

# دور البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء المديرين العاميين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان- العراق

خالد حمدامين ميرخان<sup>1</sup> وهشام أزور محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة جيهان- اربيل، كردستان، العراق  
<sup>2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، كردستان، العراق

## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى توضيح الدور الذي تؤديه البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استمارة استبانة عدت لهذا الغرض (ملحق/1)، ووزعت في المنظمات المبحوثة، على مجتمع البحث من هم بدرجة مدير عام، وبواقع (85) استمارة، في حين بلغت نسبة الاستمارات المسترجعة منها (75%) وبعد التطرق إلى المحاور النظرية، والتي هي: البراعة المنظمة، الرشاقة الاستراتيجية، وما يخص وصف عينته، تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام معامل الارتباط البسيط، ونماذج الانحدار الخطي البسيط أيضاً، مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج، التي تم في ضوءها بلورة جملة من الاستنتاجات من أهمها: أفرزت نتائج التحليل وجود علاقات وتأثير معنوية وقوية بين ابعاد البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية، وهذا يوضح مدى تحقيق الوزارات الرشاقة الاستراتيجية باعتماد ابعاد البراعة المنظمة. وضعف اهتمام الوزارات المبحوثة بأسلوب الادارة بالثقة وبناء العلاقات الاستراتيجية مع المواطنين وبين العاملين فيها. وفي ضوء الاستنتاجات، قدم البحث مقترحات عدة، ومن أهمها: الإستمرار في إستثمار المستويات العالية من البراعة المنظمة من أجل لفت أنظار المديرين العاميين في الوزارات المبحوثة لاهتمام بتهيئة بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة، وثقافة منظمة مساندة تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود إلى التفوق والتميز والترشيح.

**الكلمات المفتاحية:** البراعة المنظمة، الرشاقة الإستراتيجية، التوجه السوقي، التكيف التنظيمي، الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي.

## 1. المقدمة

المواءمة بين استمرارية المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغير والضعف والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في بقائها، وتغيرت لأجل ذلك العديد من المفاهيم الادارية لمواجهة هذه التغيرات والتحديات ومواكبتها، وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية والتوجهات المعاصرة تحت المنظمات على الإتيان بما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات البراعة المنظمة التي نالت اهتماماً ملحوظاً من قبل الكتاب والمهتمين في مجال الادارة والاعمال، الذي يهدف إلى عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة، والكفاءات الخاصة بها، وتحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، عبر التكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وفرضت على منظمات الاعمال البحث عن طرائق حديثة ابداعية، في سبيل تطوير أداء المنظمة، وتحسين المستمر في مستوى

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات في بيئة منظمات الاعمال المعاصرة التي تمثل تحديات جديدة لقادتها، نتيجة لتلك التغيرات المتسارعة، مما يتطلب تحقيق

مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية  
المجلد 8، العدد 2 (2024).

أستلم البحث في ٢٦ حزيران 2024؛ قبل في 9 آب 2024  
ورقة بحث منظمة: نُشرت في 25 اب 2024

البريد الإلكتروني للمؤلف: khalid.mirkhan@cihanuniversity.edu.iq

حقوق الطبع والنشر © 2024 خالد حمدامين ميرخان وهشام أزور محمد. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح

موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - 4.0 CC BY-NC-ND

بوصفها توجه منظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تعتمد المنظمة لتعظيم حالات النجاح .وتواجه حكومة إقليم كردستان-العراق ظروفًا صعبة الناتجة عن الازمة المالية وترهل الوزارات لديها والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها، مما يستلزم اجراء تغييرات استراتيجية، وازدياد متطلبات المجتمع والتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغباتهم مما تضع الحكومة امام تحديات كبيرة اذا ما ارادت تعظيم خدماتها والحفاظ على استمراريتها وزيادة فاعليتها، لذا نجد ان دراسة البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية في عصرنا الحاضر من الدراسات المتقدمة في مجالي الاستراتيجية والتنظيمية في المنظمات، وهذا مما دفع بالبحث الحالي من تناولها كمتغيرين، البراعة المنظمة كمتغير مستقل ولبيان و تشخيص دورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد، وفي مدى امكان تطبيقها في منظمات حكومة الإقليم، لذا تم اختيار المديرين العاميين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان- العراق كمجتمع لاجراء هذا البحث كون هؤلاء العمود الفقري لهيكل الاداري للحكومة، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث عبر طرح التساؤلات التالية :

هل يمتلك المديرين العامون في الوزارات المبحوثة تصورا واضحا عن البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية؟  
هل تتوفر ابعاد البراعة المنظمة لدى الوزارات المبحوثة؟  
هل تتبنى الوزارات المبحوثة ابعاد الرشاقة الاستراتيجية؟  
ما مدى دور ابعاد البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة؟

## 1.2 اهمية البحث

ويستمد البحث اهميته عبر اعتبارات علمية وعملية عدة من اهمها:

1- الأهمية الأكاديمية للبحث: تكمن الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية :

- أ- توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الوزارة المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وفعاليتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- ب- يقدم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية لمواضيع حديثة في الفكر الإداري لم يسبق أن تناولتها دراسات كردستانية وبشكل نادر على مستوى العراق.
- ت- توصيف الواقع الفعلي للدور الذي تؤديه البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وفهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في المنظمات المبحوثة.
- ث- مساعدة المنظمات المبحوثة في وضع البراعة المنظمة التي تمكنها من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

2- الأهمية الميدانية للبحث: يمثل البحث الحالي اضافة جديدة ونوعية، لأنه يضيف فيها أكثر عمقا للبراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية لدى ميدان البحث مما قد يستفاد منه في تعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف لديها لترشيق الوزارت كلما تطلب ذلك. يمكن لهذا البحث عبر التطبيق العملي له أن تقدم حولا للمشكلات التي تعاني منها الوزارات لاسيما المجتمع والبيئة عموماً في كيفية بناء البراعة المنظمة وتعزيزها عند العاملين فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من

الجودة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

كما ان هذه التغيرات والتحديات السريعة التي تعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت عليها البحث عن الاستراتيجيات الجديدة لأكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من الاستمرار والنمو في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو اليها (Massoudi, 2018) وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات. جاءت فكرة الرشاقة الاستراتيجية بوصفها واحدة من بين اهم التوجهات الاستراتيجية التي عبرها تستطيع منظمات الاعمال الوقوف بشكل قوي تجاهها من اجل اداء اعمالها لتحقيق اهدافها كونه نمطاً جديداً من التفكير فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة وإستراتيجياتها التي تساعد على تحقيق التميز المستدام الذي يصعب على المنافسين محاكاته .

تتمثل مشكلة البحث الحالي في أن الوزارات في حكومة إقليم كردستان – العراق تعاني من الترهل والمشاكل والازمات في تقديم الخدمات ذا الجودة العالية للمجتمع، فضلاً عن الازمة المالية والظروف الاقتصادية التي تمر بها الحكومة في وضعها الراهن، وبذلك يحاول البحث الحالي التعرف على مدى دور البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية على وفق آراء المديرين العاميين في ديوان الوزارات المبحوثة لتشكيل إسهامة جادة يمكن أن تقدم العون لهم في تبني هذه المتغيرات مستهدفة التعرف على مفهوم البراعة المنظمة واختبار دورها و معرفة مدى انعكاسها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل في ديوان الوزارات والدور الهام الذي تؤديه في تطوير المجتمع بشكل العام والوزارات على وجه الخصوص .

وتكونت هيكلية البحث من اربعة المحاور رئيسية، خصص المبحث الاول للاطار العام للبحث ومنهجيته، ويتناول المبحث الثاني الاطار الفكري للمتغيري البحث، و يناقش المحور الاول المتغير المستقل وهو البراعة المنظمة، و المحور الثاني المتغير المعتمد الرشاقة الاستراتيجية، و خصص المحور الثالث للعلاقة النظرية بين المتغيرين، أما المبحث الثالث حدد لوصف نتائج البحث الميداني وتحليلها، إذ تناول المحور الأول وصف مجتمع البحث على مستوى الوزارات المبحوثة والافراد المستجيبين أما المحور الثاني فينتظر الى تشخيص متغيرات البحث ووصفها، وعرض النتائج، وبين المبحث الثالث اختبار نموذج البحث وفرضياته احصائياً. واختتم البحث في المبحث الرابع الذي استعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات، إذ تناول المبحث الأول الاستنتاجات على وفق ما أفضت إليه الدراسة النظرية للمتغيرين، ونتائج تحليل العلاقات والتأثير للبراعة المنظمة في الرشاقة الإستراتيجية في الوزارات المبحوثة، وخصص المبحث الثاني للمقترحات.

## 1.1 مشكلة البحث

استحوذ موضوع البراعة المنظمة على اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة وعلى وجه الخصوص في العقد الاول من القرن الواحد والعشرين، حيث تحتاج المنظمات ان تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن لتحقيق الكفاءة عبر توظيف الامكانيات المتوافرة لديها، والتكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة عبر البحث عن امكانيات جديدة .

وقد ظهر الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير على وفق المدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذ يصبح تبني التغيير أمراً واقعاً، لذا ظهرت الرشاقة الإستراتيجية

القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يحقق التوازن النسبي بين الاداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة في أن واحد.

تأسيساً على ما سبق ذكره نورد تعريفاً إجرائياً للبراعة المنظمة على أنها إحدى أهم الخيارات الاستراتيجية التي تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية عبر تحقيق التوازن الاستراتيجي بين نشاطي استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 2.1.2 أهمية البراعة المنظمة

أكتسب موضوع البراعة المنظمة انتباه الباحثين والعلماء لأن المنظمات بحاجة إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في وقت واحد من أجل الحصول على قدرات جديدة لتكون متوافقة مع تغييرات بيئة العمل، وفي الوقت نفسه توظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الكفاءة، فضلاً عن ذلك أن المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تحتاج إلى البراعة المنظمة لأنها لا تملك موارد مثل المنظمات الكبرى لبناء وحدات منفصلة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية (Massoudi & Fatah, 2021). لأن هذه المنظمات تواجه تحديات أكبر في إدارة التوترات والتناقضات المتعلقة بالاستكشافية واستغلالية الأنشطة والتي تزيد حاجتها إلى البراعة المنظمة (Abuzaid, 2016).

ويحدد البحث الحالي أهمية البراعة المنظمة بأنها تعطي للمنظمة قدرة تنافسية مستدامة، وتمنحها الاستقلالية والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتوفيق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة في أن واحد، وتصميم هيكل مزدوج لها للابتكار والقدرة على تنفيذ الإبداع، وتجديد المنظمة من خلال استغلال الكفاءات الموجودة والبحث عن الفرص الجديدة.

### 2.1.3 ابعاد البراعة المنظمة

وصف الباحثون البراعة المنظمة عبر مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل جوانب متعلقة بها لأعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها ومنهم (Birkinshaw & Raisch, 2008: 377) و (Papachroni & et. el, 2014:4) حدداها بالتعلم المنظمي والتكيف المنظمي، أما (He & Wong, 2004) و (Justin, 2005) و (Simsek, 2009) حدداها بالبحث عن الفرص الجديدة، واستغلالها، هيكل تنظيمي مرن، و أعتمد كل من (Alpkan et al., 2012) (Zhang & Duan, 2010, 7) على التوجه السوق، عليه يعتمد البحث الحالي هذه الأبعاد كونها أكثر تحقيقاً للوصول إلى البراعة المنظمة وأكثر تناسبا مع الميدان المبحث، فضلاً عن اعتماد البحث الحالي على إضافة بعد السياق الاجتماعي كبعد جديد للبراعة المنظمة للمبررات الآتية:

- 1- ضعف العلاقات غير الرسمية والتفاعلات الشخصية بين المديرين العاميين والعاملين في الوزارات بشكل العام، كما لاحظها الباحثان من خلال الزيارات الميدانية وبسبب الصراعات والخلافات الحزبية القائمة.
- 2- الاهتمام بشكل جيد بسياق الاجتماعي من قبل الوزارات المبحوثة عبر أبرز روح العمل والعمل الجماعي والتفاعل والتنسيق بين الافراد يؤدي الى زيادة الاندماج والتكامل الاجتماعي والاتصالات الداخلية والبحث عن العناصر والاهداف المشتركة.

