

الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب
الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال
المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط
(دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى)

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى إيضاح الدور الذي يمارسه
الترشيح الاستراتيجي في بلورة التداؤب الاستراتيجي
لعملية الإصلاح الإداري من خلال الدور الوسيط للمرونة
الإستراتيجية . وقد جمعت بيانات الدراسة من آراء الأفراد
العاملين في الأقسام والشعب القانونية والمالية ولادارية
وشؤون الطلبة والتعليم المستمر والموارد البشرية والبحث
والتطوير وغيرها من الاقسام التابعة الى جامعة المثنى .
وقد بلغ عدد الذين ابدوا آرائهم (٨٥) فرداً ، تم اختبار
فرضيات الدراسة التي تدور حول علاقات الارتباط والتأثير
بين متغيرات مع بعضها البعض بالعديد من الوسائل
الإحصائية والنمذجة الهيكلية، وباستخدام برامج
SPSS-V17، Lezelar.AMS) وأثبتت نتائج الدراسة
صحة اغلب الفرضيات واستنتجت بان تحصر الاقسام
الجامعة المبحوثة على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية
لمنتسبيها من اجل تقديم المساعدة للأقسام والوحدات
الفردية فيها والتي أصيغ بصدها مجموعة من
التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير واقع
التعليم العالي في العراق بشكل عام وفي المنظمة
المبحوثة بشكل خاص.

المبحث الأول:- منهجية الدراسة

لأولاً:- مشكلة الدراسة

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والتغيرات السريعة
بالبيئة التنافسية في عالم الاعمال على توليد فناعة لدى
متخذي القرارات الادارية للقيام بعملية ترشيح
استراتيجي ومدى الاستجابة في المنظمات ، الامر الذي
يعني انه من الضروري على الدراسة البحث عن حلول
وطرق من اجل معالجة هذه القضايا التنافسية في عالم
الاعمال. اذ لاحظ القائمين على ادارة المنظمات اهمية

ا.م.د. فاضل راضي غباش
الغزالي



نبذة عن الباحث :
تدريسي في جامعة
القادسية

م.د حسين علي الكرعوي



نبذة عن الباحث :
تدريسي في كلية
الامام الكاظم (ع)

م.م. علي عبود الجبوري



نبذة عن الباحث :
تدريسي كلية الامام
الكاظم (ع).

الاهتمام بخلق قيمة مضافة للمنظمة الا وهي مبدأ التداؤب الاستراتيجي بين منظمات الاعمال من اجل تحسين ذاتها ضد أي متغير من متغيرات البيئة التي تهدد بقائها الامر الذي يعني ضرورة تنمية انواع معينة من المقدرات التي يؤدي امتلاكها الى رفع مستوى الاداء المالي وغير المالي لتلك المنظمات. وان امتلاك وتوظيف هذه المقدرات بالشكل المطلوب له نتائجها الطيبة على الاداء للمنظمات بالتفاعل مع المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط . ومن هنا تجسدت مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات وهي :

١- ما مستوى توفر مبدأ التداؤب الاستراتيجي في المنظمة موضوع الدراسة ؟ وما مستوى الترشيح الاستراتيجي التي تتمتع به هذه المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
٢- ماهي اسباب التي تؤدي الى ضرورة خلق نوع من المرونة الاستراتيجية في المنظمة موضوع الدراسة ؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط بين مبدأ التداؤب الاستراتيجي والترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية؟ وما طبيعة ونوع هذه العلاقة؟

٤- هل يوجد تأثير للترشيح الاستراتيجي على كلاً من التداؤب الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية؟ وما طبيعة ونوع هذه التأثير؟

ثانياً :- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تطرقها الى احد المواضيع الرائجة في منظمات الاعمال وفي ادارة الاعمال خاصة. فضلاً عن هذا فان الدراسة يستمد أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام بالترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية لخلق نوع من التداؤب الاستراتيجي في عالم الاعمال. وبعبارة اخرى تتجسد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :-

١- توجيه عملية الدراسة في تجسيد دور عملية الترشيح الاستراتيجي وتشخيص عملية التداؤب الاستراتيجي في عملية الاصلاح الاداري للمنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية ؟

٢- اخذ الجانب التعليمي كمكان للدراسة لما لها أهمية كبير للنهوض بالواقع التعليمي الذي يعتر الاساس في كل المجتمعات وتطويرها.

٣- تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في المنظمات الخدمية. لاخذ اللازم لتشخيص مواطن القوة والضعف ومعالجتها.

٤- حاجة المنظمات الخدمية الملحة للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات الخدمية من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإحراز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية.

ثالثاً:- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

١- بلورة إطار نظري يتضمن المفاهيم الأساسية الأكثر أهمية لمفاهيم الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي بالاعتماد على مجموعة المصادر العلمية التي توفرت لدى الباحث .

٢- معرفة الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الترشيح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

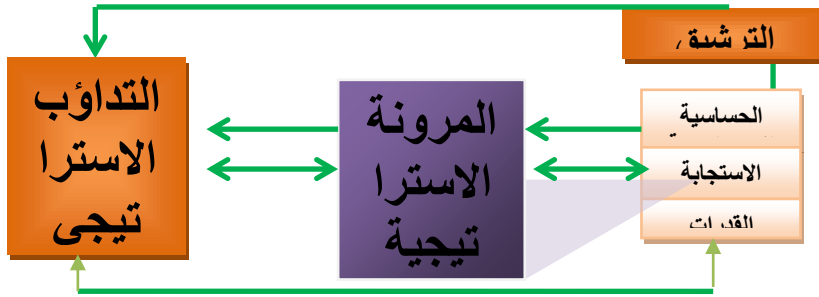
٣- التعرف على طبيعة الانشطة التي تؤدي الى تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

- ٤- اختبار علاقة الارتباط بين الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي في المنظمة المعنية بالدراسة.
- ٥- التعرف على طبيعة التأثير المعنوي للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية في المنظمة موضوع الدراسة.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التداؤب الاستراتيجي في المنظمة موضوع الدراسة .

رابعا :- المخطط الفرضي

يتضمن الدراسة الحالي ثلاث متغيرات هي كما موضحة في الشكل (١)

- ١- المتغير المستقل: الترشيح الاستراتيجية: وتتمثل بثلاث ابعاد اساسية (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والقدرات الابداعية).
- ٢- المتغير المعتمد: التداؤب الاستراتيجي وهو متغيرا حادي البعد.
- ٣- المتغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية وهي متغير احادي البعد



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا :- فرضيات الدراسة

توجد فرضيتان رئيستان هما :

- ✓ الفرضية الرئيسية الاولى: فرضية الارتباط وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:
 - ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترشيح الاستراتيجي والتداؤب الاستراتيجي، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الابداعية والتداؤب الاستراتيجي .
 - ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التداؤب الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستجابة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الابداعية والمرونة الاستراتيجية .
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي ، وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي :
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية على التداؤب الاستراتيجي .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستجابة الاستراتيجية على التداؤب الاستراتيجي .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقدرات الابداعية على التداؤب الاستراتيجي .
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على التداؤب الاستراتيجي .
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الترشيح الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية. وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي :
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستجابة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقدرات الابداعية على المرونة الاستراتيجية .

سادسا :- أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها وكالاتي :

- ١- مراجع الإطار النظري
وتضمن المسح المكتبي للمكتب والدوريات والدراسات والبحوث والأطاريح والرسائل والمؤتمرات ذات الصلة بمتغيراتها . فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت بهدف التوصل إلى إطار علمي واضح لمتغيرات الدراسة .
- ٢- أدوات الإطار الميداني
اعتمدت الدراسة عدداً من الوسائل المهمة للحصول على البيانات ذات العلاقة بمتغيراتها من اجل إتمام الجانب التطبيقي لها وهي :
سابعاً:- عينة الدراسة
تم توزيع عينة الدراسة على العاملين في اقسام وشعب جامعة المثنى. اذ تضم الجامعة خمسة عشر كلية ، ومجموعة كبيرة من الاقسام والشعب كما موضحة بالهيكل التنظيمي (شكل ٢) تم اختيار عينة عشوائية تضم ٩٠ فرد عامل موزعين على هذه الاقسام والشعب . اذ تم توزيع ٩٠ استمارة على هؤلاء العاملين وتم الحصول على ٨٥ استمارة صالحة للاستعمال والتحليل الاحصائي .

