وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

دور الثقافة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية

بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

بحث تقدم به الطالب

علي عبد الأمير كريم

بحث مقدم إلى مجلس قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل درجة بكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية

بإشراف

المدرس المساعد جاسم محمد الكرعاوي

١٤٣٩ هـ ٢٠١٨ م

بسم الله الرحمن الرحيم

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۖ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (٨٥)

صدق الله العلي العظيم

سورة الاسراء – الآية (٨٥)

الإهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع ...

- الوالدين الكريمين حفظهما الله ...

- وإلى كل أفراد أسرتي ...

- وإلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة ...

- وإلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي ...

- وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية ...

الباحث

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن تخط الحروف ليجمعها في كلمات . . . تتبعثر الأحرف وعبثاً أن تحاول تجميعها في سطور .

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفات كانوا إلى جانبنا . . . فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطوا خطواتنا الأولى في غمار الحياة . . .

واخص بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم . . .

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية واتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ جاسم محمد الكرعاوي المحترم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا خير فله منا كل التقدير والاحترام . . .

فهرست المحتويات

ت	الموضوع	رقم الصفحة
١	الأهداء	أ
٢	الشكر والتقدير	ب
٣	فهرست المحتويات	ج
٤	قائمة الجداول	د
٥	المقدمة	١
٦	الفصل الأول \منهجية البحث أولا- مشكلة البحث ثانيا- أهداف البحث ثالثا- أهمية البحث رابعا- فرضيات البحث خامسا- موقع ومجتمع وعينة البحث سادسا- أداة البحث سابعا- ألأساليب الإحصائية المستخدمة	٢-٤
٧	الفصل الثاني- المبحث الأول\ الثقافة التنظيمية أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية ثالثا- خصائص الثقافة التنظيمية رابعا- أنواع الثقافة التنظيمية خامسا- أبعاد الثقافة التنظيمية سادسا- مصادر الثقافة التنظيمية سابعا- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	٥-١٠
٨	المبحث الثاني\ المرونة الإستراتيجية أولا- مفهوم المرونة الإستراتيجية ثانيا- أهمية المرونة الإستراتيجية ثالثا- أنواع المرونة الإستراتيجية رابعا- أبعاد المرونة الإستراتيجية	١١-١٣
٩	ا لفصل الثالث\ الجانب العملي المبحث الأول\ تحليل متغيرات الثقافة التنظيمية و المرونة الإستراتيجية أولا- تحليل متغيرات البحث ثانيا- اختبار الفرضيات	١٤-١٩
١٠	الفصل الرابع\ الأستنتاجات والتوصيات	٢٠-٢١
١١	قائمة المصادر والمراجع	٢٢

فهرست الجداول

ت	رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	(١)	مصادر الثقافة التنظيمية	٩
٢	(٢)	تحليل متغيرات الثقافة التنظيمية	١٥
٣	(٣)	تحليل متغيرات مرونة السوق	١٦
٤	(٤)	تحليل متغيرات مرونة الخدمة الجديدة	١٧
٥	(٥)	تحليل متغيرات مرونة التوسع	١٨
٦	(٦)	نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين الثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية	١٩

فهرست الأشكال

ت	رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	(١)	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	١٠
٢	(٢)	أنواع المرونة الإستراتيجية	١٢

فهرست الملاحق

ت	الموضوع
١	ملحق الانسيابية
٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة

المقدمة :-

تمثل القيم والمعتقدات المركز الرئيسي في اي ثقافة تنظيمية وانها جوهر فلسفة اي منظمة تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية وانها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية لذا يعتقد ان نجاح المنظمات سيتوقف على كيفية ادراك منسوبيها لتلك القيم والمعتقدات التنظيمية والعمل بموجبها فيستطيع الموظف ان يعتبر ان اهداف المنظمة اهدافه هو ايضا فيبذل اقصى جهد لتحقيقها بما يعكس على كفاءة وفعالية المنظمة وترتفع وتزاد اهمية المرونة الاستراتيجية في ربط المنظمة والعاملين فيها في حالات التغير السريع الذي قد تشهده المنظمة حيث يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة وان المرونة الاستراتيجية تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية وان المنظمة تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحية.