قبل الوزارة كاستجابة سريعة لمطلباتها بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

### 1.3 أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى امتلاك المديرين العاميين في ديوان الوزارات تصورا واضحاً عن البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية؟
2. التعرف على مدى توفر ابعاد البراعة المنظمة لدى الوزارات المبحوثة.
3. التعرف على مدى تبني الوزارات المبحوثة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
4. التعرف على دور ابعاد البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة
5. تحفيز الوزارات المبحوثة تبني خارطة طريق صحيحة لأمتلاك الرشاقة الاستراتيجية وابعادها، لما لها دور في تحسين استعداد المنظمة للاستجابة للتغير البيئي بالاستفادة من الاستنتاجات والمقترحات التي يصل اليها البحث الحالي.

### 2. الإطار النظري

#### 2.1 البراعة المنظمة

##### 2.1.1 مفهوم البراعة المنظمة وتعريفها

ويعود تاريخ البحث عن مفهوم البراعة إلى عام (1976) عندما أخذ (Dunkan) الذي يعتبر اول من استخدم كلمة البراعة في ادبيات الأعمال (Chaharmahai & Siadat, 2010)، ولكن الفضل يرجع الى (March, 1991) في تطوير مفهوم البراعة وتوليدها والاهتمام بها، وقد أكد (March) ان البراعة تتحقق عبر تحقيق التوازن بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال، والذي يسمح للمنظمة ان تكون مبدعة وقابلة للتكيف المستمر وتعني البراعة المنظمة سعي المنظمة في أن واحد استغلال كفاءات مواردها المتاحة، واستكشاف ابتكارات وامكانيات جديدة، اي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل، واذاف ان التوجهين ضروريان للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها المنظمات، وبالتالي احتياجها لادارة ديناميكية تمكنها الانتقال من وضعية الوقاية، بمعنى الحفاظ على الوضع الراهن الى وضعية متغيرة، والتركيز على الانشطة الجديدة في مجالات مستحدثة تماما (March, 1991:71).

قدمت الادبيات والدراسات السابقة تعاريف عدة واعطت مفهوماً عاماً لهذا المصطلح لما له دور كبير وحيوي في مجال ادارة الاعمال ككل. من هذه التعاريف للبراعة المنظمة حسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين تعريف (March, 1991) بأنها قدرة المنظمة في أن واحد استغلال مواردها المتاحة، واستكشاف امكانيات جديدة، اي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل. في حين يعرفها (Birkinshaw & Gibson, 2004) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة عبر استغلال الموارد الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة. أما (عويس، 2015، 247) فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على استغلال الانشطة الحالية في المجالات

ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي للسياق الاجتماعي بأنه هيكل تنظيمي غير رسمي وطوعي التي تبرز روح العمل الجماعي والتفاعل والتنسيق بين العاملين لزيادة الاندماج الاجتماعي والاتصالات الداخلية وتحقيق اهداف المنظمة واهدافهم.

**هيكل تنظيمي مرن:** ناقش علماء نظرية التنظيم منذ فترة طويلة تحدي استخدام ميزات التنظيمية التي تشكل الكفاءة والمرونة الممكنة، ويصف (Thompson, 1967) المفاضلة بين الكفاءة والمرونة بأنه "مفارقة إدارة" هي المركزية، ويقول Burns and Stalker (1961) إن الهياكل الميكانيكية هي التي تعتمد على التوحيد، والمركزية، والكفاءة العالية ودعم التسلسل الهرمي، في حين الهياكل العضوية تعتمد على مستويات مرتفعة من اللامركزية والاستقلالية والمرونة، (Raisch & Birkinshaw, 2008: 380). ويتوجب على منظمات اليوم اعادة تصميم هيكلها تنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مسايرة مختلف التغييرات الاستراتيجية، ذلك الهياكل الجامدة تكون سببا في القضاء على معظم المنظمات غير قادرة على مجازة تحولات البيئية والتناقل مع الحالات التالية (الغالي وصالح، 2008: 318):

- أ- النمو في المبيعات والارباح، والفتور في هياكل تنظيمية على مواكبة الاستراتيجيات الجديدة المفروضة في التغيرات البيئية.
- ب- يشكل هيكل تنظيمي الحالي عبئا امام تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرارات، بسب تركيزه على المركزية والبيروقراطية، وعدم انسجامه مع الانماط الادارية المعاصرة.
- ت- التوسع في النشاط بالانتقال من الإطار المحلي الى الإطار العالمي، وما يصاحب ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وملائمة للبيئات غير المستقرة.
- ث- ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي لهيكل تنظيمي مرن بأنه الإطار المرن الذي يتيح للمنظمة القدرة على التكيف عبر تقليل المستويات الادارية ومشاركة العاملين في صناعة القرار.

**التعلم المنظمي:** تزامنا مع التحولات البيئية المتسارعة ومنذ السبعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام الباحثين في مجال المنظمات بمفهوم التعلم المنظمي وذلك بهدف تحديد أطره النظرية وأبعاده الإجرائية ومدى علاقته وتأثيره في السلوك التنظيمي والتغيرات التنظيمية المختلفة، وأصبح هذا الموضوع يشغل بال الكثير من منظمات الأعمال خصوصاً خلال العقدين الماضيين، والتي جعلت من هذه المنظمات تتنافس بشكل غير مسبوق في البحث عن أساليب جديدة لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة من أجل بقائها في سوقها المستهدف.

ويشير (Massoudi, 2023) الى زيادة الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين بمفهوم التعلم المنظمي، لاسمها في العقدين الأخيرين من القرن الماضي لأسباب عديدة يقف في طليعتها التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، فقد أدت ثورة المعلومات التي شهدها العالم إلى تغيرات جذرية تمثلت في سرعة الاتصال وتطور نظم المعلومات وأصبحت الأعمال التجارية تواجه صيغاً جديدة تتطلب اكتساب المعارف الجديدة والمبدعة، كما ازدادت أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وتنامت ضرورة إبداء المرونة والتكيف للضغوطات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال، هذه العوامل فضلاً عن عوامل أخرى جعلت من التعلم ضرورة لنجاح المنظمات وتطورها (الدليبي، 2009)

3- تطبيق السياق الاجتماعي يؤدي دوراً مهماً في انتقال الافراد والجماعات من حالة المواجهة والصراع الى حالة العيش معا.

4- أهمية دورها في تحقيق البراعة المنظمة وتناسبها مع الميدان المبحوث. لذا يتم شرح الأبعاد التي تعتمد في البحث الحالي في الفقرات الآتية بشئ من الإيجاز:

**التوجه السوقي:** حظي موضوع التوجه السوقي بقبول واهتمام متزايد من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وفي وقت نفسه حظي بذات الاهتمام من قبل مختلف منظمات الاعمال وذلك لدوره الفاعل وأهميته الإستراتيجية في نجاح المنظمات وتطورها. وان التحدي الذي يواجه المنظمات هو البحث عن المحافظة على الميزة التنافسية، فلا بد ان تبذل في مختلف مجالات اعمالها بما فيها تبني تكنولوجيا جديدة وتحسين خدماتها لتحقيق اداءها الإيجابي لذلك فهي تحتاج الى استراتيجية تربط المنظمة بزبائنها، واليوم العديد من المنظمات تحولت من منهج التركيز على المنتج الى منهج التركيز على السوق، وان مفهوم التوجه بالسوق يتطلب ان يتم وضع رضا الزبائن في قلب اهتمامات الاعمال في المنظمة، والعديد من الباحثين يعدون التركيز على الزبون هو احد مجالات الرئيسة للتوجه السوقي (Massoudi et al., 2023).

ويناقش الباحثون ان التوجه نحو السوق سبباً محتملاً للانتقاد بشأن تأثير أداء السوق ويقسموا بناء التوجه نحو السوق إلى قسمين متكاملين اولاً: استجابة المنظمة لحالة التوجه نحو السوق، ووضع جهودها في اكتشاف وفهم الاحتياجات الحالية، وأعربت عن احتياجات الزبائن لها، ثانياً: الاستباقية وتعني تركيز التوجه نحو السوق الاستباقي على احتياجات الزبائن الكامنة، (Zhang & Duan, 2010).

ويرى البحث الحالي ان العلاقة بين البراعة المنظمة والتوجه نحو السوق هي علاقة مقابلة اي ان الاستغلال في البراعة مقابل الاستجابة في التوجه السوقي، والاستكشاف مقابل الاستباقية، وأن المنظمات قادرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في البراعة المنظمة وبين الاستجابة والاستباقية في التوجه السوقي يستطيع إيجاد القيمة للزبون وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي للتوجه السوقي بأنها جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة لتوجهها نحو الزبائن والمنافسين والتكامل السلوكي بين وحداتها.

**السياق الاجتماعي:** يقصد بالسياق الاجتماعي (تنظيم غير رسمي) تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي ينشأها اعضاء المنظمة ويستمررون في اقامتها وهي علاقات لا تخططها الادارة أو لا تقبىها بصورة رسمية، ولكنها تنشأ بسبب العمل ووجود العاملين في موقع عمل واحد او متقاربة (نوري وكورتل، 2011: 104).

ويرى كل من (Smith et al., 1994) ان السياق الاجتماعي يختلف عن الرؤية والمشاركة وتقاسم القيم وهو يركز أكثر على الفهم المشترك للهدف الجماعي ويسلط ضوء أكثر على العناصر الفعالة من القوى الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة كروح الفريق والعمل الجماعي، ويشير (O'Reilly et al., 1989) الى السياق الاجتماعي بأنه الطريقة التي يتم بها ربط العاملين داخل المنظمة مع بعضها في مجموعة ويعكس الجاذبية للمجموعة، ورضا والتفاعل الاجتماعي مع الاعضاء الاخرين في المجموعة (Chaharmahali & Siadat, 2010).

وان هيكل تنظيمي غير رسمي يظهر انماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأششطة غير رسمية بين اعضاء المنظمة فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، اذ ان هيكل السياق الاجتماعي يظهر نظاماً اوشبكة من علاقات غير رسمية داخل الهيكل الرسمي (محمود، 2011: 239).

ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي للبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها "استراتيجية المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة في بيئة اعمالها واقتناصها ووضع التكتيكات والخطط والبرامج والسياسات لكيفية استغلالها.

## 2.2 الرقابة الاستراتيجية

### 2.2.1 مفهوم الرقابة الاستراتيجية وتعريفها

يعد مفهوم الرقابة الاستراتيجية (خفة الحركة) من المفاهيم الحديثة والمميزة والتي يؤدي دور كبير في ابراز المنظمات واملاكها السمة والنظرة المعاصرة كونها عاملا مؤثرا ومهما في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير اداءها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي، واصبحت موضع اهتمام الكتاب والباحثين عبر ما تمت كتابتها من بحوث ومفاهيم وراء، اذن هو مفهوم تم بحثه تحت تسميات مختلفة من قبل العديد من الكتاب والباحثين منذ نهاية التسعينات القرن الماضي (Brown & Eisenhardt, 1998, Hamel & Valikangas, 2003, Doz & Kosonen, 2007, Morgan & Page, 2008)، ويشير كل من (Doz & Kosonen, 2006) الى الرقابة الاستراتيجية بأنها ليست هي القدرة على أن تكون سريعاً فقط، بل تعني أيضاً القدرة على إجراء التحولات الاستراتيجية على أساس زمني، وإعادة التوجيه، وإعادة الابتكار بسرعة كبيرة، وفي الوقت المحدد.

وقدمت الادييات والدراسات تعاريف عدة ومتنوعة ومختلفة عن الرقابة الاستراتيجية ومن أبرزها ما يأتي:

يعرف (D'Aven, 1994) الرقابة الاستراتيجية هي المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغيير العمل من اجل الاستجابة للتغيرات في الاسواق ومواجهة المخاطر التي تعترضها. ويعرفها (Zhang & Sharifi, 2000) قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، عبر مواجهة التهديدات غير المسبوقة بهدف البقاء والديمومة في بيئة الأعمال، والاستفادة من التغيرات حسب الفرص المتاحة. كما يعرفها (Tikkanen, 2014) بأنها قدرة المنظمة على اجراء التحولات الاستراتيجية والتعامل مع البيئة الخارجية الغامضة والتي تتسم بلاتأكد بشكل دقيق، وسرعة فائقة، وفي الوقت المحدد.

ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي للرقابة الاستراتيجية بانها استراتيجية ادارية استباقية تؤدي الى تجديد المنظمة وتحويلها عبر وضع تخطيط استراتيجي فعال وتنفيذها للسيطرة على التغيرات المفاجئة التي تحدث في بيئة الاعمال والتي يتطلب الرقابة في التحرك والمرونة والتكيف لمواجهة ذلك التغيرات لأقتناص الفرص المتاحة والتوجه بأستمرار نحو الفرص الجديدة وتعظيم مقدراتها الجوهرية .

### 2.2.2 أهمية الرقابة الاستراتيجية

ظهر الاهتمام بمصطلح الرقابة الاستراتيجية من قبل المنظمات المعاصرة بوصفه من الموجهات الاساسية للأداء المتفوق لمنظمات الاعمال (Agha et al., 2023) ، وترجع الاسباب الى حاجة المنظمات الى الرقابة الاستراتيجية لأمور عدة، وفي هذا الاتجاه يمكن اجمال أهمية الرقابة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين أدناه: حيث حددها (الشمرى, 2006:78) بالآتي:  
تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه في إطار البيئة التنافسية وظروفها.

ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي الاتي للتعليم التنظيمي "وهي اداة فعالة لإدارة التغيير ووسيلة مهمة للوصول الى المعلومات والمعرفة والحصول عليها واستيعابها ومعالجتها وتحسين المسعر للكفاءة والجودة والابداع وزيادة فاعلية المنظمة.

**التكيف التنظيمي:** منذ العقد الماضي، بدأت المنظمات إلى إيلاء المزيد من الاهتمام إلى أهمية القدرة على التكيف ويرجع ذلك إلى الاضطراب السياسي التكنولوجي والأزمة الاقتصادية في الآونة الأخيرة. التكيف هو سمة حاسمة توفر لجميع المنظمات الناجحة مع الرقابة، مما يتيح ذلك لم بالتحرك نحو فرص جديدة بسرعة، لتكون موثوقة التكيف مع الأسواق المتقلبة وتجنب الشعور بالرضا، من ناحية أخرى، القدرة على التكيف ليست وحدها بما فيه الكفاية لتحقيق النجاح المطلق. ويتبعين على المنظمات والشركات أن تكون مبتكرة واستباقية (Yigit, 2013).

وأن النجاح على المدى الطويل يتطلب التوازن التنظيمي بين الاستمرارية والتغيير، ويؤكد ان المنظمات الناجحة ليس فقط يعتمد على الاستغلال والمواءمة خلال فترات التغيير التطوري ولكن أيضا متابعة التحول الجذري والاستكشاف في فترات التغيير الثوري، وتتصل قدرة المنظمة من أجل التغيير لقدرتها على الموازنة بين الحاجة لتنفيذ التغييرات والحاجة للحفاظ على العمليات اليومية، والقدرة الاستيعابية والاجراءات التنظيمية (Birkinshaw, & Raisch, 2008)

ويرى الباحثان ان التكيف التنظيمي يؤدي الى بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق اهدافها عبر مواجهة التغيرات البيئية، واتاحة الفرصة امام المنظمة على التنبؤ بالضغوط البيئية ورصد الفرص المتاحة التي تمكن المنظمة من الاستجابة لها بشكل فعال. وتمكين المنظمة على الاعتماد على انماط جديدة من النشاط لتحقيق الاداء الافضل، وتعزيز فاعلية المنظمة وهي العامل الاساس الذي يسهم في نجاح المنظمات في المستقبل الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات المنظمة، تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئته التي تعمل فيها وذلك عبر زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية وجعلها نظاما متجددا ومتطورا. ويحدد البحث الحالي التعريف الاجرائي للتكيف التنظيمي "عملية مستمرة كونها اهم المتغيرات التنظيمية لمواجهة الضغوطات البيئية من اجل المحافظة على فاعلية المنظمة وبقائها واستمرارها

### البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها:

ان أهم عناصر البراعة التنظيمية هي الاستغلال والتنقيب ويشير الاستغلال الى الإنتاجية، والكفاءة والتجديد والاختيار والصقل والتنفيذ. في حين يشير الاستكشاف إلى الاختلاف والتجريب، والمرونة والابتكار، والبحث، وعلى وفق هذين المصطلحين الاستكشاف والاستغلال قد تتطلب أنواع مختلفة ومتعارضة من الموارد والهيكل التنظيمية فضلا عن الخطط والعمليات داخل المنظمة نفسها على الرغم من أنهم يتعلمون الانشطة على حد سواء وبالتالي يجب على المنظمات أن تكون قادرة على تشغيل هذه الأنشطة المتضاربة في وقت واحد من أجل أن تكون ناجحة في المدى الطويل (March, 1991, 73) و (Yigit, 2013, 6).

يؤكد (Looy et al., 2005) ان أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وإيجاد منتجات أو عمليات الخدمات المبتكرة، ويمثل قدرة المنظمة بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي الى ظهور زبائن واسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة، والبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة (كاظم واخرون, 2015: 301).

الاستيعابية للمنظمة في تحديد القضايا الاستراتيجية وبناء رؤية عن المستقبل عبر الاتصال والاستشعار بيئة الاعمال عالية السرعة عبر العمليات الاستراتيجية وزيادة الوعي الاستراتيجي (اليقظة الإستراتيجية) وحوار داخلي عالي الجودة واكتساب المعرفة واستخدامها لكشف الفرص والتهديدات .

البعد الثاني: الالتزام الجماعي: يعزز الالتزام الجماعي أو المسؤولية المشتركة قدرة المنظمة على التكيف مع استراتيجيتها ومشاركة افرادها في مناقشة استراتيجيتها التي تأتي عن طريق قدرته على توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن الزبائن والاحتفاظ بها والمشاركة كاملة في تخطيط المشاريع وتنفيذها، وتمثل المسؤولية المشتركة إشراك سلسلة القيمة الخاصة بكل الشركاء في صنع القرار مع المساءلة المشتركة عن النتائج .  
(Abu-Radi, 2013)

وحسب وجهة نظر (العنزي وصالح، 2009) ان الالتزام الجماعي هي تولي المسؤولية فيتم عبر بيان قدرة المنظمة على صياغة قرارات محممة وسريعة، ويمثل الالتزام ولاء الأفراد للمنظمة ويظهر في ثلاث صور (التطابق والاندماج والولاء) إذ يتم التطابق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق عمل مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف للوصول إلى بناء رأس المال الاجتماعي الذي يحقق التوافق بين الخبرات والمهارات المجمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، والولاء Loyalty عبر مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة، أي حرص الأفراد الملتزمين على إظهار نماذج سلوكية معنية مثل الدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ممكنة. ويجدد البحث الحالي التعريف الاجرائي الاتي للالتزام الجماعي: هو قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات بشكل جماعي وتوزيع المسؤولية المشتركة والعمل كفريق الجماعي وتجديدها والاعتمادية المتبادلة واسلوب القيادي التي يقود الفريق الى النجاح الجماعي .

البعد الثالث: سيولة الموارد: هي مجموعة من البيانات والاداء ووضع اليات ديناميكية من اجل ان تعرف من اين يتم تخصيص الموارد واعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة وان الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني ان تكون قادرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان الى اخر حسب الحاجة وما هو مطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وكادر من المديرين العميين الذين يمكن نقلهم عبر وحدة سيطرة المنظمات المركزية على الموارد الرئيسية وعمليات منظمة لتراجع الاستثمارات أوعدد الوحدات، والتحدي الأكبر في ذلك هو أن ترتبط معظم الموارد لبعض الوظائف، وأنه قد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد للوظائف والاقسام كافة (Santala, 2009).

وبين (Sull, 2009) ان سيولة الموارد تتطلب عمليات ضبط لتقييم الوحدات واعادة تخصيص الموارد الرئيسة (الصانع، 2013: 21). ومن المعايير التقليدية المستخدمة للاختيار بين الفرص الاستراتيجية هي السرعة والتكلفة واعادة الموارد، وتسمح سيولة الموارد المنظمة اعطاء مزيد من الخيارات، ومن الواضح أن جميع الموارد لا يكون على مستوى نفسه من السيولة، وان المورد قابلة لإعادة الاستخدام هي من موارد أكثر مرونة، وعلى سبيل المثال المقدرات الجوهرية في المنظمة. (Audran, 2011) ويرى البحث الحالي أن تعزيز سيولة الموارد داخل المنظمة يأتي عبر مجموعة من

تحسن من قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار. وتعمل على تطوير القدرات التحليلية والمهارات الادراكية التصورية لبيئة الاعمال التي تتسم بالسعة والشمول، وعلى وجه الخصوص في اعداد وتهيئة كوادر الادارة العليا وتمتية المهارات القيادية.

تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما ينعكس ايجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة كما انها توضح الالاسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية . في حين حدد هذه الأهمية بأنها تمنح المنظمة إطار العمل المرن يمكنها النجاح والتفوق عبر تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة.

زيادة القدرة التنافسية . أما بوردن (2010) فحددها بأنها : تمثل قدرة منظمة تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة الخارجية، واستخدام أفضل التطبيقات لتحقيق الأهداف والنجاح الإستراتيجي واستغلال الفرص البيئية الجديدة، باعتماد السرعة والمباغتة في استكشافها.

تركيز على التغيير الذي يحقق أقصى النجاح، عبر ابتكار المنظمات المتسمة بالرشاقة الإستراتيجية لنماذج أعمال جديدة، وإستراتيجيات فاعلة.

ثالثاً: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية: في إطار سعي المنظمات للحصول على الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق اهدافها ذات الاهمية الكبيرة في بقاء واستمرارها وفي ظل البيئة المتغيرة نجد ان هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بقياس الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من الابعاد التي اعتمدت من قبل بعض الكتاب والباحثين، منهم (Overby et al., 2006) (Doz & Kosonen, 2006) و (Tuokko, 2009) حددوا هذه الابعاد ب (حساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي، وحدة القيادة، استجابة استراتيجية، والقدرات الجماعية)

ويعتمد البحث الحالي على الابعاد الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) كونها أكثر شمولاً وتحقيقاً للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية، فضلاً عن موافقتها مع متطلبات البحث الحالي وأكثر تناسبا مع الميدان المبحوث، والتي عبرها يختبر مجتمع البحث. لذا يتم شرحها بإيجاز في الفقرات اللاحقة.

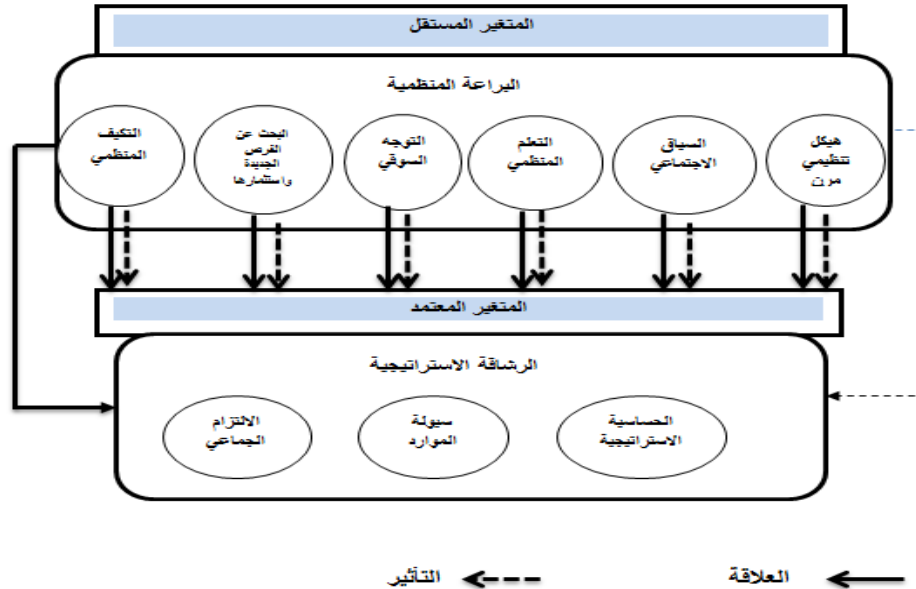
البعد الاول: الحساسية الاستراتيجية: يقصد بالحساسية الاستراتيجية الانفتاح على كم هائل من المعلومات والابتكارات عن طريق انشاء العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات مختلفة وصيانتها، واستثمار الفرص بسرعة أكبر من المنافسين وبرؤية استراتيجية حقيقية وتعني ايضا البحث عن الاتجاهات والابتكارات حتى عندما لا تدعم الاستراتيجية الحالية وطلب تغييرات جذرية جديدة (Ofoegbu & Akanbi, 2012, 154).