ثامناً :- نبذة عن الجامعة المبحوثة

جامعة المثنى هي إحدى ابرز الجامعات العراقية وحدثها وتقع في شمال مدينة السماوة مركز محافظة المثنى إحدى محافظات جنوب العراق. وسميت بهذا الاسم لكونها تقع ضمن الحدود الإدارية لمحافظة المثنى وقد سميت المحافظة بهذا الاسم نسبة إلى القائد العربي المثنى بن حارثة الشيباني. أسست في العام (2007) ، حيث تأسست اول كلية وهي كلية التربية ورئيسها الحالي هو الدكتور حسن عودة الغانمي. تسعى جامعة المثنى بكوادرها المتميزة إلى تقديم أفضل وسائل التعليم حيث توجد في هذه الجامعة اخر ماتوصلت اليه التكنولوجيا الحديثة من اجهزة ومختبرات علمية ومكتبات غنية بالكتب في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية. وكذلك تتميز بنايات الجامعة بالحدثة والتصميم المريح للطلبة في جميع مجالات الترفيه والراحة (ar.wikipedia.org).

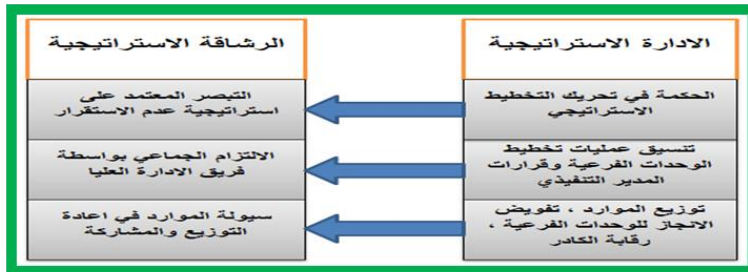
والشكل ١
(٢) يوضح

بعض الاحيان تدفع للتغيرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتغيرة في السوق . (Long , 2000) و يعرف الترشيح الاستراتيجي على انه القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للزبائن المناسبين . كما يشير الى الترشيح الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي إلى نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المنظمة . بمعنى أن الترشيح الاستراتيجي هو تحفيز للاستجابة السريعة والفورية والعمل من قبل المنظمة في التعجيل بسرعة مع اختيار استراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد (10 : 2017 , Nkuda) . ويعني الترشيح الاستراتيجي أيضاً التعلم لجعل التحولات السريعة والقدرة على تحويل وتجديد المنظمة امراً مرناً دون فقدان الفرص المتاحة . كما يشير (2008 , Doz&Kosonen) إلى أن الترشيح الاستراتيجي هي قدرة المنظمة المستمرة على إجراء تفسيرات دقيقة للبيئة . وإعادة تخصيص الموارد بسرعة وعلى نطاق كافٍ . والالتزام الجماعي بالأهداف . اذن القصد من الترشيح الاستراتيجي أقرب إلى انتهاء الابتكارات ضمن المقدرات الموجودة واستبدالها بمقدرات جديدة ومختلفة جداً . (18 : 2013 , Abu-Radi ; 19-20 : 2009 , Hall & Beck) .

وحدد (2003 , McCann & Selsky) جوانب الرقابة التنظيمية التي هي في العادة قوية بشكل خاص في عمليات المنظمات الرشيقية . وهذه الجوانب هي (43 : 2014 , Tikkanen) :

١. فهم البيئة وهو القدرة لتفسير التدفق الكبير من المعلومات المتنوعة وكيف تترك أثرها على المنظمة وصياغة أطروحات ونماذج العمل .
٢. يجب نقل المعلومات للاستخدام ، ويرتبط ذلك بالمرحلة السابقة . مع الأخذ في الاعتبار بصفة خاصة القدرة على الحصول على المعلومات وتبادلها واستخدامها بشكل خاص في المجالات الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة .
٣. كما يجب على المنظمة الرشيقية أن تنشئ تفويضاً وثقافة للعمل النشط في جميع أنحاء المنظمة .
٤. الحاجة أيضاً إلى الحصول على الموارد والموارد البشرية في المنظمة وتعديلها وضبطها بسرعة

ولا تعني عملية الترشيح الاستراتيجي عدم وجود استراتيجية ، ولكنها تركز على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي . بالإضافة الى مفهوم مشترك لوضع الاستراتيجية وتنفيذها بدلاً من فصل هذين المرحلتين . وقد اوضح (Long) كيف يمكن التحول من الادارة الاستراتيجية الى الترشيح الاستراتيجي كما موضح في الشكل (٣) (36 : 2009 , Santala) .



الشكل (٣) من الادارة الاستراتيجية الى الترشيح الاستراتيجي

Source :Santala , Maarit , (2009) , Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis , p.37 .

ابعاد الترشيح الاستراتيجي

١- حدد كلاً من (Doz&Kosonen , 2008 ; Goldman et al. , 1995) أربعة أبعاد استراتيجية

لجعل الصناعات رشيقة (15 : 2013 Abu-Radi) وهي :

أولاً: إثراء الزبون الذي سيمكن الشركة من أن تكون جزءاً من زبائننا .

ثانياً : التعاون من أجل تعزيز القدرة التنافسية حيث ان الافراد والوحدات الفرعية تلعب وبشكل متزامن دوراً في تطوير الإجراءات لتلبية احتياجات الزبائن باستمرار .

ثالثاً : التنظيم لإتقان التغيير وعدم اليقين وأيضاً الاستفادة من ميزة التغيير واعتبارها فرصة .
رابعاً : البعد الاستراتيجي النهائي للترشيح الاستراتيجي هو الاستفادة من تأثير الافراد والمعلومات من خلال تشجيع الإبداع . وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار . والتعاون في العمل المشترك بين المنظمات والمبادرة الفردية والمسؤولية الشخصية .

٢- بينما حدد (Mavengere , 2013 : 2) ثلاث ابعاد للاستراتيجية وهذه الابعاد هي:-

- الحساسية الاستراتيجية (strategic sensitivity):- يشير هذا البعد الى تقصي الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي المهم في توقع وفهم الاتجاهات البيئية، والبصيرة الاستراتيجية المهمة في اجراء تحليل شامل للبيئة الحالية، وتشمل عملية استراتيجية الانفتاح، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية (عبد الحسين، ٢٠١٦، ص١١٣). وادعى (Doz&Kosonen , 2010 : 371) ان الحساسية الاستراتيجية تتمخض في شدة الادراك، وزيادة كثافة الوعي، والاهتمام المتزايد بالتطورات الاستراتيجية. ويعتقد (Mavengere , 2013 : 16) ان الحساسية الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للاستعمال واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلال ملائمتها لبيئة المنظمة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة المعوقات التي تواجهها المنظمة أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق واساليب متنوعة من اجل معالجة معوقات العمل. فالمعرفة من وجهة نظر (Hijazi& Al-hroot , 2013 : 63) هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر أو الآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة فضلاً عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة. ويوجد مصدرين للحصول على معرفة الأعمال هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، يتمثل المصدر الداخلي بالمعرفة الضمنية مثل الخبرات، والمعتقدات، والافتراضات، والذكريات، ومذكرات الأفراد. كما يشمل المصدر الداخلي لمعرفة الاعمال المتمثلة بالوثائق وقواعد البيانات. أما المصدر الخارجي لمعرفة الأعمال فيتمثل بالمعرفة الصريحة وتشمل المقارنة، والمشاركة في المؤتمرات، والاستعانة بالموظفين . والصحف والمجلات والمقالات المنشورة على الشبكة الدولية (الأنترنت)، ومشاهدة التلفاز والفيديو، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى. وبناء التحالفات والمشاريع المشتركة . وإشارة (Lewis et al. , 2014 : 60) ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في عملية الجمع بين العملية الاستراتيجية القوية الموجه نحو البيئة الخارجية والعملية الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الداخلية، بينما (Doz&Kosonen , 2011 : 154) يرى ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في الجمع بين الوعي المبكر والحذر من الاتجاهات الاولية والقوى الخارجية مع التركيز المكثف من استنزاف الوقت الحقيقي بالشعور بالمسؤولية. بينما الحساسية

الاستراتيجية من وجهة نظر (Doz&Kosonen , 2009 : 342) فيرى انها تتمخض في الحصول على نظرة ثاقبة وادراك واسع.