منهجية البحث

أولا:- مشكلة البحث:

جاء هذا البحث ليستجيب على عدد من التساؤلات هي:-

أ. ما أثر الثقافة التنظيمية على المرونة الإستراتيجية لدى مجتمع البحث المبحوث وتتفرع عنها الأسئلة الفرضية الآتية:-

١. ما أثر الثقافة التنظيمية على مرونة السوق في مجتمع البحث
٢. ما أثر الثقافة التنظيمية على مرونة التوسع في مجتمع البحث
٣. ما أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز مرونة الخدمة الجديدة

ثانيا:- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف وهي:-

١. مراجعة الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بموضوعي الثقافة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية.
٢. قياس اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في مجتمع البحث.
٣. تحليل اثر الثقافة التنظيمة في أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع – مرونة السوق – مرونة الخدمة الجديدة) في مجتمع البحث .
٤. تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج البحث من شأنها بيان دور الثقافة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية في مجتمع البحث .

ثالثا:- أهمية البحث:-

تبرز أهمية البحث في النقاط الآتية :-

١. يستمد البحث أهميته من المتغيرات التي اعتمدها البحث وهذا البحث يدرس متغيرين باتت أهميتهما لاغنى عنها في بيئة أعمال متغيرة شديدة التنافس .
٢. استمرارية عملية البحث العلمي عن العلاقة بين الثقافة العلمية والمرونة الأستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى السلوك التنظيمي وهو مايثري جانبا عمليا ونظريا.
٣. يستمد البحث أهميته من الأهمية لمجتمع وعينة البحث ودورها في تنمية القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى ذات العلاقة.

رابعا :- فرضية البحث :

لقد استند البحث في تطبيقاته إلى فرضية مفادها :

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية).

خامسا :- موقع ومجتمع عينة البحث :-

تم اعتماد كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة القادسية موقعا للبحث وتم اختيارها لدورها الحيوي في القطاع الاقتصادي والقطاعات ذات العلاقة .

سادسا :- أدارة البحث :

تم اعتماد استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض وتم توزيع (٣٥) خمسة وثلاثين نسخة من استمارة الاستبيان أعيدت بالكامل وقد تم توزيعها على موظفين كلية الإدارة والاقتصاد في المستويين (الإدارة الوسطى – الإدارة الدنيا) .

سابعا :- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

١. الأوساط الحسابية .
٢. الأنحراف المعياري .
٣. معامل الارتباط .
٤. الأنحدار .
٥. أختبار (F) وأختبار (T) .
٦. الأوزان النسبية .

المبحث الأول

الجانب النظري

المطلب الاول

الثقافة التنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية :-

استحوذت فكرة الثقافة التنظيمية على اهتمامات الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي منذ زمن بعيد من عدها منهم بأنها كاملا مهما في تحديد درجة التطابق بين الفرد والمنظمة لاحتوائها على مجموعه من القيم والاتجاهات والتوقعات التي لها تأثيرات مختلفة في الأفراد والعمليات التنظيمية وردود الفعل لترشيد عملية صنع القرارات والنشاطات التنظيمية ويعد نجاح المنظمات مرهونا بامتلاكها ثقافة قوية تعمل على جذب الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافها وتعمل المنظمات على تطوير ثقافتها لإبراز شخصيتها التي تؤثر في فلسفتها ونمطها الإداري . عليه ورد مصطلح الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة من قبل عدة باحثين منهم (الشماع) يرى الثقافة التنظيمية بأنها ((تتكون من أنماط السلوك وقيم الجماعة وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد في المجتمع أي أنها منقولة اجتماعيا)) (الشماع،٢٠٠٢:٢١٦) . في حين عرفها (الدوري) بأنها ((انعكاس لرسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين إذ وصفت بكونها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة والفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن)) الدوري،٢٠٠٣:١٦٨) .