وتشير الحساسية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها عبر الشعور بالإشارات والاتجاهات، والقوى المتقاربة وازالة القيود وبناء رؤية للظروف المستقبلية. وكما أن البيئة في تغير مستمر يجب ان تكون العمليات الإدراكية والمعرفة مستمرة، والحساسية تعني اجراء اتصال مع البيئة، والاستشعار بالأسواق ولا يمكن أن يكون فقط ممارسة، ولكن يلزم اتصال مباشر مع زبائن المنظمة (Kettunen, 2010). وأن فكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب الى مفهوم القدرة الاستيعابية أو نوع من القدرة الديناميكية .

ويجدد البحث الحالي التعريف الاجرائي الاتي للحساسية الاستراتيجية: بأنها القدرة

### 2.3 افودج البحث وفرضياته

يقدم افودج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرتين، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لمتغيرات البحث ومن ثم إمكانية قياس العلاقات والتأثير بينهما:



الخطوات وهي: تحريك الموارد بمرونة من مكان الى اخر، تقييم الوحدات وتخصيص الموارد لها وإعادة تنظيمها، توفير قنوات متعددة للوصول الى الموارد، إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة ومرنة، تعزيز نقاط القوة داخل الوحدات وتشجيع العاملين على تطويرها وأكسابها، فصل ملكية الموارد عن نتائج الاعمال عبر عملية التخطيط.

### 3.1 أساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات وكالاتي:

الجانب النظري: يهدف تغطية الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على عددٍ من المصادر والمراجع العلمية والمتمثلة بالأدبيات العربية والانكليزية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح سابقة لدارسين وأكاديميين معنيين لهم صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت المختصة بمجال البحث العلمي لإغناء الجانب النظري.

الجانب الميداني: اعتمد البحث الحالي الاستبانة (ملحق/1) التي تعد الأداة الرئيسة في البحث الحالي لجمع البيانات والمعلومات وقد تمت مراعاة الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمتع المجتمع قدرة أكبر على إدراك متغيراتها. وقد وضعت عباراتها فيما تخص البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية بالاستناد إلى الجانب النظري فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة من أهل الخبرة والاختصاص لقياس متغيرات البحث، ومن الجدير بالذكر انه تم توزيع (85) استبانة على مجتمع البحث المتمثلة بالمديرين العمامين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان - العراق وقد أعيدت منها (75) استبانة والتي تبلغ (88%) على الرغم من المتابعة والإصرار، فضلاً عن اعتماد المقابلات الشخصية.

فرضيات البحث: تنتبثق من افودج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة، الفرعية التي بينها، وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة معنوية بين البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية مجتمعة في الوزارات المبحوثة كفرضية رئيسة، وبين كل بعد من أبعاد البراعة المنظمة المتمثلة ب (هيكل تنظيمي مرن، السياق الاجتماعي، التوجه السوقي، التعلم المنظمي، البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها، التكيف المنظمي) والرشاقة الاستراتيجية منفردة كفرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للبراعة المنظمة في الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة في الوزارات المبحوثة كفرضية رئيسة، ولكل بعد من أبعاد البراعة المنظمة المتمثلة ب (هيكل تنظيمي مرن، السياق الاجتماعي، التوجه السوقي، التعلم المنظمي، البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها، التكيف المنظمي) في الرشاقة الاستراتيجية منفردة كفرضيات فرعية.

### 3. منهجية البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يركز على استطلاع الآراء وتمييز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من افودج البحث الفرضي .

**3.2 وصف خصائص الوزارات المبحوثة**

كمدبر عام، وبذلك فإن المستجيبين لهم خبرة جيدة في مجال تقديم الخدمة وحل المشاكل والتخلص من الازمات ومواجهة التغيرات المتسارعة وهذا يدعم قدراتهم على تطبيق البراعة المنظمة فضلاً عن قدرتهم على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ومن فهم عبارات الاستبانة للمتغيرين.

**3.2.5 توزيع الافراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي**

ويتضح بأن الحاصلين على شهادة بكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (65.3%)، والحاصلين على شهادة دكتوراه قد بلغت (17.3%) وجاء الحاصلين على شهادة ماجستير بلغ (14.7%)، وأخيراً الحاصلين على شهادة دبلوم عالي بلغت (2.7%) وهذه اشارة إلى أن اغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ينسجم مع المهام الإدارية والقيادية الموكلة إليهم، ويعطي مؤشراً جيداً عن إجابات أفراد المجتمع لقدرتهم على فهم عبارات الاستبانة واستيعاب متغيراتها.

**3.2.6 توزيع الافراد المستجيبين على وفق الاختصاص**

وفيما يخص الاختصاص يظهر التنوع الكبير في الاختصاص لأفراد المستجيبين وهذا مؤشر يدل على وجود الاختصاص في كل المجالات تقريباً، وتدعم تحديد الأفراد المستجيبين على اساس الملاءمة لموضوع البحث ومن حيث المهام الموكلة إليهم على وفق اختصاصهم وتتصدر اختصاصات القانون والادارة والاقتصاد، والهندسة والآداب الاختصاصات الأخرى والتي بلغت نسبتها 24%، 16%، 21.3% و 10.7% على التوالي، وتفاوتت الاختصاصات الاخرى ما بين 1.3% و 8%.

**3.2.7 توزيع الافراد المستجيبين على وفق الدورات التدريبية التي شارك فيها داخل****الاقليم وخارجها**

أ- يظهر بأن الذين شاركوا بالدورات التدريبية في مجال العمل الإداري (5 - 10) دورات بلغت نسبتهم (38.7%) التي، أما الذين شاركوا (1-5) دورات فقد بلغت نسبتهم الى (45.3%) في حين أن عدد المستجيبين الذين لم يشتركوا بأية دورة بلغ نسبتهم (16%)، وهذا يدل على ان النسبة الإيجابية للمشاركين في الدورات التدريبية داخل القطر ما مقداره (84%) وهي نسبة ممتازة تعطي انطباعاً عن حسن اختيار أفراد المجتمع كونهم يتمتعون بالمهارة الضرورية لمزاولة أعمالهم ومهامهم.

ب- أما الدورات التدريبية التي تم الاشتراك فيها خارج القطر، فقد بلغت النسبة الإيجابية للمشاركين من المستجيبين (82.7%)، في حين كانت نسبة غير المشاركين (17.3%) وذلك يدل على أن هناك اهتمام جيد من قبل الوزارات المبحوثة في متابعة تحسين مهارات المديرين العاميين وتطوير قدراتهم فيها.

**3.2.8 توزيع الافراد المستجيبين على وفق المؤتمرات والندوات التي شارك فيها في****مجال الادارة داخل وخارج الإقليم**

أما بشأن عدد المؤتمرات والندوات التي شارك فيها الأفراد المستجيبين داخل الاقليم فكانت (42.7%) من النسبة الإيجابية شاركوا (5-10) مؤتمرات وندوات وبلغت نسبة المشاركين في (5-1) مؤتمرات وندوات (40%) أما غير المشاركين في أي مؤتمر وندوة بلغت نسبتهم (16%). ويصدد عدد المؤتمرات والندوات خارج الاقليم فإن (68%) من أفراد المجتمع لديهم مشاركات في مؤتمرات وندوات خارج الإقليم، وكانت نسبة غير المشاركين (32%) ممن يدل على ان الوزارات المبحوثة لديها اهتمام جيد بصقل المواهب والتاهيل وتدريب الموارد البشرية وبمشاركة مديرين العاميين في

يعد تحديد مجال البحث من المحاور المهمة التي تسهم اسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، كونه المصدر الاساس للحصول على بيانات الخاصة بالبحث، ويتضمن مجال البحث وزارات حكومة إقليم كردستان والمكونة من (19) الوزارات حيث تسعى هذه الوزارات الى تقديم منتجات تهدف تلبية متطلبات المواطنين، وتعد إنجازات ونتائج الوزارات في الإقليم ثمرة لمور القطاع الحكومي في مجال القطاع الخدمي والتي تؤدي الى تعزيز المستوى الخدمي للمواطنين والمجتمع بجوانبها الصحية والتعليمية والصناعية والتجارية والزراعية والاجتماعية فضلاً عن الاستقرار الامني، ويحظى اختيار الوزارات كمدان مسحوث بأهمية كبيرة على وجه الخصوص تلك ظروف التي يمر بها الإقليم من الازمات المالية يحتاج الى اعادة النظر في وترشيح وزاراته، وشملت افراد المستجيبين المديرين العاميين كافة في ديوان الوزارات والبالغ عددهم (85) مديراً عاماً كونهم العمود الفقري لها، وتم توزيع (85) استبانة الاستبانة عليهم وقد تم استرجاع (75) استبانة منها لعدم استجابتهم و تعاونهم.

**3.2.1 وصف الخصائص الفردية للمستجيبين**

توزيع الافراد المستجيبين على وفق الجنس: يظهر بأن النسبة الكبرى للمديرين العاميين في ديوان الوزارات عينه البحث هم من الذكور وعددهم (66) فرداً وبلغت (88%)، في حين بلغت نسبة الإناث (12%) بواقع (9) فرداً، وهذا يدل على تكليف الذكور بمهام المدير العام في الوزارات المبحوثة بدرجة أكبر مما يدل على ان هناك فرصاً ضئيلة للعنصر النسوي.

**3.2.2 توزيع الافراد المستجيبين على وفق الفئات العمرية**

يتضح بأن اغلبية الافراد المستجيبين هم من فئات عمرية (55 سنة فأكثر) شكلت (56%)، وتلتها الفئة العمرية (46-55) سنة وكانت نسبتهم (26%) ثم الفئة العمرية (36-45) سنة وبلغت نسبتهم (16%) وجاءت الفئة (25-35) بلغت نسبته (1.3%)، وهذه النسب تؤكد بأن (82.7%) من المديرين العاميين في الوزارات المبحوثة هم من الفئات العمرية (46 سنة فأكثر) مما يدل على نضجهم وادراكهم للتعامل مع كوادرهم والمواطنين وكذلك فهمهم وادراكهم للتعامل مع فترات الاستبانة، والاعتماد على قدراتهم وخبرتهم الأكاديمية.

**3.2.3 توزيع الافراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة الاجالية**

يظهر بأن (93.3%) من افراد المستجيبين لهم خدمة إقليمية (15 سنة فأكثر)، تلتها الفئة (10-14) وبلغت (4%)، ومن ثم جاءت الفئة (5-9) حيث بلغت (2.7%)، بينما كانت نسبة الفئة (أقل من 5 سنوات) (0%) وهذا يدل على انه لا يوجد مدير عام في ديوان الوزارات خبرته اقل من (5) سنوات، ويشير هذا ان (93.3%) من المديرين العاميين لديهم خدمة أكثر من (15) سنة، والذي يعكس على صقل المواهب وكسب المهارات والخبرات المناسبة في مجال التخصص والتعامل مع العقبات بالشكل الصحيح واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

**3.2.4 توزيع الافراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة كمدبر عام**

يتضح بأن الافراد المستجيبين الذين تكون خدمتهم ضمن الفئة (أكثر من 10 سنوات) اعلى معدل وبالغلة (41.3%) في حين بلغت الفئة التي تكون خدمتهم بين (6-10) (36%)، اما فئة (1-5) فقد كانت (22.7%) وهي اقل معدل من بين المديرين العاميين. ويشير هذا ان (77.3%) من المستجيبين لديهم خدمة أكثر من (6) سنوات

قيمة الوسط الحسابي 3.64 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.968 وبلغ معامل الاختلاف 26.59%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، تؤكد وزارتنا على تفعيل دور علاقات اللجان وفرق العمل لتعزيز التفاعلات الشخصية المتبادلة بين المديرين وأعضاء الفريق.

احتلت العبارة "X11" المرتبة السادسة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 61.4% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.07 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.949، وبلغ معامل الاختلاف 30.91%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "تشجيع وزارتنا إقامة العلاقات غير الرسمية بين العاملين التي تعد محممة لبناء العلاقات الاجتماعية وتقارب المعتقدات والقيم."

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع بعد السياق الاجتماعي بنسبة اتفاق بلغت 69.1% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.45 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.003، وبلغ معامل الاختلاف 29.07%، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية.

**البعد الثالث: التوجه السوقي:** يضم هذا البعد العبارات (X19 - X13) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (1) وكالاتي:

احتلت العبارة "X16" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 73.8% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.69 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.972 وبلغ معامل الاختلاف 26.34%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، تهدف وزارتنا على تحقيق قيمة متفوقة للمواطنين وتعدّها من اولويات اعمالها.