• **الاستجابة الاستراتيجية (strategic response):** - يتمخض هذا البعد بإجراءات إعادة العمل أو الاستباق للعمل في الظروف البيئية. إذ تظهر الحاجة لأجراء تحليل كاف لمبادرات الاستجابة مع الأخذ بعين الاعتبار كلا من الوضع الداخلي والظروف الخارجية. وهكذا فإن الاستجابة الاستراتيجية هي الحل التكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لخلق منتجات وخدمات جديدة ونماذج الأعمال الجديدة (عبد الحسين، ٢٠١٦ : ١١٣). وتوصل (Mavengere , 2013 : 16) الى ان الاستجابة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التعاون مع زبائنها وشركاء الاعمال بطريقة تمكنها من تدوير مواردها وعملياتها من اجل إعادة العمل في بيئة الاعمال المنظمة. ويعتقد (Pearce & Sims , 2002 : 172) ان الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة تعني الاستجابة للتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ولو بشكل قليل أو معدوم مثل التشريعات. والاضطرابات الاجتماعية والسياسية. وإجراءات المنافسين

• **القدرات ابداعية (collective capabilities):** - ويشير هذا البعد الى ان المقدرات هي مجموعته من القيم والمعتقدات والمعارف والمهارات والسلوكيات والصفات والخصائص السلوكية والشخصية (Sheikhy et al. , 2015 : 178). بينما (Yusoff&Ramayah , 2012 : 94) يرى القدرات هي مجموعة من الخصائص الشخصية التي تتعلق بالفرد وهذه الخصائص تتمخض في المعرفة . والمهارة . و القدرة التي تؤثر بشكل مباشرة على الأداء. ويعتقد (عبد الحسين، ٢٠١٦ : ١١٣) ان القدرات ابداعية تعني قدرة المنظمة على الاستفادة من تلاحم مواردها جنباً الى جنب. ويتمثل ذلك بالمعلومات، والموظفين، الوظائف، والبنى التحتية والشركاء. وهذا بدوره يزيد من ازدهار المنظمة ويحقق لها مكاسب مستمرة في العمل الامر الذي يعني توليد قدرات ابداعية عالية المستوى. وبدوره (Garman, 2006:82) يعتقد ان المعلومات في المنظمات امر ضروري ومهم من ناحية توظيف تطبيقات الحاسب الآلي، والبرمجيات، وتقديم الخدمات الصحية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية اللازمة والكفيلة بذلك. وفسر (Legris et al. , 2003 : 191) إلى أن المعلومات في المنظمات تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توليد الرغبة بالأداء الافضل. بينما (Ruel et al. , 2007 : 280) إلى أن توفير المعلومات الدقيقة والواضحة له تأثير كبير على المنظمة من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف. وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. في حين توصل (Ulrich et al. , 2007 : 7) الى ان معرفة الموظف بعلمه تؤدي الى نجاح الاعمال من خلال تحديد الأهداف والغايات التي تستجيب للفرص والتحديات الخارجية. وان موظفي الموارد البشرية يساهمون في نجاح الأعمال من خلال معرفة السياق الاجتماعي أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وهم يعرفون كيف أن الأعمال تدر الأموال وهو ما يعرف بقيمة الأعمال (من هم الزبائن. ولماذا يشترون منتجات وخدمات المنظمة). وأخيراً فأن مدراء الموارد البشرية الذين يمتلكون فهم جيد لأجزاء من الأعمال لاسيما (التمويل، والتسويق، والبحث والتطوير والهندسة). وما يتعين عليهم إجازه وكيفية العمل معا سوف يتمكنوا من المساعدة في تنظيم الأعمال وبالتالي المساهمة في كسب الأموال. ويعتقد (Mavengere , 2013 : 16) ان القدرات ابداعية هي قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها. في حين اشار (Doz & Kosonen , 2009 : 343) ان القدرات ابداعية تتمخض في الالتزام بتنظيم جوانب العمل من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة

ثانياً : المرونة الاستراتيجية

☒ مفهوم المرونة الاستراتيجية

ولا يوجد في الأدبيات تعريف للمرونة مقبول على نطاق واسع. إذ أن مشكلة التعريف تبدو إلى حد كبير جنباً إلى جنب مع صعوبة التوحيد المفاهيمي للمصطلحات هناك أيضاً التباين الكبير في مجالات التطبيق لمفهوم المرونة. أما تعريفات المرونة الموجودة في الأدبيات فهي إما مشتقة من تعريف عام ينشأ في تخصصات أخرى وينطبق أيضاً في سياقات أخرى (مثل السياق البيولوجي والتطوري وعلم الأحياء. ونظرية الأنظمة) أو المولود مباشرة في المجال الإداري وفقاً للمداخل التالية (Toni & Tonchia, 2005 : 527) :

المدخل الاقتصادي* المدخل التنظيمي* المدخل التشغيلي* المدخل الاستراتيجي

وسنركز في هذه الدراسة على المدخل الاستراتيجي، إذ يلحظ المتبع لموضوع المرونة الاستراتيجية بشكل عام أن هنالك صعوبة في إيجاد مفهوم موحد بسبب تباين المعايير والمقاييس المعتمدة في القياس من قبل الباحثين والكتاب والممارسين. لذا سنوضح بعض من وجهات النظر لتعريف المرونة الاستراتيجية. والجدول (1) يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر

الجدول (1) مفهوم المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Hitt et al. ,1998 : 26	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة ومن ثم تطوير و/ او المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة .
٢	Abrahamsson et al. , 2003 : 97	قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة ، والغير مؤكدة ، والسريعة والتي يكون لها تأثير ملموس على اداء المنظمة .
3	Voola&Muthaly , 2005 : 118	قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية او تفاعلية للتهديدات والفرص المتاحة في السوق .
4	Zahra et al. , 2008 : 1037	درجة استجابة المنظمة للفرص والتهديدات في ظل بيئتها التنافسية .
5	Kazozcu , 2011: 450	قدرة المنظمة على ادراك التغيرات البيئية الخارجية وتوجيه الموارد لاخذ الاجراءات المناسبة في الوقت والسرعة المناسبين .
6	Arafa&Eimaraghy , 2012 : 540	قدرة المنظمة على تكيف مواردها الاساس مع التغيرات الخارجية من خلال اعادة هيكلة استراتيجياتها .
7	Fan et al. , 2013 : 187	القدرة على اعادة صياغة استراتيجيات المنظمة بشكل ديناميكي يؤدي الى الاستجابة مع التغيرات البيئية والتكيف معها .
8	Khuntia et al. , 2014 : 4	درجة امتلاك المنظمة لمجموعة واسعة من الاجراءات الفاعلة ، والمحتملة ، والسرعة التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات .
9	Yang et al. , 2015 : 3	قدرة المنظمة على اعادة توجيه وتنظيم مواردها

وعملياتها واستراتيجياتها من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية .		
قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الديناميكية والغير مستقرة من خلال توجيه الموارد التي تملكها نحو تبني دورات عمل جديد.	Kamasak et al. , 2016 : 128	10
القدرات عالية المستوى التي تستعملها المنظمة من اجل الاستجابة لختلف متطلبات البيئة التنافسية الديناميكية .	Ying et al. , 2016 : 123	11

وما تقد يمكن القول ان المرونة الاستراتيجية " هي القدرة على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية بصورة سريعة من اجل مواجهة المنافسة في بيئة الاعمال .

⊗ اهمية المرونة الاستراتيجية

- ❖ مساعدة المنظمة في ادارة مواردها الاساس من اجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى (Kamasak et al. , 2016 : 128) .
- ❖ التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية ، والهيكل التنظيمي ، وانظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية ، ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفوء (Hitt et al. , 1998 : 26) .
- ❖ تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد ، والتغيير، من خلال التغلب على الركود التنظيمي ، الامر الذي يعني اعادة توجيه الموارد تجاه القضايا التي تحول دو تنفيذ الاجراءات المنظمة (4 : Khuntia et al. , 2014) .
- ❖ تسهم في مساعدة المنظمات الصغيرة والجديدة في التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة (123 : Ying et al. , 2016) .
- ❖ الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتكيف معها (47 : Arief et al. , 2013) .
- ❖ تسهم في اعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال واعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي الى الاستجابة للتغيرات البيئية (2 : Yang et al. , 2015) .
- ❖ تسهم في تنفيذ الافكار المبتكرة وتلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم المختلفة (Supeno et al. , 2015 : 3) .
- ❖ المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة ، فضلاً عن مواجهة القضايا البيئية السريعة المتعلقة بالمعرفة الجديدة ، والابتكار المستمر (1038 : Zahra et al. , 2008) .
- ❖ الاسهام في اعادة ابتكار النماذج واستراتيجيات الاعمال بشكل يتناسب مع التغيير الحاصل في الظروف البيئية (450 : Kazozcu , 2011) .