أما (أبو بكر) فعرفها على أنها ((مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة)) (أبو بكر،٢٠٠٧:٤٠٦) . ويرى (بن حبتور) على أنها ((منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث إن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر من خلالها عن شخصيتها)) (بن حبتور،٢٠٠٧:١٩٩) أما (جرتبيرج وبارون) يريان في الثقافة التنظيمية على أنها ((أطار معرفي مكون من الأتجاهات

والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة)) (جرتبيرج وبارون،٢٠١٠:٦٢٧) .

وينظر (الكارنة) الى الثقافة التنظيمية على أنها ((مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والقيم والمعتقدات والأتجاهات المشتركة التي تميز الأفراد في تنظيم ما)) (الكارنة،٢٠١١:٣٣١) ويشير ديري بأن الثقافة التنظيمية هي ((مجموعة القيم والأفتراضات والأعتقادات التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة)) (ديري،٢٠١١:٣١٢) وعرفت الثقافة التنظيمية من قبل (الطراونة واخرون) بأنها ((تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها وهذه ألأثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس اثارها)) (الطراونة اخرون،٢٠١٢:٢٩٢) في حين يرى (القريوتي) الثقافة التنظيمية بأنها ((تشير الى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتتغير مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم)) (القريوتي،٢٠١٣:٣٧٣) ولقد جمعت تعاريف الثقافة التنظيمية الى معنى مشترك وهو ((أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن وهذه خلقت بدورها منهجا مشتركا لدى اعضاء المنظمة حول الأشياء و الأهداف وكيفية التصرف أزائها) . أما الباحث فيرى الثقافة التنظيمية بأنها ((مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والرموزوالطقوس والتقاليد والأعراف والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة فينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة)) (بن حبتور،٢٠٠٧:٢٠١) و (الكارنة ،٢٠١١:٣٣٢) .

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:-

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط الأتية:-

١. تساعد في تطبيق خطة استراتيجية متكاملة من خلال الوعي بثقافة المنظمة وادارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة .
٢. توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الادارية ومراكز صنع القرار .
٣. انها دليل عمل ومن هنا كان التحدي الرئيسي الذي يواجه الادارة الأستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة استراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة .
٤. تحقيق هوية المنظمة .
٥. تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
٦. تنمية الشعور بالاحداث والقضايا المحيطة .
٧. توفير معايير لما يجب ان يقوله اويفعله العاملون .
٨. خلق سمات تنافسية للمنظمة .
٩. توفير ادارة رقابية ذاتية السلوك وانماط الأتجاهات المرغوبة .
١٠. ترسيخ اسس تخصيص الحوافز والمراكز الذاتية .

ثالثا:- خصائص الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية تتصف بألخصائص الأتية كما وضحها كل من (القريوتي،٢٠١٣:٣٧٣) و (مساعده،٢٠١٣:٣١٨) .

١. درجة المبادرة الفردية ومايتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تعرض في العمل .
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .

٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
٥. مدى دعم الأدارة العليا للعاملين .
٦. مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
٧. المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه .
٨. الفلسفة :لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
٩. القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى .
١٠. مرونة الثقافة : أي قابليتها على تجاوز الظروف المتغيرة والصعبة.

١١. العدالة : تعد القيمة الرئيسية لثقافة المنظمة وتخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد.

١٢. المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وأتجاهاتهم وأدراكاتهم لانها تتمتع بدرجة عالية من الأستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص وهي الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات والأجراءات والقوانين وأنماط الأتصال .