احتلت العبارة "X14" المرتبة السابعة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 64.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.24 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.063، وبلغ معامل الاختلاف 32.80%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "تستخدم وزارتنا عملية التوجه السوقي كأستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة."

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع بعد التوجه السوقي بنسبة اتفاق بلغت 69.17% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.45 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.966، وبلغ معامل الاختلاف 28.03%، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية .

**البعد الرابع: التعلم المنظمي:** يضم هذا البعد العبارات (X27-X20) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق كما موضحة في الجدول (1) وكالاتي:

1- احتلت العبارة "X23" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 74.2% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها،

مؤتمرات وندوات خارج الاقليم وداخلها لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرة عبر احتكاكهم مع الثقافات الاخرى والاستفادة من امكاناتهم وتجاربهم.

#### 4. التحليل ومناقشة النتائج

##### 4.1 وصف متغيرات البحث وتشخيصها

###### 4.1.1 وصف متغير البراعة المنظرية وتشخيصها

**البعد الاول: هيكل تنظيمي من:** يضم هذا البعد العبارات (X6-X1) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (1) كالاتي:

احتلت العبارة "X4" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 73.8% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.69 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.102 وبلغ معامل الاختلاف 29.86%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، تركيز الوزارات على تعليم العاملين لاكتسابهم مهارات متنوعة بهدف تحسين قدراتهم.

احتلت العبارة "X3" المرتبة السادسة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 70.4% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.52 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.044، وبلغ معامل الاختلاف 29.65% ما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه الفقرة والتي تنص على "تؤكد وزارتنا على تقليل مستويات الادارية لأزالة الحلقات الزائدة."

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع مضمون بعد هيكل تنظيمي من بنسبة اتفاق بلغت 71.5% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.57 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.006، وبلغ معامل الاختلاف 28.17%، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعدّ هذا المعيار دالة إحصائية.

**البعد الثاني: السياق الاجتماعي:** يضم هذا البعد العبارات (X19-X13) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (1) وكالاتي:

احتلت العبارة "X8" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 72.8% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.64 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.968 وبلغ معامل الاختلاف 26.59%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، تؤكد وزارتنا على تفعيل دور علاقات اللجان وفرق العمل لتعزيز التفاعلات الشخصية المتبادلة بين المديرين وأعضاء الفريق .

**البعد الثاني: السياق الاجتماعي:** يضم هذا البعد العبارات (X12 - X7) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (1) وكالاتي:

احتلت العبارة "X8" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 72.8% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها، وكذلك بلغت

المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " نعدم وزارتنا على التفكير الاستراتيجي والتكتيكات العلمية في البحث عن الفرص وأغنتهما".

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع بعد البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها بنسبة اتفاق بلغت 69.46% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.47 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.019، وبلغ معامل الاختلاف 29.39، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعد هذا المعيار دالة إحصائية.

**البعد السادس: التكيف المنظمي:** يضم هذا البعد العبارات (X40-X34) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسبة الاتفاق كما موضحة في الجدول (1) كالآتي:

احتلت العبارة "X40" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 75.8% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.79 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.031 وبلغ معامل الاختلاف 27.20، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، " تهتم وزارتنا بتطوير وتحسين سلوكيات العاملين لديها".

احتلت العبارة "X36" المرتبة السابعة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 69.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.48 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.044، وبلغ معامل الاختلاف 30.00 مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " تتبع وزارتنا سياسات واجراءات جديدة في تقديم منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة".

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع بعد التكيف المنظمي بنسبة اتفاق بلغت 72.82% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.64 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.056، وبلغ معامل الاختلاف 29.07، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعد هذا المعيار دالة إحصائية.

وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.71 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.927 وبلغ معامل الاختلاف 24.98%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، لدى وزارتنا القدرة على إعادة صياغة استراتيجياتها بناء على القاعدة المعرفية التي تمتلكها.

احتلت العبارة "X21" المرتبة الثامنة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 64.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.24 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.984، وبلغ معامل الاختلاف 30.37%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " تمتلك وزارتنا قاعدة معرفية لتحقيق ميزة تنافسية ومواردها الجوهرية".

ويتضح من الجدول (1) أن المستجيبون يتفقون مع بعد التعلم المنظمي بنسبة اتفاق بلغت 71.17% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.55 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.017، وبلغ معامل الاختلاف 28.64%، وهذا يعني أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعد هذا المعيار دالة إحصائية.

**البعد الخامس: البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها:** يضم هذا البعد العبارات (X33-X28) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفق نسبة الاتفاق كما موضحة في الجدول (1) كالآتي:

احتلت العبارة "X31" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 72.6% وهي أكبر من 60% وتعد أكبر معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.63 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.955 وبلغ معامل الاختلاف 26.30%، مما يدل على أن المستجيبين يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة، حيث تنص، " تهدف وزارتنا الى اقتناص الفرص التي تتناسب مع امكاناتها وقدراتها".

احتلت العبارة "X32" المرتبة السادسة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 67.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء المستجيبين نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.39 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.114، وبلغ معامل الاختلاف 32.86 مما يدل على أن

الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول عبارات الخاصة بأبعاد البراعة المنظمية

المتغيرات الفرعية	رمز	أنتف تماماً		لا أنتف		الى حد ما		أنتف		أنتف تماماً		نسبة الاتفاق
		1		2		3		4		5		
		%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fr	%	Fr	
هيكل تنظيمي من	X1	12	16	26	34.7	30	40	7	9.3	0	0.0	71.4
	X2	10	13.3	32	42.7	22	29.3	10	13.3	1	1.3	70.6
	X3	13	17.3	29	38.7	19	25.3	12	16	2	2.7	70.4
	X4	21	28	24	32	18	24	10	13.3	2	2.7	73.8
	X5	12	16	34	45.3	20	26.7	6	8	3	4	72.2
	X6	16	21.3	24	32	22	29.3	10	13.3	3	4	70.6

71.5	28.17	1.006	3.57	2.45	12.2	29.1	37.57	18.65	المعدل						
69.4	31.90	1.107	3.47	2.7	2	17.3	13	33.3	25	24	18	22.7	17	X7	السياق الاجتماعي
72.8	26.59	0.968	3.64	1.3	1	9.3	7	34.7	26	33.3	25	21.3	16	X8	
66.2	29.36	0.972	3.31	2.7	2	17.3	13	37.3	28	32	24	10.7	8	X9	
72.6	27.33	0.995	3.64	1.3	1	12	9	29.3	22	36	27	21.3	16	X10	
61.4	30.91	0.949	3.07	5.3	4	20	15	42.7	32	26.7	20	5.3	4	X11	
72	28.52	1.027	3.60	5.3	4	6.7	5	28.7	21	42.7	32	17.3	13	X12	
69.1	29.07	1.003	3.45	3.1	13.76	34.33	32.45	16.43	المعدل						
71	25.91	0.920	3.55	1.3	1	10.7	8	34.7	26	38.7	29	14.7	11	X13	التوجه السوي
64.8	32.80	1.063	3.24	2.7	2	26.7	20	26.7	20	32	24	12	9	X14	
71	22.81	0.810	3.55	2.7	2	4	3	37.3	28	48	36	8	6	X15	
73.8	26.34	0.972	3.69	2.7	2	8	6	26.7	20	42.7	32	20	15	X16	
70.4	28.20	1.005	3.52	2.7	2	13.3	10	29.3	22	38.7	29	16	12	X17	
66.2	29.36	0.972	3.31	2.7	2	17.3	13	37.3	28	32	24	10.7	8	X18	
67	30.44	1.020	3.35	5.3	4	12	9	37.3	28	33.3	25	12	9	X19	
69.17	28.03	0.966	3.45	2.87	13.71	33.9	36.95	12.58	المعدل						
73.6	26.11	0.961	3.68	2.7	2	6.7	5	30.7	23	40	30	20	15	X20	التعلم المنظم
64.8	30.37	0.984	3.24	2.7	2	20	15	38.7	29	28	21	10.7	8	X21	
71.4	30.35	1.080	3.57	5.3	4	9.3	7	28	21	37.3	28	20	15	X22	
74.2	24.98	0.927	3.71	1.3	1	8	6	29.3	22	41.3	31	20	15	X23	
71.8	28.27	1.015	3.59	1.3	1	13.3	10	32	24	32	24	21.3	16	X24	
69.8	28.02	0.978	3.49	2.7	2	12	9	33.3	25	37.3	28	14.7	11	X25	
72.6	29.97	1.088	3.63	4	3	10.7	8	28	21	33.3	25	24	18	X26	
71.2	31.06	1.106	3.56	2.7	2	14.7	11	32	24	25.3	19	25.3	19	X27	
71.17	28.64	1.017	3.55	2.83	11.83	31.5	34.31	19.5	المعدل						
69.2	27.13	0.939	3.46	0.0	0	17.3	13	32	24	36	27	13.3	10	X28	البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها
68	31.32	1.065	3.40	4	3	18.7	14	24	18	40	30	13.3	10	X29	
68.2	30.90	1.054	3.41	2.7	2	20	15	25.3	19	37.7	28	14.7	11	X30	
72.6	26.30	0.955	3.63	0.0	0	14.7	11	26.7	20	40	30	18.7	14	X31	
67.8	32.86	1.114	3.39	4	3	18.7	14	30	23	28	21	18.7	14	X32	
71	27.88	0.990	3.55	1.3	1	13.3	10	33.3	25	33.3	25	18.7	14	X33	
69.46	29.39	1.019	3.47	2	17.11	28.55	35.83	16.23	المعدل						
71.8	41.22	1.480	3.59	1.3	1	17.3	13	37.3	28	25.3	19	18.7	14	X34	التكيف المنظم
75.2	25.05	0.942	3.76	1.3	1	8	6	26.7	20	41.3	31	22.7	17	X35	
69.6	30	1.044	3.48	2.7	2	16	12	29.3	22	34.7	26	17.3	13	X36	
71	25.91	0.920	3.55	0.0	0	16	12	26.7	20	44	33	13.3	10	X37	
72.6	28.56	1.037	3.63	2.7	2	13.3	10	22.7	17	41.3	31	20	15	X38	
73.8	25.58	0.944	3.69	0.0	0	13.3	10	24	18	42.7	32	20	15	X39	
75.8	27.20	1.031	3.79	2.7	2	8	6	25.3	19	36	27	28	21	X40	
72.82	29.07	1.056	3.64	1.52	13.12	27.42	37.9	20	المعدل						

الاتفاق المستجيبين حيث بلغت (72.82%) وتدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.64)، (1.056) على التوالي، اما بالنسبة لبعده السياق الاجتماعي يتضح أنها تأتي بالمرتبة الاخيرة وتؤشر الى ادنى مستوى انسجام بين الابعاد وبلغت نسبة الاتفاق المستجيبين على هذا البعد (69.1) ومعامل الاختلاف بلغت (29.07) وتدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.45)، (1.003) على التوالي.

وعلى مستوى الكلي لمتغير البراعة المنظمة تشير معطيات جدول (1) الى معدل العام الخاص بمدى امكانية تطبيق ابعاد البراعة المنظمة في المنظمات المبحوثة، اذ يتضح ان (70.53) من المستجيبين يتفقون حول هذا المتغير، وتعزز هذه النسبة قيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغ (3.52)، (1.010)، (28.72) على التوالي. وعند المقارنة بين ابعاد البراعة المنظمة عبر الجداول (2) يتضح ان بعد التكيف المنظمي يأتي بالمرتبة الاولى في اغناء متغير البراعة المنظمة بالاعتماد على نسبة

الجدول (2) قيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول الابعاد الخاصة بمتغير البراعة المنظمة (N=75)

الترتيب	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد البراعة المنظمة
2	71.5	28.17	1.006	3.57	هيكل تنظيمي من

6	69.1	29.07	1.003	3.45	السياق الاجتماعي
5	69.17	28.03	0.966	3.45	التوجه السوقي
3	71.17	28.64	1.017	3.55	التعلم المنظمي
4	69.46	29.39	1.019	3.47	البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها
1	72.82	29.07	1.056	3.64	التكيف المنظمي
	70.53	28.72	1.010	3.52	المعدل

#### 4.1.2 وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية وتشخيصها

أُكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.32 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.961. وبلغ معامل الاختلاف 28.94 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على " لدى وزارتنا القدرة التوقع بتغيرات البيئية ومواجهة تحدياتها."

ويتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة البحث يتفقون مع بعد الحساسية الاستراتيجية بنسبة اتفاق بلغت 70.45% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.52 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.039. وبلغ معامل الاختلاف 29.51، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعد هذا المعيار دالة إحصائية.

البعد الاول: الحساسية الاستراتيجية: إن ترتيب عبارات البعد الحساسية الاستراتيجية من (Y1-Y8) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق كما موضحة في الجدول (3) كآتي:

احتلت العبارة "Y1" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها 74.4% وهي أكبر من 60% ويعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.72 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.938 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة والتي تتضمن "لدى وزارتنا رؤية مستقبلية للبحث عن الاتجاهات والابتكارات التي تحقق لها التجديد الاستراتيجي." احتلت العبارة "Y2" المرتبة الثامنة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 66.4% وهي

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول عبارات الخاصة ببعد الحساسية الاستراتيجية كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (N=75)

المتغيرات الفرعية	ت	أنتف تماماً		لا أنتف		الى حد ما		أنتف		أنتف تماماً		نسبة الاتفاق
		1		2		3		4		5		
		%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry	
الحساسية الاستراتيجية	Y1	17	22.7	0	0.0	22	29.3	28	37.7	17	22.7	74.4
	Y2	4	5.3	2	2.7	17	22.7	36	48	4	5.3	66.4
	Y3	12	16	1	1.3	22	29.3	30	40	12	16	71.2
	Y4	14	18.7	6	8	13	17.3	36	48	14	18.7	72.2
	Y5	15	20	4	5.3	24	32	24	32	15	20	70.2
	Y6	22	29.3	2	2.7	19	25.3	19	25.3	22	29.3	72.1
	Y7	13	17.3	2	2.7	20	26.7	26	34.7	13	17.3	69
	Y8	11	14.7	2	2.7	28	37.3	23	30.7	11	14.7	68
المعدل		18	37.05	3.17	14.33		28.47		37.05		18	70.45

احتلت العبارة "Y11" المرتبة الثامنة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 60.8% وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.04 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.965. وبلغ معامل الاختلاف 31.74 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "تمتاز وزارتنا بسهولة وصول الى الموارد النادرة عند الحاجة اليها."

ويتضح من الجدول (4) أن أفراد عينة البحث يتفقون مع بعد سيولة الموارد بنسبة اتفاق بلغت 67.05% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.35 وهو

البعد الثاني: سيولة الموارد: إن ترتيب عبارات البعد سيولة الموارد من (Y9-Y15) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (4) كآتي:

احتلت العبارة "Y15" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها 69.6% وهي أكبر من 60% ويعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.48 وهو أكبر من المتوسط المقياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.031 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة والتي تتضمن "تستطيع وزارتنا توفير احتياجات المواطنين والاستجابة لشكاوهم بالسرعة ممكنة."

أكبر من المتوسط القياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.002، وبلغ معامل الاختلاف 29.91، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية

الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول عبارات الخاصة ببعء سيولة الموارد كأحد ابعاد الرقابة الاستراتيجية (N=75)

المتغيرات الفرعية	ت	أفق تماماً		أفق		الى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً		النسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		5		4		3		2		1					
		%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry				
سيولة الموارد	Y9	9.3	7	42.7	32	28	21	14.7	11	5.3	4	67.2	30.41	1.022	3.36
	Y10	17.3	13	37.3	28	26.7	20	12	9	6.7	5	69.4	32.24	1.119	3.47
	Y11	8	6	20	15	44	33	24	18	4	3	60.8	31.74	0.965	3.04
	Y12	12	9	33.3	25	40	30	12	9	2.7	2	68	27.76	0.944	3.40
	Y13	13.3	10	29.3	22	41.3	31	14.7	11	1.3	1	67.8	27.81	0.943	3.39
	Y14	12	9	32	24	36	27	17.3	13	2.7	2	66.6	29.75	0.991	3.33
Y15	17.3	13	32	24	36	27	10.7	8	4	3	69.6	29.62	1.031	3.48	
المعدل		12.74		32.37		36		15.05		3.81		67.05	29.91	1.002	3.35

وهي أكبر من 60% وتعد أقل معدل وقد تركزت آراء أفراد مجتمع البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.19 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.123، وبلغ معامل الاختلاف 35.20 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على محتوى هذه العبارة والتي تنص على "تقيم وزارتنا بأنظمة حلقات نقاشية وتنقيفية للعاملين لديها بهدف تحقيق الالتزام الجماعي". ويتضح من الجدول (3.38) أن أفراد عينة البحث يتفقون مع بعد الالتزام الجماعي بنسبة اتفاق بلغت 71.42% وهي أكبر من 60% والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.57 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3. وكذلك بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.050، وبلغ معامل الاختلاف 29.57، وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية على هذا البعد وبذلك يعد هذا المعيار دالة إحصائية

**البعد الثالث: الالتزام الجماعي:** إن ترتيب عبارات البعد الالتزام الجماعي من (Y22) (Y16) تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على وفق نسب الاتفاق وكما موضحة في الجدول (5) كالآتي:

احتلت العبارة "Y19" المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليها 76.6% وهي أكبر من 60% ويعد أكبر معدل وقد تركزت آراء أفراد عينة البحث نحوها. وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.83 وهو أكبر من المتوسط القياسي 3 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.045 وبلغ معامل الاختلاف 27.28 مما يدل على أن أفراد عينة البحث يوافقون بدرجة إيجابية عالية على محتوى هذه العبارة والتي تتضمن "تؤكد وزارتنا بأن اتخاذ القرارات الجماعية يؤدي الى زيادة التماسك الداخلي بين العاملين في الوزارات". احتلت العبارة "Y21" المرتبة السابعة على وفق نسبة الاتفاق، إذ بلغت 63.8%

الجدول (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول عبارات الخاصة ببعء الالتزام الجماعي كأحد ابعاد الرقابة الاستراتيجية (n=75)

المتغيرات الفرعية	ت	أفق تماماً		أفق		الى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً		النسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		5		4		3		2		1					
		%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry	%	Fry				
الالتزام الجماعي	Y16	24	18	37.3	28	29.3	22	8	6	1.3	1	75	25.6	0.960	3.75
	Y17	22.7	17	37.3	28	21.3	16	8	6	1.3	1	72	30.97	1.115	3.60
	Y18	20	15	33.3	25	37.3	28	8	6	1.3	1	72.6	25.92	0.941	3.63
	Y19	30.7	23	36	27	20	15	12	9	1.3	1	76.6	27.28	1.045	3.83
	Y20	22.7	17	30.7	23	25.3	19	16	12	5.3	4	69.8	33.43	1.167	3.49
	Y21	13.3	10	25.3	19	36	27	17.3	13	8	6	63.8	35.20	1.123	3.19
Y22	16	12	37.3	28	30.7	23	13.3	10	2.7	2	70.2	28.63	1.005	3.51	
المعدل		21.34		33.88		28.55		11.8		3.02		71.42	29.57	1.050	3.57

الجدول (6) قيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لأجابات الافراد المستجيبين حول الابعاد الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية (N=75)

الابعاد الرشاقة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	الترتيب
الحساسية الاستراتيجية	3.52	1.039	29.51	70.45	2
سيولة الموارد	3.35	1.002	29.91	67.05	3
الالتزام الجماعي	3.57	1.050	29.57	71.42	1
المعدل	3.48	1.03	29.66	69.64	

الاولى التي تنص على وجود علاقة معنوية بين البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية على مستوى الكلي.

الجدول (7) العلاقة بين البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة

الرشاقة الاستراتيجية (Y)		المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	البراعة المنظمة (X)
0.000	0.937**	

2- علاقة كل بعد من ابعاد البراعة المنظمة منفردة والرشاقة الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة: ولغرض الوصول إلى مؤشرات تفصيلية حول اتجاه وطبيعة العلاقة بين ابعاد البراعة المنظمة المتمثلة ب (هيكل تنظيمي مرن والسياق الاجتماعي والتوجه السوقي والتعلم المنظمي والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها والتكيف المنظمي) والرشاقة الاستراتيجية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى فقد تم تحليل العلاقات على النحو الآتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة معنوية بين هيكل تنظيمي مرن والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تُشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين هيكل تنظيمي مرن والرشاقة الاستراتيجية، لأن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.822)\*\*، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0, 05)، ويتضح مما سبق ان الوزارات المبحوثة تحرص على تبني هيكل تنظيمي مرنة للتخلص من حلقات الزائدة والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها، واستنادا على هذه العلاقة تم قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة معنوية بين السياق الاجتماعي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية (0.05): توضح نتائج الجدول (8) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين السياق الاجتماعي وكافة ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وبدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.821)\*\*، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدلل هذه النتائج على أنه توافر السياق الاجتماعي يسهم في تحقيق الابعاد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة معنوية بين التوجه السوقي والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة عند مستوى دلالة احصائية (0.05): وتشير نتائج

وعلى المستوى الكلي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية تشير معطيات جدول (6) الى المعدل العام الخاص بمدى امكانية تطبيق ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، اذ يتضح ان (69.64) من المستجيبين يتفقون حول هذا المتغير. وتعزز هذه النسبة قيم وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغ (3.48)، (1.03)، (29.66) على التوالي.

وعند المقارنة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية عبر الجدول (6) يتضح ان بعد (الالتزام الجماعي) يأتي بالمرتبة الاولى في اغناء متغير الرشاقة الاستراتيجية بالاعتماد على نسبة الاتفاق المستجيبين حيث بلغت (%71.42)) وتدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.57)، (1.050) على التوالي، اما بالنسبة لبعد سيولة الموارد يتضح أنها تأتي بالمرتبة الاخيرة وتؤشر الى ادنى مستوى انسجام بين الابعاد وبلغت نسبة الاتفاق المستجيبين على هذا البعد (67.05) ومعامل الاختلاف بلغت (29.91) وتدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.35)، (1.002) على التوالي.

#### 4.2 اختبار نموذج البحث وفرضياته احصائيا

4.2.1 اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وتحليلها: يتطرق هذا المحور الى تشخيص درجة الترابط بين المتغير المستقل (البراعة المنظمة) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية منفردة ومجمعة في المنظمات المبحوثة) وتشخيص عواملها بهدف اختبارها على مستوى الكلي والجزئي، و استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) كونها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيري البحث ذات البيانات الوصفية منها وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1- العلاقة بين البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي في الوزارات المبحوثة: بينت نتائج تحليل معامل الارتباط بين المتغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (7) وجود علاقة معنوية قوية وموجبة بين المتغيرين وعلى مستوى الكلي ومستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية الى (0.937)\*\* وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الاحتمالية الى (0.00) إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المنظمات المبحوثة على البراعة المنظمة يؤدي إلى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وهذا تحققت صحة الفرضية الرئيسية

معطيات الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها وكافة الابعاد الرشاقة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيم الارتباط البالغة (\*\*0.878)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، حيث كانت العلاقة معنوية قوية بين البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها والرشاقة الاستراتيجية، وهذا تدل على ان المنظمات المبحوثة تبحث عن الفرص الجديدة في بيئتها وتحاول اقتناصها عبر امكانياتها المتاحة للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة عند مستوى معنوية (0.05) ح- الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة معنوية بين التكيف المنظمي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة: احصائية (0.05): توضح نتائج الجدول (8) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التكيف المنظمي وكافة الابعاد الرشاقة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة الارتباط البالغة (\*\*0.866)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، ويشير هذه العلاقة الى امتلاك المنظمات المبحوثة ادارات تتسم بالكفاءة والفاعلية لتكيف مع التغيرات والاستجابة لها لتحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها مما ادى الى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مما يؤكد صحة فرضية الفرعية السادسة عند مستوى معنوية (0.05)."

الجدول (8) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد البراعة المنظمية والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرشاقة الاستراتيجية	المتغير المعتمد	
			المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوية	0.000	0.822**	هيكل تنظيمي مرن	
معنوية	0.000	0.821**	السياق الاجتماعي	
معنوية	0.000	0.809**	التوجه السوقي	
معنوية قوية	0.000	0.891**	التعلم المنظمي	
معنوية	0.000	0.878**	البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها	
معنوية	0.000	0.866**	التكيف المنظمي	

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي بين ابعاد البراعة المنظمية والرشاقة الاستراتيجية منفردة ومجمعة في الوزارات المبحوثة"، تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونه الأداة الإحصائية المناسبة لبيان التأثير بين متغيري البحث، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات، وذلك كما يأتي:

تحليل تأثير البراعة المنظمية والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي للوزارات المبحوثة:

أ- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (البراعة المنظمية) في المتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي للمتغيرين حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (9).