ثالثاً : التداؤب الاستراتيجي

⊗ مفهوم التداؤب الاستراتيجي

أكد معظم الباحثين والكتاب والممارسين على ان التداؤب والتعاون الاستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة وعلى راسهم (نوري وجمعة، ٢٠١٥ : ١٧٩- ١٨٠). وبالتالي فان العمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق مخرجات عالية واداء الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية يؤدي الى خلق مفهوم التداؤب الاستراتيجي. فمن وجهة نظر نوري يرى ان التداؤب الاستراتيجي هو نتيجة عمل وتأثير التفاعل بين الاجزاء وهي تعمل معا اكبر بكثير من تأثير الاجزاء هي تعمل منعزلة او منفردة Ruel et

278:2007, al.). بينما يرى الشماع ان ظاهرة التداؤب الاستراتيجي تتمحور في قدرة المنظمة التي هي اكبر من مجموعة اجزائها والتي تولد القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل (الشماع. ٢٠٠٧: ٤٩). وتوصل (Moller&Svahn,2006:985) ان المعرفة تسهم في خلق قيمة مضافة لشبكات الأعمال التجارية لتقديم المنافع والفوائد الجماعية للمجتمع. بينما توصل كريني الى ان التداؤب الاستراتيجي هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة تكون افضل واغوى من مجموع نتائج العامل الواحد الذي يعمل بمفرده من اجل تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه (كريني. ٢٠٠٨: ١). وتوصل (Canongia) الى ان التداؤب الاستراتيجي والتعاون هما وجهان لعمله واحد فمن اجل تطبيق منهج مهم ويتسم برؤيا واضحة في قِصاع معين. فانه يتعين علينا اولاً توليد معلومات ذات قيمة مضافة بين المعلومات التكنولوجية، والمعلومات الاجتماعية والمعلومات السوقية. الامر الذي يؤدي الى توليد دورة جديدة من القرارات الادارية المهمة مع الاصرار على ضرورة اعطاء الاولوية للعمل على الامد القصير والمتوسط والبعيد (Canongia,2007:58). فتكنولوجيا المعلومات تساهم في الحد من المنافسة القائمة على تحسين الانتاجية. والربحية. وجودة العمليات (Devaraj&Kohli, 2003:273). واكد (Ruel et al.,2007:280) إلى أن التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير على المنظمة من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن الامر الذي يؤدي إلى إتاحة الفرصة امام المنظمة لتصبح شريكا استراتيجياً.

☒ نموذج حالة التداؤب الاستراتيجي

يمكن توضيح ظاهرة التداؤب او التعاون الاستراتيجي بين هذه المتغيرات من خلال مجموعة من المداخل وهذه المداخل موضحة وفق الجدول (٢)

الجدول (٢) حالة التداؤب الاستراتيجي بين الذكاء التنافسي، وادارة المعرفة، والبصيرة التكنولوجية

ت	المدخل	الذكاء التنافسي	ادارة المعرفة	البصيرة التكنولوجية
١	الرؤية	دعم عملية صنع القرار من (٢ سنة - ٥ سنوات)	كذلك	دعم عملية صنع القرار من (٥سنوات - فاكثر)
٢	الاهداف	الاندماج في التخطيط الاستراتيجي على الامد المتوسط والامد البعيد، وتوقع الفرص والتحديات من اجل المحافظة وخلق مزايا تنافسية	الاندماج في التخطيط الاستراتيجي على الامد المتوسط والامد البعيد، وتعزيز تقدير القدرة الداخلية للمنظمة، وتحديد المقدرات، وتوليد المعرفة	الاندماج في التخطيط الاستراتيجي على الامد المتوسط والامد البعيد، والاشارة الى الاتجاهات المبتكرة في التكنولوجيا، وعمليات المنتجات والخدمات.

	وتداولها			
	ضرورة بناء وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات الخارجية والداخلية، والرسمية، والغير رسمية، وتقييم راس المال المعرفي	ضرورة بناء وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات الخارجية والداخلية، والرسمية، والغير رسمية، وتوليد الذكاء	الاساليب الرئيسية	٣
تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية من خلال توليد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات او القطاعات بالوقت المناسب من اجل خلق متطلبات المستقبل وتطوير المنتجات والخدمات المتطورة.	كذلك	توليد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات او القطاعات بالوقت المناسب من اجل تلبية متطلبات السوق والزبائن بشكل افضل مع المنتجات والخدمات الجديدة او عن طريق تحسين المنتجات والخدمات	نقطة البداية والهدف	٤
السيناريوهات، الرصد، النمذجة، التحليل المورفولوجي، مصفوفة SEOT، المقابلات مع اصحاب المصالح، وخرائط الطريق.	اللوحات المتخصصة، مجموعات التركيز، والعصف الذهني،	السيناريوهات، الرصد، النمذجة، التحليل المورفولوجي، مصفوفة	التقنيات	٥

	ومجتمعات التدريب، والمعرفة	SEOT المقابلات مع اصحاب المصالح		
إدارة عمليات الابتكار؛ وتحسين التفاوض بين مختلف الجهات الفاعلة في عملية الابتكار؛ القيمة المعطاة لعلاقات الشبكة والابتكار وزيادة القدرة التنافسية	التطوير التنظيمي والتعلم، والقيمة المعطاة لعلاقات الشبكة، وزيادة القدرة التنافسية والابتكار.	توليد الثروة مع تطوير الأعمال الجديدة والأسواق والمنتجات / الخدمات، والتكنولوجيات. والقيمة المعطاة لعلاقات الشبكة، وزيادة القدرة التنافسية والابتكار.	النتائج الرئيسية كأداة لإدارة الابتكار.	٦
هيمنة من الأنشطة التي تهدف إلى بناء رؤية للمستقبل بطريقة تعاونية، وذلك بهدف تعزيز نظم الابتكار (ال محلية والإقليمية والوطنية والقطاعية). تفسر وتحدد وترتب أولويات المواضيع / التكنولوجيات الناشئة و / أو المتطورة استنادا إلى الحركة الداخلية والخارجية في نظم الابتكار. ماكرو، المتوسطة والمستويات الوسطى.	هيمنة من الأنشطة الهادفة إلى المعرفة والاستفادة من الإمكانيات التنظيمية الداخلية، من القطاعات، للأمة و / أو التكتلات الاقتصادية. وتركز الاستراتيجيات على الكفاءات الأساسية، من أجل التنمية و / أو الصيانة. المستويات المتوسطة والصغرى.	هيمنة الأنشطة التي تهدف إلى معرفة وتحليل حركات الخارجية: سواء على مستوى السياسات والقوانين، والبيئة، والاقتصاد، أو على مستوى الكفاءات: المنافسين والشركاء والعملاء والموردين؛ ودخول منتجات / خدمات جديدة و / أو بدائل، فضلا عن المنافسين	التركيز- كوجهة نظر رئيسية	٧

		المحتملين. ماكرو والمستويات الوسطى.		
براءات الاختراع، لوحات و / أو مقابلات مع المتخصصين، دلفي، تقارير التكنولوجيا القطاعية.	مقالات علمية، بيانات مرجعية من الدلائل، مواقع إنترنت متخصصة، لوحات و / أو مقابلات مع اختصاصيين.	المواد العلمية والتجارية، وبراءات الاختراع، ومواقع الإنترنت المتخصصة، والأحداث والمعارض التجارية.	المصادر الرئيسية للمعلومات	٨

CanongiaC. , (2007) , " Synergy between Competitive Intelligence (CI), Knowledge Management (KM) and Technological Foresight (TF) as a strategic model of prospecting — The use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer" , Biotechnology Advances 25, pp. 57-74 .