رابعا: -أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار كل من (أبو بكر،٢٠٠٧:٤١٢) و (الطراونة وأخرون ، ٢٠١٢:٢٩٢) الى أنواع الثقافة التنظيمية وكما يلي :-

١. الثقافة القوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وللثقافة القوية اهمية في المنظمة وهي:-

أ. تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض.

ب–تساعد المنظمة في توجيه طاقتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها.

جـ– تساعد المنظمة في الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

٢. الثقافة الضعيفة: هي التي لايتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولاتحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتقتصر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات فأن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها.
٣. ثقافة الفرد: وهي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط انظار تسعى المنظمة من خلالها الى خلق حالة حول شخص معين قائد أو خبير وأوضح ماتكون في المنظمات السياسية والفنية.
٤. ثقافة الدور:هي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام و طاعة اصحاب ادوار او المراكز الادارية محدد في الهيكل التنظيمي و هو اوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية .
٥. ثقافة المهمة: و هي الثقافة تركز على تنفيذ المشروع و المهمة تركز على المرونه و القدرة على التكيف و تهتم بالدرجة الاولى بالمهارات و تمكين العاملين للقيام بالمهام على افضل وجه و نجد هذا الثقافة في المنظمات الريادية و الابداعية التي تركز على المهارات اللازمة للتنفيذ.

خامسا: ابعاد الثقافة التنظيمية :–

و قد اشار(الكارنه ، ٢٠١١:٣٣٨) نقلا عنه (اوريلي ، شاتمان ، كالدويل) لتحديد سبعة ابعاد للثقافة التنظيمية و هي :

١-الابداع : هو الذي يعبر عن التطوير و قبول و تطبيق افكار او عمليات او منتجات او خدمات جديدة.

٢-الثبات : يقصد بذلك ان تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم و مثل و عادات و تقاليد و افتراضات و غيرها ثانية على نمط واحد و هذا لا يتعارض مع الابداع و التطوير خلال فترة زمنية محددة .

٣-الأحترام : من ضمن محددات الثقافة التقدير المتبادل بين كل اعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم .

٤-توجيه الناتج المستهدف : أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه بين العاملين .

٥-التفاصيلب الموجهه: أي التفاصيل الاجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم .

٦-توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمه التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.

٧-التكامل : أي أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض.