الجدول (8) إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والرشاقة الاستراتيجية، ويستدل ذلك عبر قيمة معامل الارتباط البالغة (\*\*0.809)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدلل ذلك على تأكيد توجه الوزارات نحو السوق (المجتمع) لمعرفة متطلبات افراده وتلبية احتياجاتهم، وعليه تقبل هذه الفرضية عند مستوى معنوية (0.05).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة معنوية بين التعلم المنظمي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية (0.05): توضح نتائج الجدول (8) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين التعلم المنظمي والرشاقة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (\*\*0.891)، وقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). حيث كانت العلاقة بين التعلم المنظمي والرشاقة الإستراتيجية اقوى علاقة مقارنة مع العلاقات الأخرى، وهذا يدل على اهتمام الوزارات بعملية التعلم المنظمي لأكتساب المعرفة وتطوير كوادرم عبر تهيئة مناخ تنظيمي ملائم وأقامة دورات تدريبية وتعليمية وتنقيفية لأثناء قاعدة معرفية وتراكمها بهدف تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، ولذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى معنوية (0.05).

ح- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة معنوية بين البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية (0.05): تشير

ويتضح من الجدول (8) ان بعد التعلم المنظمي له اقوى علاقة معنوية مقارنة بالعلاقات الأخرى والتي بلغت معامل ارتباطها (\*\*0.891) تليه البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها بقيمة (\*\*0.878) ثم التكيف المنظمي وهيكل تنظيمي مرن والسياق الاجتماعي والتوجه نحو السوق بقم (\*\*0.866)، (\*\*0.822)، (\*\*0.821)، (\*\*0.809) على التوالي، وبذلك فإن نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي تدعم ويقوة نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة المنظمية والرشاقة الاستراتيجية منفردة ومجمعة).

#### 4.2.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتحليلها

الجدول (9) تأثير البراعة المنظمة في الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية (Y)				المتغير المعتمد
F	R <sup>adj</sup>	$\beta_1$	الثابت C-	المتغير المستقل
52.159	%87.6	0.937 t=22.839 Sig.=0.000	0.262 t=1.556 Sig.=0.122	البراعة المنظمة (X)

الاستراتيجية بمقدار (0.822)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (12.331) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود لرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.396) حتى لو كانت قيمة هيكل تنظيمي من صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوي بين السياق الاجتماعي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للسياق الاجتماعي في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (15.206) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (Radj) ما نسبته (66.9%) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (32.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.821) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في السياقة الاجتماعي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.821)، وعبر متابعة قيمة (t) المحسوبة (12.267) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود لرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.584) حتى لو كانت قيمة السياق الاجتماعي صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير معنوي بين التوجه السوقي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه السوقي في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (13.81) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتوجه السوقي في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (Radj) البالغة ما نسبته (65%) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.809) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التوجه السوقي سوف يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.809)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (11.735) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود لرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.426) حتى إذا كانت قيمة التوجه السوقي صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير معنوي بين التعلم المنظمي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (9) إلى تأثير البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للبراعة المنظمة في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (52.159) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، لذا يعدّ نموذج الانحدار مقبول في تفسير العلاقة، أي البراعة المنظمة تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات المحوثة إيجابياً ومعنوياً، وفسرت البراعة المنظمة ما نسبته (87.6%) من التأثير الحاصل في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد (Radj)، أما النسبة المتبقية والبالغة (12.4%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم تناولها البحث الحالية، وتشير قيمة معامل (R<sup>2</sup>) التي بلغت (0.937) إلى أن التغير في البراعة المنظمة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.937)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (22.839) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفيما تشير قيمة ثابت (C) البالغة (0.262) إلى وجود لرشاقة الاستراتيجية حتى لو كانت قيمة البراعة المنظمة صفرًا. وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

تحليل تأثير كل بعد من ابعاد البراعة المنظمة منفردة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات المحوثة:

وتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية، تنص على وجود تأثير معنوي بين كل بعد من ابعاد البراعة المنظمة والمتمثلة في (هيكل تنظيمي من، السياق الاجتماعي، التوجه السوقي، التعلم المنظمي، البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها، التكيف المنظمي) والرشاقة الاستراتيجية، ويهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات البحث وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية فقد تم تحليل تأثير كل بعد من ابعاد البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية على أفراد وعلى النحو الآتي :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير معنوي بين هيكل تنظيمي من والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للهيكل تنظيمي من في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (15.206) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (Radj) ما نسبته (67.1%) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (32.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.822) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في هيكل تنظيمي من بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الرشاقة

أخرى، وكانت قيمة معامل (21) قد بلغت (0.878) والذي يشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في البحث عن الفرص الجديدة سوف يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.878)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة البالغة (15.663) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، كما تشير قيمة الثابت (C) وجود لرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.520) حتى إذا كانت قيمة البحث عن الفرص الجديدة صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

ح- الفرضية الفرعية السادسة: هناك تأثير معنوي بين التكيف المنظمي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتكيف المنظمي في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (21.89) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتكيف المنظمي في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (Radj) البالغة ما نسبته (%74.6) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (%25.4) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (21) فقد بلغ (0.866) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التكيف سوف يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.866)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (14.795) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.197) حتى إذا كانت قيمة التكيف المنظمي صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتعلم المنظمي في الرشاقة الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (28.10) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتعلم المنظمي في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (Radj) البالغة ما نسبته (%79.1) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، وهي أكبر قيمة مقارنة بغير ابعاد الاخرى، أما النسبة المتبقية والبالغة (%20.9) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (21) فقد بلغ (0.891) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في التعلم المنظمي سوف يؤدي إلى تغير في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.891)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (16.763) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) وجود لرشاقة الاستراتيجية بمقدار (0.318) حتى إذا كانت قيمة التعلم المنظمي صفرًا. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير معنوي بين البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية: (0.05)

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها في الرشاقة الاستراتيجية، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (24.46) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (Radj) ما قيمته (%76.7) من التباين الحاصل في الرشاقة الاستراتيجية، وبذلك يمثل أكبر تأثير مقارنة بغير ابعاد البراعة المنظمية، والنسبة المتبقية والبالغة (%23.3) تعود إلى متغيرات

الجدول (10) تأثير ابعاد البراعة المنظمية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية (Y)				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
F	Radj	$\beta_1$	الثابت-C		
15.206 Sig.=0.000	%67.1	0.822 t= 12.331 Sig.=0.000	0.396 t= 1.545 Sig.=0.000	هيكل تنظيمي مرن	
15.04 Sig.=0.000	%66.9	0.821 T(12.267) Sig.=0.000	0.584 T(2.406) Sig.=0.000		
13.81 Sig.=0.000	%65	0.809 T(11.753) Sig.=0.000	0.426 T(1.559) 0.114	التوجه السوقي	
28.10 Sig.=0.000	%79.1	0.891 T(16.763) Sig.=0.000	0.318 T(1.639) Sig.=0.105	التعلم المنظمي	
24.46 Sig.=0.000	%76.7	0.878 T(15.663) Sig.=0.000	0.520 T(2.663) Sig.=0.000	البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها	
21.89 Sig.=0.000	74.6	0.866 T(14.795) Sig.=0.000	0.197 T(0.867) Sig.=0.000	التكيف المنظمي	

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

## 5.1 الاستنتاجات

1. ان المنظمات التي تتوجه نحو التميز والريادة تعمل لتبني البراعة المنظمة وتشجيع روح المبادرة والتجديد والابتكار فضلاً عن استعانة الجهات الخارجية والاستثمار الكفوء لأسئالها البشرية واعادة هيكلة المنظمات واستراتيجياتها واهدافها لاستغلال الفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة في البيئة المحيطة.
  2. تمتح كل من البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية فرصاً كثيرة للمنظمة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، فضلاً عن إسناد المنظمة في تحقيق مزايا الريادة على منافسيها عبر الرشاقة الإستراتيجية التي يعكسها البراعة المنظمة.
  3. يعدّ السياق الاجتماعي مصدراً رئيساً لابرز روح العمل والعمل الجماعي والتفاعل والتنسيق بين الافراد لزيادة الاندماج الاجتماعي والتكامل الاجتماعي، ويعد التواصل الاجتماعي بين الأفراد عنصراً أساسياً في تقارب المعتقدات والقيم وبناء ثقافة الانفتاح والتعاون والالتزام داخل المنظمة.
  4. معظم المديرين العامين في الوزارات المبحوثة هم من الذكور، ويدل هذا على الضعف في توجه النساء نحو هذا المجال أو وجود القيود الاجتماعية التي لا تشجع الإناث على العمل في قطاع الأعمال.
  5. تركزت أعمار أغلبية المديرين العامين في الوزارات المبحوثة ضمن فئة كبار العمر وهذا ما يعزز قدرة تلك الوزارات على إتخاذ قرارات فاعلة والتكيف مع التغييرات وذلك لإمتلاكهم الخبرة الكافية مما يجعلهم أكثر قدرة على توظيف البراعة المنظمة المتوفرة فضلاً عن قدرتهم في تسخير عوامل تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.
  6. تبين أن الغالبية العظمى من المديرين العامين في الوزارات المبحوثة هم من حملة الشهادات الجامعية ومن الذين لديهم خدمة كافية في ادارة عمل الوزارة وهذه الخصائص متوائمة مع متطلبات مزاجية المعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية في العمل.
  7. تبين أن الاكثريّة العظمى من المديرين العامين في الوزارات المبحوثة هم من ذوي الخدمة الاجالية أكثر من 15 سنة وهذا يعكس على صقل المواهب وكسب المهارات والخبرات المناسبة في مجال التخصص والتعامل مع العقبات بالشكل الصحيح.
  8. تبين ان الاغلبية من المديرين العامين لديهم خدمة أكثر من (6) سنوات كمدبر عام، وبذلك فإن المديرين العامين لهم خبرة جيدة في مجال تقديم الخدمة وحل المشاكل ومواجهة الازمات والتكيف مع التغييرات المتسارعة وهذا يدعم قدراتهم على تطبيق البراعة المنظمة فضلاً عن قدرتهم على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
  9. معظم المديرين العامين في الوزارات المبحوثة شاركوا في المؤتمرات والندوات في مجال الادارة، وهذا يؤثر إيجابياً على إدراك المديرين العامين ومعرفتهم لتطوير مهاراتهم واكتساب الخبرة عبر احتكاكهم مع الثقافات الاخرى.
10. أوضحت النتائج بأن بعد التكيف المنظمي حقق أعلى مستوى مقارنة مع الأبعاد الأخرى حيث كان المستوى جيداً ودرجة إنسجام عالية في الإجابات وهذا يعكس أهمية هذا البعد في الوزارات المبحوثة والذي يلائم مع استجابة الوزارات متطلبات المجتمع الحالية والكامنة ورغباتهم وهذا يدل على تولى الوزارات المبحوثة اهتماماً كبيراً بهذا البعد بوصفها وسيلة محممة لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق النجاح وتعزيز عملية البراعة المنظمة، وهذا ما عكسته معطيات استمارة الاستبانة في الوزارات المبحوثة.
  11. تشير نتائج الدراسة ان هناك ضعفاً في وجود السياق الاجتماعي في الوزارات المبحوثة والاهتمام به، مقارنة مع الأبعاد الأخرى، عبر عدم الاهتمام بشكل جيد باقامة العلاقات غير الرسمية والاجتماعية بين العاملين وزرع روح العمل والعمل الجماعي في الوزارات.
  12. تميل اجابات المستجيبين الى ان الادارة العليا في الوزارات المبحوثة تهتم بعدد التعلم المنظمي وتحرص على تخصيص ميزانية وتبنيهاً مناخ ملائم لأفرادها بهدف زيادة معارفهم وأنشاء القاعدة المعرفية التي يمنحها القدرة على التكيف والتجديد المستمر.
  13. يتبين نتائج الدراسة أن بعد الالتزام الجماعي يحقق أعلى مستوى من الاتفاق من قبل المستجيبين مقارنة مع الأبعاد الأخرى، والذي يلائم مع زيادة التماسك الداخلي بين العاملين، ويدل على حرص القيادات الادارية في الوزارات المبحوثة على تعزيز هذا البعد في وزاراتهم.
  14. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة معنوية قوية بين البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي وهذا يوضح إستفادة الوزارات المبحوثة للبراعة المنظمة في رسمخ تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وتبنيته عبر إدراك المديرين العامين لأهمية وضوح ابعاد البراعة المنظمة وتطبيقها على وفق امكانياتها المحددة.
  15. ظهر أن كافة العلاقات معنوية موجبة بين ابعاد البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية مما يؤكد سريان أنموذج الدراسة فضلاً عن أن ابعاد البراعة المنظمة يساهمون في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بشكل فعال.
  16. تبين نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة معنوية بين بعد التعلم المنظمي منفرداً والرشاقة الاستراتيجية، حيث تأتي بالمرتبة الاولى من بين ابعاد الأخرى، ويتضح ان الوزارات المبحوثة تحرص على ترسيخ عملية التعلم المنظمي لتوليد المعرفة وزيادة معارف افرادها.
  17. كشفت نتائج تحليل الإنحدار البسيط عن وجود تأثير معنوي للبراعة المنظمة بشكل منفرد ومجتمع في الرشاقة الاستراتيجية، النتيجة الآفة تثبت إستفادة الوزارات المبحوثة من البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية عبر أبعادها في ادارة اعمالها إذ إستطاعت الوزارات إحداث تغييرات واضحة في هيكلها واهدافها واستراتيجياتها وسياساتها لتحقيق التوازن بين الوزارة وبيئتها.