المبحث الثالث:- الجانب العملي للدراسة

أولاً :- التحليل العملي التوكيدي و وصف متغيرات البحث

لغرض التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث يتعين علينا اجراء اختبار التحليل العملي التوكيدي على متغيرات الدراسة، اذ يستعمل التحليل العملي التوكيدي و الذي يعد احدى تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية في عملية تحديد واختبار النماذج المبنية ومدى صحتها وملاءمتها للدراسة قيد البحث اذ يتضمن متغيرات كامنة latent variable التي تمثل الابعاد المفترضة ، والمتغيرات المقاسة او الداخلية Endogenous التي تمثل الفقرات (الاسئلة) وترتبط هذه العبارات بالابعاد من خلال اسهم تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات الداخلية. والجدول ادنى يوضح وصف عينة البحث

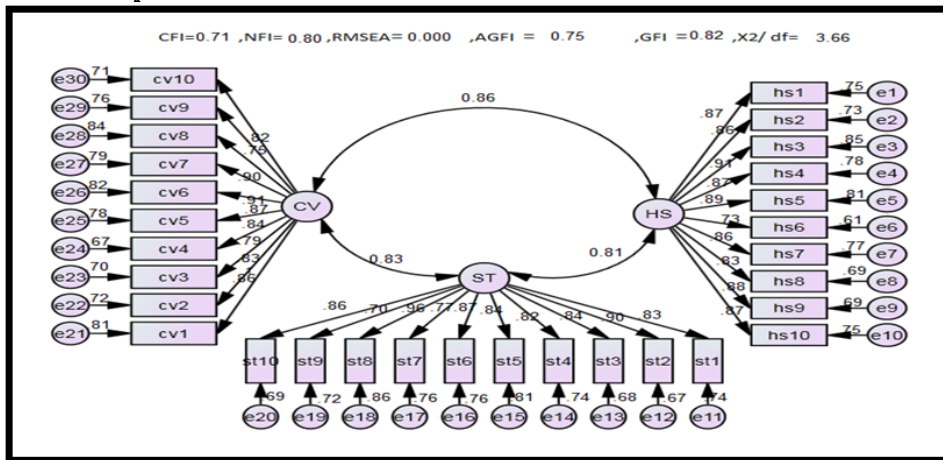
الجدول (٣) وصف متغيرات البحث وترميزها

المصدر	الفقرات	الرمز	الابعاد	المتغيرات
Mavengere , 2013	١٠	HS	الحساسية الاستراتيجية	الترشيح الاستراتيجي (SA)
	١٠	ST	الاستجابة الاستراتيجية	
	١٠	CV	القدرات الابداعية	
	٣٠		المجموع	
Lin et al. , 2013	٧	FS	احادية البعد	المرونة الاستراتيجية (FS)

	٧		المجموع
٢٠١٥، جمعة، نوري	١٠	SS	التداؤب الاستراتيجي (SS)
	١٠		المجموع
	٤٧		المجموع الكلي

الترشيح الاستراتيجي

و قد تم استخدام برنامج (AMOS) النسخة (23) في تحليل المخطط البنائي العاملي التوكيدي لفقرات وابعاد الترشيح الاستراتيجي ومن ثم حساب مؤشرات جودة المطابقة المستخدمة من قبل الباحث. بينما الشكل (٥) يوضح المخطط البنائي لفقرات الترشيح الاستراتيجي، والذي يبين كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة أعلى من (٠.٣٠). وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس و المتمثل بالترشيح الاستراتيجي

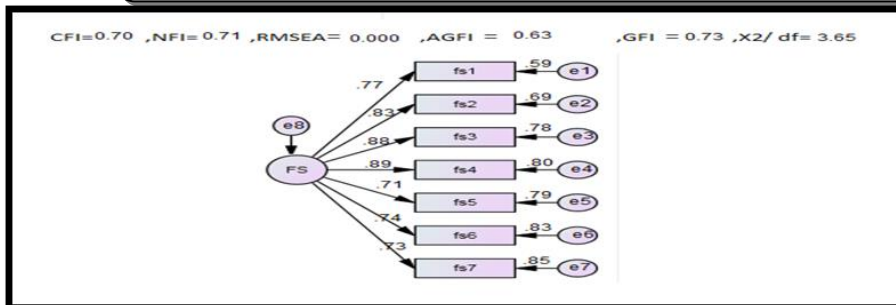


الشكل (٥) المخطط البنائي لفقرات الترشيح الاستراتيجي

المرونة الاستراتيجية

وقد تم استخدام برنامج (AMOS) النسخة (23) في تحليل المخطط البنائي العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية ومن ثم حساب مؤشرات جودة المطابقة المستخدمة من قبل الباحث. بينما الشكل (٦) يوضح المخطط البنائي لفقرات المرونة الاستراتيجية، والذي يبين كل الفقرات قد حصلت على تشبعات معيارية مقبولة أعلى من (٠.٣٠). وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس و المتمثل بالمرونة الاستراتيجية

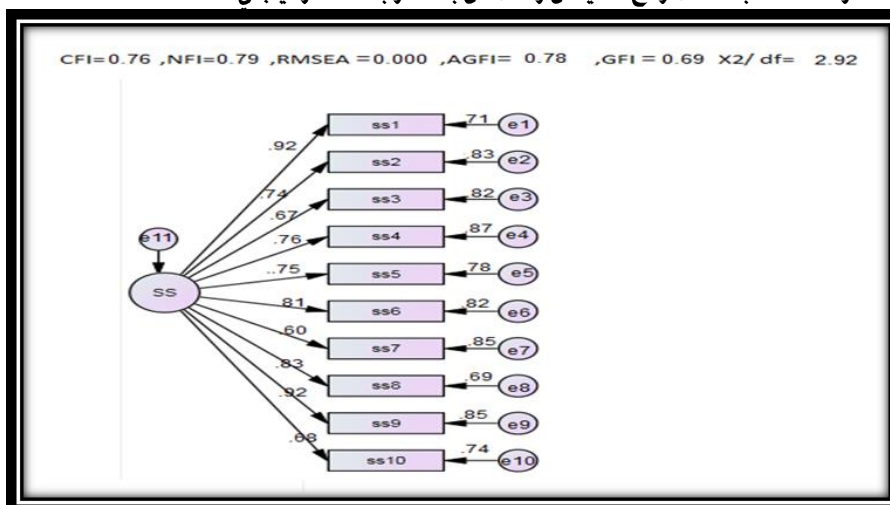
الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المشنى) ا.م.د. فاضل راضي غباش الفزالي * م.د حسين علي الكرعوي * م.م.علي عبود الجبوري



الشكل (١) المخطط البنائي لفقرات المرونة الاستراتيجية

• التداؤب الاستراتيجي

وقد تم استخدام برنامج (AMOS)النسخة (٢٣) في تحليل المخطط البنائي العاملي التوكيدي التداؤب الاستراتيجي ومن ثم حساب مؤشرات جودة المطابقة المستخدمة من قبل الباحث. بينما الشكل (٧) يوضح المخطط البنائي لفقرات التداؤب الاستراتيجي ، والذي يبين كل الفقرات قد حصلت على تشبعت معيارية مقبولة أعلى من (٠.٣٠) . وهذا يؤكد باننا لبيانات التي سحبت من عينة الدراسة مطابقة لنموذج القياس والمتمثل بالتداؤب الاستراتيجي



الشكل (٧) المخطط البنائي لفقرات التداؤب الاستراتيجي

ثانيا :- اختبار مصداقية وثبات الاستبانة

يتضح من الجدول (٤) ان معامل كرونباخ الفا اكبر من (٩٠٪) وهذا دليل على ان فقرات استمارة البحث ثابتة ويمكن استعمالها

الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينت من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المشنى) * ا.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي * م.د. حسين علي الكرعوي * م.م.علي عبود الجبوري

الجدول (٤) يوضح معامل كرونباخ الفال لأبعاد متغيرات البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	كرونباخ لكل بعد	معامل الصدق لكل بعد	كرونباخ للمتغير ككل	معامل الصدق الكلي
الترشيح الاستراتيجي	الحساسية الاستراتيجية	١٠	٠.٩٥٢	٠.٩٠٦	٠.٩٥٣	٠.٩٠٨
	الاستجابة الاستراتيجية	١٠	٠.٩٥٧	٠.٩١٦		
	القدرات الابداعية	١٠	٠.٩٥٥	٠.٩١٢		
المرونة الاستراتيجية	احادية البعد	٧	٠.٩٥٥	٠.٩١٢	٠.٩٥٥	٠.٩١٢
التداؤب الاستراتيجي	احادية البعد	١٠	٠.٩٨٣	٠.٩٦٦	٠.٩٨٣	٠.٩٦٦

ثالثاً:- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:- تناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والاحرفات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث
الترشيح الاستراتيجي

الجدول (٥) الازوساط الحسابية والازخرافات المعيارية والاهمية النسبية الترشيح الاستراتيجي

الترتيب الازهمية	مستوى الاجابة	الجاه الاجابة	الازخرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب الازهمية	مستوى الاجابة	الجاه الاجابة	الازخرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات
٥	مرتفع	اتفق	0.831	3.98	st1	٥	مرتفع	اتفق	0.872	3.95	hs 1
٣	مرتفع	اتفق	0.793	4.12	st2	٧	مرتفع	اتفق	1.109	3.91	hs 2
٢	مرتفع	اتفق	0.754	4.16	st3	٢	مرتفع	اتفق	0.782	4.23	hs 3
١	مرتفع	اتفق	0.59	4.44	st4	٥	مرتفع	اتفق	0.899	3.95	hs 4
٧	مرتفع	اتفق	0.795	3.81	st5	٨	مرتفع	اتفق	1.052	3.81	hs 5
٢	مرتفع	اتفق	0.754	4.16	st6	٩	مرتفع	اتفق	0.833	3.79	hs 6
٧	مرتفع	اتفق	0.824	3.81	st7	١	مرتفع	اتفق	0.759	4.26	hs 7
٦	مرتفع	اتفق	0.99	3.86	st8	٦	مرتفع	اتفق	0.936	3.93	hs 8
٥	مرتفع	اتفق	0.707	3.98	st9	٣	مرتفع	اتفق	0.833	4.21	hs 9
٤	مرتفع	اتفق	0.84	4.09	st10	٤	مرتفع	اتفق	0.913	4.02	hs 10
الاول	مرتفع	اتفق		4.04	ST	الثالث	مرتفع	اتفق		4	HS
٢	مرتفع	اتفق	0.914	4.21	cv 1						
١	مرتفع	اتفق	0.71	4.14	cv 2						
4	مرتفع	اتفق	0.999	4.05	cv 3						
5	مرتفع	اتفق	0.951	4	cv 4						
6	مرتفع	اتفق	0.913	3.98	cv 5						
3	مرتفع	اتفق	0.856	4.07	cv 6						
4	مرتفع	اتفق	0.872	4.05	cv 7						
7	مرتفع	اتفق	0.754	3.95	cv 8						
9	مرتفع	اتفق	0.966	3.86	cv 9						
8	مرتفع	اتفق	0.75	3.91	cv 10						
الثاني	مرتفع	اتفق		4.02	CV						

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد الاستجابة الاستراتيجية (ST) وقد حصل على وسط حسابي بلغ (٤.٠٤). بينما احتل المرتبة الثانية بُعد القدرات الابداعية (CV) بوسط حسابي بلغ (٤.٠٢). وجاء بُعد الحساسية الاستراتيجية (HS) بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (٤)

٢- المرونة الاستراتيجية

الجدول (٦) الاوساط الحسابية والاخرافات المعيارية والاهمية النسبية لفقرات المرونة الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الاخرافات المعيارية	الجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
fs1	4.09	0.84	اتفق	مرتفع	٣
fs2	4.21	0.914	اتفق	مرتفع	١
fs3	4.14	0.71	اتفق	مرتفع	٢
fs4	3.6	1.05	اتفق	مرتفع	٥
fs5	3.58	1.239	اتفق	مرتفع	٦
fs6	4.14	0.861	اتفق	مرتفع	٢
fs7	4	0.845	اتفق	مرتفع	٤
FS	3.97		اتفق	مرتفع	---

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٢١) وبأخراف معياري قدره (٠.٩١٤). بينما كانت الفقرة الخامسة بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وبأخراف معياري بلغ (١.٢٣٩)

٣- التداؤب الاستراتيجي

الجدول (٧) الاوساط الحسابية والاخرافات المعيارية والاهمية النسبية لفقرات التداؤب الاستراتيجي

الفقرات	الوسط الحسابي	الاخرافات المعيارية	الجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
ss1	3.86	0.966	اتفق	مرتفع	٤
ss2	3.6	0.849	اتفق	مرتفع	٨
ss3	3.88	1.005	اتفق	مرتفع	٣
ss4	3.37	1.254	اتفق	مرتفع	١٠
ss5	3.93	0.986	اتفق	مرتفع	٢
ss6	3.65	0.973	اتفق	مرتفع	٧
ss7	3.51	1.142	اتفق	مرتفع	٩
ss8	3.79	1.036	اتفق	مرتفع	٦
ss9	3.84	1.022	اتفق	مرتفع	٥
ss10	4.23	0.782	اتفق	مرتفع	١
SS	3.77	----	اتفق	مرتفع	---

يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة العاشرة اذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٢٣) وبأخراف معياري قدره (٠.٧٨٢). بينما كانت الفقرة الرابعة بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) وبأخراف معياري بلغ (١.٢٥٤)

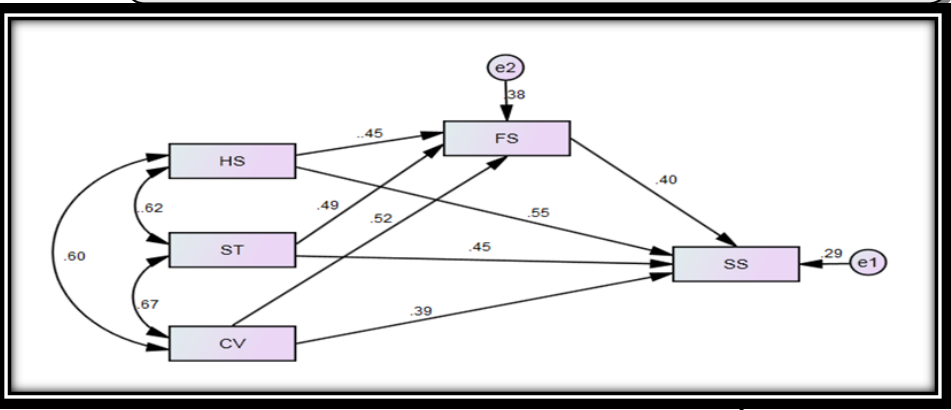
رابعاً:- علاقة الارتباط بين ابعاد الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي

الجدول (٨) مصفوفة علاقات الارتباط بين ابعاد الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي

		HS	ST	CV	SA	FS	SS
HS	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
	N	43					
ST	Pearson Correlation	.957**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
	N	43	43				
CV	Pearson Correlation	.963**	.976**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000				
	N	43	43	43			
SA	Pearson Correlation	.986**	.988**	.991**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			
	N	43	43	43	43		
FS	Pearson Correlation	.882**	.829**	.831**	.859**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	43	43	43	43	43	
SS	Pearson Correlation	.671**	.597**	.600**	.632**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43

نستنتج من الشكل والجدول ان هنالك علاقة ارتباط واضحة بين ابعاد الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي، وهذه النتيجة يمكن التعويل عليها بان يتعين على العينة المبحوثة تطوير معايير وطرق واساليب وابتكارات جديدة ومتطورة الامر الذي يؤدي الى تكوين سمعة جيدة واداء الاعمال والمهام بشكل جيد.

❖ **علاقة التأثير بين الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي**



الشكل (٨) علاقات تأثير ابعاد الترشيح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتداؤب الاستراتيجي وفق برنامج (AMOS V23)

❖ علاقة التأثير المباشرة

ان هذه العلاقة تتمحو في تأثير الترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي بصورة مباشرة ويمكن توضيح ذلك التأثير من خلال النقاط التالية :

- ١- توجد علاقة تأثير مباشرة بين الحساسية الاستراتيجية (HS) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٥٥٪).
- ٢- وجد علاقة تأثير مباشرة بين الاستجابة الاستراتيجية (ST) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٤٥٪).
- ٣- وجد علاقة تأثير مباشرة بين القدرات الابداعية (CV) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٣٩٪).

❖ علاقة التأثير الغير مباشرة

بينما هذه العلاقة تتمحو في تأثير الترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية ويمكن توضيح ذلك التأثير من خلال النقاط التالية:

- ١- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين الحساسية الاستراتيجية (HS) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٤٥٪).
- ٢- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين الاستجابة الاستراتيجية (ST) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٤٩٪).
- ٣- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين القدرات الابداعية (CV) للترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي وقدرة القوة التأثيرية لها بمقدار (٥٢٪).
- ٤- توجد علاقة تأثير غير مباشرة اجمالية بين الترشيح الاستراتيجي على التداؤب الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية وقدرت هذه القوة التأثيرية لها بمقدار (٤٠٪).