18. تتضح من نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي بين بعد التعلم المنظمي والرشاقة الاستراتيجية بنسبة فوق الحيدة، حيث تأتي بالمرتبة الاولى مقارنة بالابعاد الاخرى، ويعزى ذلك إلى أهمية عملية التعلم المنظمي في توليد المعرفة واثراء القاعدة المعرفية للوزارات واستخدامها في اعادة صياغة استراتيجياتها واهدافها.
- 5.2 المقترحات**
1. تشجيع الالات على تولي مهام مدير عام لغرض تحقيق التنوع والاستفادة من بعض الخصائص المميزة للالات كالمرونة والصبر وروح التعاون والتفاعل الاجتماعي الذي يحقق الترابط وذلك عبر زيادة نسبة مشاركتهم وتسهيل اجراءات ونشر الوعي عن أهمية دور الالات في نجاح انشطة الوزارات.
  2. تبني الوزارات المبحوثة البناء الشامل لعمليتي البراعة المنظمة والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها كافة، عبر تكوين رؤية مشتركة بين العاملين حول أهداف هاتين العمليتين، والعمل على نشر الثقافة المساندة لتلك العمليات، وتوفير البيئة الملائمة المشجعة والداعمة، التي يدرك عبرها العاملين في الوزارات المبحوثة أهمية تلك العمليات، وتحديد احتياجاتهم للتنمية والتطوير، بما يؤمن وضع منهج إستراتيجي لتطوير قدرات العاملين في الوزارات وتحسين أدائهم، والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعل الوزارات المبحوثة أكثر استجابةً للتغيرات البيئية، وتفعيل آليات وأبعاد تلك العمليات وتعزيزها على مستوى ديوان الوزارة ومديرياتها العامة وفروعها، كي تتبوأ موقعاً ريادياً متميزاً في قطاعها.
  3. التوجه نحو اللامركزية وذلك بمنح الصلاحيات اللازمة للمستويات التنظيمية المختلفة في الوزارات وفروعها بحيث يشعر المديرون في الوزارات المبحوثة بموقعهم المؤثر ومسؤولياتهم تجاه أعمالهم وما يترتب على ذلك من زيادة في الحرص والشعور بالمسؤولية تجاه الوزارة.
  4. توفير المرونة في إنجاز المهام في ضوء ضوابط تنسم بالدقة والموضوعية في آن واحد، تعطى مجموعة بدائل لطرائق الإنجاز، بما يخفف من ضغط العمل ويوفر تنوعاً في وسائل التنفيذ وحرية اختيار البديل.
  5. التوجه نحو استخدام هياكل تنظيمية مرنة للتخلص من الحلقات الزائدة والتكيف مع التغيرات.
  6. وضع خطط وإستراتيجيات محددة للبراعة المنظمة مبنية على أسس موضوعية على وفق احتياجات الوزارات من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير وتحسين أداء وسلوك المديرين فيها، ويمكن في هذا الشأن الاستعانة بالأساتذة المختصين في كليات الإدارة والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع للاستفادة من خبراتهم الأكاديمية وتعلم كيفية توظيفها في عمليات الوزارات، كما ينبغي متابعة وتقييم ما تعلمه المشاركون، والاستمرار في تطوير قدرات وإمكانيات المديرين الفردية والجماعية.
7. توجيه أظنار المديرين العاميين في الوزارات المبحوثة إلى مزيد من الأهمية بعدد التعلم المنظمي كبعد من أبعاد البراعة المنظمة، حيث أن تبني الافكار الإدارية التقليدية لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات بل أصبح التركيز على التعلم وتبادل الأفكار من ضرورات تحقيق عوامل النجاح.
8. قيام الوزارات التي تمتلك التوجه نحو التحول إلى وزارة تمتاز برشاقة استراتيجية بإنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة المعرفة وعملياتها تسند إليها مهمة تحقيق التواصل بين الوزارة والمجتمع، وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في مجال عملها، وتمثل وظائف هذه الوحدات كما يأتي:
- أ. بناء تراكم معرفي وخبرات متميزة يمكن عبرها تحسين عمليات التفكير، وصنع القرارات الإستراتيجية، وتحسين الممارسات الإدارية والفنية، وخدمة المواطنين.
  - ب. تقليص القيود والحوجز أمام نقل المعرفة والتقاسم فيها بين الوظائف وتوفير متطلبات التفكير الإبداعي اللازم لتقديم خدمة فائقة الجودة للمواطنين.
  - ت. تحسين وتعزيز قدرات تحليل المشكلات وصنع القرارات لدى المديرين عبر توفير المعلومات اللازمة باستخدام التوجه السوقي والحساسية الاستراتيجية وتحديثها وتقييمها ونشرها وتوظيفها في ممارسات العمل اليومي عبر حوار داخلي مفتوح.
9. إن التحول إلى منظمة رشيقة إستراتيجياً غالباً ما تحتاج إلى بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة، كما تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مساندة تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود إلى التفوق والتميز.
10. التوسع في تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات التي تناسب مهام عملهم وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم سواء عبر فرق العمل أو اللجان المختلفة، إذ أن تمكين العاملين يتركز على معرفة الفريق، وثقافته، وشعوره بأنه مالك لجزء من النجاح، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم الإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم عبر اعتماد الوزارة على هياكل تنظيمية مرنة.
11. تعزيز منطق الإدارة بالثقة والتعامل بشفافية والمرونة وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية والتقسيمات الادارية التي تسهم في بناء منظمة رشيقة إستراتيجياً.
12. قيام الوزارات المبحوثة بتوظيف الفئات العمرية الفتية وأعدادهم وتوجههم لقدرتهم على التعامل مع تطبيقات البراعة المنظمة فضلاً عن تأهيلهم لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية عبر عملهم مع المديرين ذوي الخبرة العالية في الوزارة.
13. يفرض الواقع النظري والميداني قيام الوزارات المبحوثة بتبني مفهوم الحساسية الاستراتيجية في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها على التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة، إذ تمثل القاعدة الأساسية التي

الغالي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن. (2008). الادارة والاعمال، ط2، دار الواصل، عمان، الاردن.  
 محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). ادارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

#### المصادر الإنكليزية

- Abu-Radi, S. (2013). strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospital" master degree, faculty of business, meddle east university, Jordan.
- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management, 11(5).
- Agha, A., Massoudi, A., & Zaidan, M. The Influence of Individual, Environmental, Technology, and manufacturing Factors on Iraqi Gas and Oil Companies: The Moderating Role of Agile. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 7(1), 136-147.
- Alpkana, L. & Şanal, M. & Ayden, Y. (2012). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Social and Behavioral Sciences 41 (2) 461-468.
- Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments" (Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di IngegneriadeiSistemi.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review, 45, 47-55.
- Chaharmahali, S. & Siadat S. (2010). Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding an explaining ambidextrous organizations), Master Thesis, Linköping University, Department of Management and Engineering, Strategic Management in International Organizations Linköping, Sweden.
- D'Aven, R. A., (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Management, Free Press, New York.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2006). Fostering Strategic Agility in Search for Renewal Growth, www.agilityconsulting.com.2006.
- He Z, L. & Wong P-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. Organization Science 15, 481– 94.

تتبنى عبر الوزارات المبحوثة توهمهم الاستراتيجي، كونها تضم الانتباه والبحث عن المعلومة عن طريق مراقبة البيئة وتوليد الفرص وتقليص حالة اللاتأكد لدى الوزارات.

#### المصادر العربية

- أبو رذن، إيمان بشير محمد. (2010). بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق .
- الجبوري، حيدر جاسم. (2011) تأثير البراعة التنظيمية على تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة تحليلية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية والاقتصاد والادارة، جامعة الكوفة، العراق.
- الدليبي، عماد علي محمود. (2009) أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في اداء الاعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الشمري، سجي عبد الجبار. (2006) إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الصانع، ايمان سالم. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- عويس، ممدوح زكي احمد. (2015). دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة المنظمة وأثرها على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد الخامس والخمسون العدد الثاني.
- عبد الله، انيس احمد. (2009). قياس التوجه السوق في الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية في مدينة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المؤتمر العلمي الأول 15 – 16 نيسان ص 1 – 16.
- كاظم، صادق محمد، وآخرون. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثار، دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادي عشر، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون.
- العززي، سعد علي، صالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding”, *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624
- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Blekinge Institute of Technology School of Management, Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development.
- Zhang, J. & Duan, Y. (2010). The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers, *Management School, Huazhong University of Science and Technology, China*.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations”. *International Journal of Operations and Production Management*. 20(4), 496-512.
- Abstract:** The research aims at clarifying the role played by organizational ambidexterity in achieving strategic agility. In order to achieve the objective of research, a questionnaire prepared and distributed in the surveyed organizations to the sample of (85) general manager (10) questionnaire of them were not retrieved. After mentioning to the theoretical approach and description of sample, the data obtained were tabulated and then analyzed using the statistical method by means the SPSS package. the simple correlation coefficient and simple linear regression models were extracted. The results revealed that ther was statistical significance relationships between the dimensions of Organizational Ambidexterity and the strategic agility, this demonstrates the extent to the Ministries achieve the strategic agility through the adaptation of Organizational Ambidexterity. In the light of the results, the research concluded that the continuation in investing in highly levels of Organizational Ambidexterity of the general manager of the Ministries through providing an appropriate working environment concerning the financial, human, information, technology, working systems and the updated mechanisms supported by the organizational culture will encourage creative thinking leading to excellence.
- Keywords: Organizational ambidexterity, strategic agility, market orientation, organizational adaptability, strategic sensitivity, and collective commitment
- Jansen J.J.P., Van den Bosch FA., & Volberda H.W. (2005) Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review* 57, 351-363.
- Kuttunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms. Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71–87.
- Massoudi, A. (2018). Achieving Competitive Advantage by Using Supply Chain Strategies. *Int. J Sup. Chain. Mgt*, 7(4), 22-29.
- Massoudi, A. & Fatah, S. (2021). Advancing small and medium-size enterprises’ performance by adopting marketing and service innovation. *Int. J. Procurement Management*, 14(6), 742-757.
- Massoudi, A., Birdawod, H., & Raewf, M. (2023). Personal Digital Marketing Influence on Successful Marketing Campaign in Today’s Digital Age, *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 158-165.
- Massoudi, A. (2023). Curbing the Plague of Nepotism by Improving Job Performance, *UKH Journal of Social Sciences*, 7(1), 8-19.
- Ofoegbu, E. & Akanbi, P. (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria”, *International Business & Economics Research Journal* 11(2), 153 - 160.
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance, PhD, the Graduate School of Clemson University, South Carolina. *Agility IN Technology Firms* Master degree, Helsinki University.
- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European jornual of information systems* 15(2), 120-131.
- Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S. (2014). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda, *The Journal of Applied Behavioral Science* 1 –23.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3: 375-409.
- Santala, M, (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting”, Department of Marketing and Management, Master degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.