المبحث الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- ١- هنالك تأكيد واضح من قبل العينة المبحوثة على توفير الفرص اللازمة لتطوير وصقل مهارات منتسبيها من خلال توفير البرامج التدريبية الضرورية والكفيلة برفع ادائهم.
- ٢- هنالك تركيز واضح من قبل العينة المبحوثة على تبني برمجيات متنوعة من أنظمة الأداء من اجل زيادة وتحسين فاعلية برامجها التعليمية الحالية.

٣- تؤكد العينة المبحوثة على استقطاب الأشخاص المناسبين لاسيما ذوي الاختصاصات النادرة في البلد.

٤- حرص العينة المبحوثة على تطوير وتنظيم البرامج التدريبية لمنسبها من اجل تقديم المساعدة للاقسام والوحدات الفردية فيها.

٥- هنالك اهتمام واضح من قبل العينة المبحوثة على امتلاك المهارات والقدرات المناسبة من اجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات والتحديات المختلفة.

• التوصيات

١- ضرورة قيام العينة المبحوثة على حث منسبها على تطوير ذاتهم ومهاراتهم بما ينسجم مهارات العمل التي يؤدونها.

٢- يتعين على العينة المبحوثة التركيز على توفير المواهب والخبرات المناسبة الامر الذي يساهم في اداء الاعمال التعليمية وفق الصورة المطلوبة

٣- ضرورة اهتمام العينة على امتلاك المعرفة الشاملة في مجال أعمالها من اجل تجنب الوقوع في المشاكل

٤- ضرورة تركيز العينة المبحوثة على توفير الأشخاص المناسبين والمخصصين واتباع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

المصادر والمراجع

١- نوري، حيدر شاكر ونعمة، محمود حسن، (٢٠١٥) ، " التداؤب في العمل وتأثيره في تحقيق اهداف المنظمة: دراسة حالة في امانة بغداد/ دائرة المشاريع" ، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد مئة وخمسة.

٢- كريني، راضي، (٢٠٠٨) ، " معنى التداؤب" aljabha.org@gmail.com

٣- الشماع، خليل محمد، (٢٠٠٧) ، " مبادئ الادارة، مع التركيز على ادارة الاعمال" ، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٥، عمان، الاردن.

٤- عبد الحسين، عادل عباس، (٢٠١٦) ، " العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للترشيق الاستراتيجي" ، بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

- 5- AbrahamssonM. ,AldinN.&StahreF. , (2003) , "Logistics platforms for improved strategic flexibility" , International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading
- 6- Abu-Radi , Samer , (2013) , Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals , Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration , Faculty of Business , Middle East University .
- 7- Alisalih , Ahmad&Alnaji , Loay , (2014) , Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of **Jordanian Insurance Industry Companies** , **International Review of Management and Business Research** , Vol. 3 .
- 8- ArafA. &EimaraghyW. , (2012) , "Enterprise Strategic Flexibility" , 45th CIRP Conference on Manufacturing Systems,Procedia CIRP 3, pp.537-542 .
- 9- AriefM. ,ThoyibA. ,SudiroA. &RohmanF. , (2013) , "The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang" , Journal of Management Research, Vol. 5, No. 3,PP.44-62 .
- 10- Aydin ,Bulent ,&Ceylan A. , (2009) , The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity , African Journal of Business Management Vol.3 (5) , (pp.184-190) .

- 11- CanongiaC. , (2007) , " Synergy between Competitive Intelligence (CI), Knowledge Management (KM) and Technological Foresight (TF) as a strategic model of prospecting — The use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer" , Biotechnology Advances 25, pp. 57–74 .
- 12- DevarajS. &KohliR. ,(2003) , "Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?" , Management Science Electronic ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
- 13- Doz , Yves L. &Kosonen , Mikko , (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , Long Range Planning , Vol.43 , pp. 370-382 .
- 14- DozY. &KosonenM. , (2009) , "How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game" Journal of Engineering and Technology Management,26, PP. 342–344
- 15- DozY. &KosonenM. , (2011) , "Nokia and Strategic Agility: A Postscript" California Management Review, Vol. 53, No. 4, pp. 154-156.
- 16- FanZ. , WuD.& WuX. , (2013) , "Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation" Asian Journal of Technology Innovation, 21:2, pp.187-201 .
- 17- Fry , Louis W. , Hannah , Sean T. , Noel , Michael ,&Walumbwa , Fred O. , (2011) , Impact of spiritual leadership on unit performance , The Leadership Quarterly , Vol.22 , (pp.259–270) .
- 18- Garman.A,(2006) , "Business knowledge and skills" , Journal of Healthcare Management,PP.81-85.
- 19- Hall , Cynthia A. L. & Beck , Tammy E. , (2009) , Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment,Aldershot UK: AshgatePublishing,pp 1-44
- 20- HijaziH.&Al-hroothH.,(2013) , "Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013" , Information and Knowledge Management,Vol.3, No.11 , PP.63-74.
- 21- HittM. , KeatsB. &DeMaieS. , (1998) , "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century" Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, pp. 22-42 .
- 22- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AB%D9%86%D9%89
- 23- KamasakR. , YavuzM. ,KaragulleA. &AgcadT. , (2016) , "Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study" , 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences 229,pp.126–132
- 24- KazozcuS. , (2011) , "Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach" , 7th International Strategic Management Conference,Procedia Social and Behavioral Sciences 24, pp.444–459 .
- 25- KhuntiaJ. ,SaldanhaT. &KathuriaA. , (2014) , "Dancing in the Tigers' Den: MNCs versus Local Firms Leveraging IT Enabled Strategic Flexibility" , Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland , PP. 1-19 .
- 26- LegrisP., InghamJ.,ColleretteP., (2003) , "Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model" Journal Information & Management, PP.191–204 .
- 27- Lewis M. W.,Andriopoulos C. & Smith W. K. , (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. California Management Review, 56(3), pp. 58-77
- 28- Lin Y. , Zhao S. &Li N. , (2013) , A study of network-buildingHR practices for TMT, strategicflexibility and firm performance , Nankai Business ReviewInternational , Vol. 5 , No. 1 , pp. 95-114 .

- 29- Madu , Boniface C. , (2008) , Vision: The relationship between a firm's strategy and business model , Journal of Behavioral Studies in Business , Grand Canyon University .
- 30- Man T.&Lau T. , (2000) , "ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES OF SME OWNER/MANAGERS IN THE HONG KONG SERVICES SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS" Journal of Enterprising Culture, Vol. 8, No. 3,pp.235-254 .
- 31- MavengereN. , (2013) , "The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains, Journal of Information Technology Case and Application Research, 15:4, pp. 13-33 .
- 32- MavengereN.B. , (2013) , "Information Systems Role in Strategic Agility A supply chain context" , Academic Dissertation To be presented, with the permission of the Board of the School of Information Sciences of the University of Tampere, for public discussion in the PaavoKoli Auditorium, Kanslerinrinne 1, Tampere, pp. 1-47 .
- 33- MollerK. &SvahnS. , (2006) , "Role of knowledge in value creation in business nets" , Journal of Management Studies, Vol.43, No.5, PP.985-1007.
- 34- Nkuda , Matthias O. , (2017) , Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings , British Journal of Economics, Management & Trade , 16(1) , pp.1-13 .
- 35- PearceC.&SimsH.,(2002) , "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors" , Group Dynamics: Theory, Research, and Practice , Vol. 6, No. 2, PP. 172–197 .
- 36- RuelH. , BondaroukT. , VeldeM. , (2007) , "The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry", Employee Relation ,Vol.(29), Issue(3), pp. 280-291.
- 37- RuelH.,BondaroukT., VeldeM., (2007) , "The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry", Employee Relation ,Vol.(29), Issue(3), pp. 280-291.
- 38- SabaiKhinS. , AhmadN. &RamayahT. , (2012) , "The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility" International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences 65 , PP.743–748 .
- 39- Santala ,Maarit , (2009) , Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis .
- 40- SheikhyA.,FarokhianA.&HosseiniN., (2015) , " An Investigation Into The Effect of Human Resource Competencies and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction, Discipline of Work, and Job Performance in Khuzestan Telecommunication Company" , Journal UMP Social Sciences and Technology Management Vol. 3, Issue.3, pp. 177-187.
- 41- SkeibrokJ. &SvenssonF. , (2016) , "The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy" master's thesis .
- 42- SupenoH. ,SudharmaM. ,AisjahS. &LaksmanaA. , (2015) , "The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java" , International Business and Management journal, Vol. 11, No. 1 , pp.1-12 .
- 43- Tikkanen ,Joonas , (2014) , Dynamic CAPABILITY INFLUENCE ON STRATEGIC AGILITY: A CASE STUDY IN ENERGY CONSERVATION INDUSTRY , Master's Thesis Department of Management and International Business .

- 44- Toni ,Alberto De&Tonchia , Stefano , (2005) , Definitions and linkages between operational andstrategic flexibilities , Journal of Management Science , No. 33 , pp.525-540 .
- 45- UlrichD. ,BrockbankW. , JohnsonD.& YoungerJ. , (2007) , "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), pp. 1-12 .
- 46- VoolaR. &MuthalyS. ,(2005) , "Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation" , ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, PP. 117-125 .
- 47- YangJ. ,ZhangF. ,JiangX. &SunW. , (2015) , "Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy" , Technological Forecasting & Social Change xxx, PP.1-10 .
- 48- YingY. ,PingD. &YangL. , (2016) , "Strategic Flexibility, Institutional Hardship, and International Expansion Strategy of Chinese New Ventures" , China: An International Journal, CIJ Vol. 14 , No. 4,PP.118–130 .
- 49- Yusoff ,YuslizaMohd . (2012) , "the path from an administrative expert to a strategic partner role: a literature review " , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol. 3, No. 9 , pp.141-154 .
- 50- ZahraS. ,HaytonJ. ,NeubaudD. ,DibrellC. &CraigJ. , (2008) , "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship" , Baylor University, pp.1042-2587 .

الملاحق

م / استبانة

السادة المحترمون

نهديكم أجمل التحيات.....

نشكر سلفا اهتمامكم و تعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ(الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط). ونود أن نبين بأنالمعلومات سيتم استخدامها لأغراض الدراسة فقط. وبالنظر لما تملكونه من خبرة ومعرفة بعمل الجامعة نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة(✓) في المكان المناسب لأجابتكم بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتكم. لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وتملؤنا الثقة بدقة اجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج. إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصرا أساسا في صدق النتائج التي سنحصل عليها.وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية . وسيتعامل الباحثان مع الأجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة. مع وافر التقدير والاحترام...

الباحثاً.م.د فاضل راضي غباش

القسم الأول: المعلومات الشخصية

١. الدور الاجتماعي : ذكر أنثى
٢. العمر : ٢٠ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠
٣. التحصيل العلمي : دكتوراه ماجستير
٤. اللقب العلمي :
٥. عدد سنوات الخدمة : ٥٠ فما فوق

الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية، كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينت من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المشنى) ا.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي * م.د حسين علي الكرعوي * م.م.علي عبود الجبوري

الجزء الثاني / متغيرات الدراسة

أولاً : الترشيح الاستراتيجي: هو ويتضمن عدة ابعاد هي :

أ. الحساسية الاستراتيجية

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في التعرف على الاتجاه .					
٢- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعمها في وضع سيناريوهات مستقبلية مقبولة .					
٣- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات تمكنها من استغلال الفرص التي تنشأ بسرعة .					
٤- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات تمكن اكتشاف التحديات التي تنشأ بسرعة .					
٥- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات تمكنها من تبادل المعرفة القصوى مع العالم الخارجي .					
٦- المنظمة لديها تكنولوجيا المعلومات لجمع متطلبات الزبائن .					
٧- تستخدم المنظمة أنظمة معلومات متطورة لجمع المعلومات عن المنتجات البديلة والموردين .					
٨- تستخدم المنظمة أنظمة معلومات متطورة لجمع المعلومات عن المنافسين والجهات الفاعلة في السوق الجديدة .					
٩- تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تقييم حدود ضعف المنظمة .					
١٠- تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تقييم قدراتها (نقاط قوة المنظمة) .					

ب. الاستجابة الاستراتيجية

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تعقب استخدام الموارد وتدعم في تقليل النفقات (تحسين الموارد).					
٢- تكنولوجيا المعلومات تساعد على ضبط الموارد بسرعة .					
٣- تكنولوجيا المعلومات تساعد في ضبط العمليات التجارية بحيث تكون محددة بشكل جيد، إدارة وقياس .					
٤- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية لتوحيد العمليات مكن التواصل والتشغيل والإدارة (داخل المنظمة ومع الشركاء الخارجيين) .					
٥- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمليات التجارية في ما يتعلق بالبيئة .					
٦- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم إجراءات الاستجابة للتغيرات في الطلب الكلي من الزبائن .					
٧- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم رد الفعل على منتجات أو خدمات المنافسين الجديدة .					
٨- لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم إجراءات الاستجابة للتغيرات في تغييرات بيئة الأعمال الأخرى .					
٩- تكنولوجيا المعلومات تدعم الابداع لدفع أوقياة السوق (تغيير السوق).					
١٠- تكنولوجيا المعلومات تدعم الابداع لتحسين عمليات المنظمة من أجل أن تكون رائدة في السوق (التغيير الذاتي التنظيمي) .					

ج. القدرات الابداعية

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة العاملين في القيام بمهامهم وتحسين كفاءتهم .					

الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينت من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المشنى) * ا.م.د. فاضل راضي غباش الفزالي * م.د. حسين علي الكرعوي * م.م. علي عبود الجبوري

					٢-تكنولوجيا المعلومات تدعم فرق متعددة لوظائف .
					٣-تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات مخازن المعلومات المستمدة من الخبرة السابقة على أفضل السبل للتعامل مع مشاكل الزبائن .
					٤-تكنولوجيا المعلومات تساعد العاملين على الابداع وتخزين واسترجاع المعرفة .
					٥- تحفظ المنظمة بالمعلومات في مجال تكنولوجيا المعلومات استخدامها في تحسين عملياتها .
					٦- تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تتبع الجودة للبنية التحتية الأساسية والتقدم .
					٧- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للمساعدة في استخدام البنية التحتية الأساسية للمنظمة .
					٨- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحديد التغذية العكسية للعاملين على المنتج أو الخدمة أو عملية التسليم .
					٩-تكنولوجيا المعلومات تسهل جمع المعلومات من الزبائن .
					١٠- تساعد تكنولوجيا المعلومات في جمع واستخدام المعلومات من الخارج.

ثانياً : المرونة الاستراتيجية:وهي مصدر المقياس (113 : Lin et al. , 2013

العبرة	أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق بشدة	لا أنفق بشدة
يتم تعديل الاستراتيجيات دائماً تبعاً لتغيرات البيئة.					
تنقح دائماً مخصصات الموارد تبعاً لتغيرات البيئة.					
المرونة هي السمة الرئيسية لاستراتيجياتنا التنافسية .					
اعتماد المرونة في التصنيع .					
هناك فرق كبير بين استراتيجياتنا التنافسية .					
استخدم أساليب التسوية المختلفة لتحقيق					
يتم إجراء تعديلات على أنشطة التشغيل والاستثمار من أجل الحصول على المزيد من الأموال .					

ثالثاً : التداؤب الاستراتيجي:هو

الترشيق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لأراء عينتة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المشنى) * ا.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي * م.د حسين علي الكرعوي * م.م.علي عبود الجبوري

العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
١- للمنظمة هيكل تنظيمي يبين التقسيمات الادارية فيها بوضوح .					
٢- تلمس تعاون من قبل الافراد في قسمك .					
٣- تؤمن بأن العمل الدؤوب يحقق اهداف المنظمة .					
عمل الافراد والاقسام معاً يحقق نتائج اكبر من العمل المنفرد .					
أي تغيير في اجزاء المنظمة ينظر اليه من اداء المنظمة الكلي .					
هناك تفاعل حقيقي بين الافراد والاقسام في المنظمة .					
تلمس تعاون من قبل الافراد في الاقسام الاخرى .					
تشكل المنظمة فرق عمل ولجان لإجاز الاعمال بشكل مستمر .					
العلاقات التنظيمية بين الاقسام في المنظمة واضحة للجميع .					