سادسا :مصادر الثقافة التنظيمية :-

توجد ثمانية مصادر للثقافة التنظيمية حسب الجدول الأتي :-

جدول رقم (١) مصادر الثقافة التنظيمية

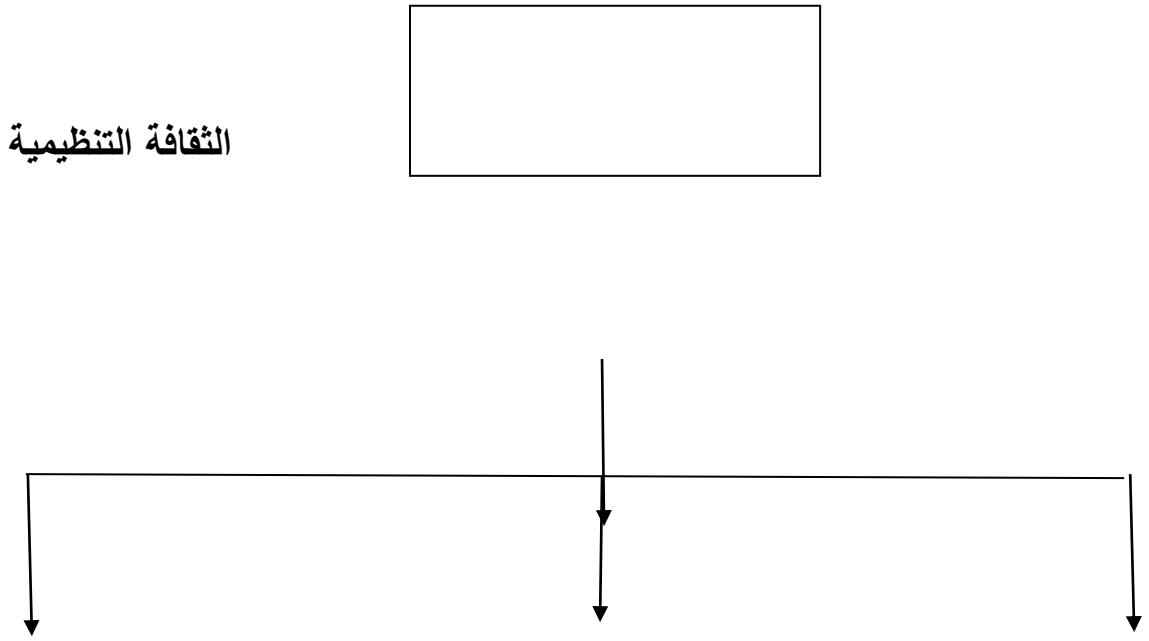
المصدر	الوصف العام
الأحتفاليات	هي مناسبة خاصة يحتفل فيها اعضاء التنظيم بأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية للمؤسساتهم.
الطقوس / الشعائر	هي انشطة احتفالية تستهدف توصيل افكار معينة او انجاز اغراض محددة.
التقاليد	أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالاهداف والاهمية النسبية للمراكز والافراد.
القصص / الحكايات	عرض للوقائع او الاحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والاعراف الثقافية.
الاساطير	قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الانشطة او الاحداث او المواقف التي تتسم بالغموض في مثل هذا التفسير.
الابطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والاعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.

االرموز	اشياء وتصرفات او احداث والتي تمتلك معنى خاصا وتمكن الاعضاء من تبادل الافكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة	مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: (الكارنة،٢٠١١:٣٤٣).

سابعا: الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية :-

تلخص الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية في الشكل الاتي :



الاحساس بالهوية	**تقوية الالتزام**	**دعم وتوضيح معايير السلوك**

شكل رقم (١) يوضح الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: (جرينبرج وبارون ،٢٠١٠:٦٣١)

المطلب الثاني

المرونة الاستراتيجية

أولا: مفهوم المرونة الاستراتيجية :-

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا حيث بدا الاهتمام به في العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة زيادة درجة عدم التاكد البيئي الذي يواجه منظمات الاعمال وبسبب التغييرات في البيئة العالمية خلال العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات ومفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التاكد البيئي وبجوانب ذات اهمية استراتيجية للمنظمة وان الادراك المتزايد للاهمية الاستراتيجية للمرونة الاستراتيجية وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات الاعمال المتغيرة وعدم الموثوقية فقد اجبر المنظمات للصنع او اتخاذ القررات الاستراتيجية قي الوقت المناسب والصائب لكي تبقى صامدة.

ركز الاداريون والاكاديميون على المرونة الاستراتيجية للمنظم حيث عبر عنها بكونها ((عقد من الكفاءة والجودة وهي مقياس اساسي (N.pomoins,1993:35) بالمنظمات الحديثة ونموذج للادارة وهي مفتاح لمتطلبات بقاء المنظمات وهي مصدر للميزة التنافسية في المنظمات))

بانها ((القدرة على الاندماج بهدف التكيف مع (M.Demarie,1998;4)ووصفها التغييرات البيئية من خلال الاستمرار باعادة التفكير في نشر الموجودات واستراتيجيات ((ان هذه المرونة تتطلب ان يجد المدراء الاتزان (Hitt,2004;4)الاستثمار)) وذكر الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية وتجنب استثمار الاموال الممتازة في مشاريع سيئة)).

بأن (( )Hunev&Wheelenويضيف (النجار والحوري،٢٠٠٨:٦٤) نقلا عن (المرونة الاستراتيجية تتطلب التزاما طويل الاجل للتطور وان تكون المنظمة ساعية

للتعلم وتكمتاز بمهارتها في تامين وامتلاك ونقل المعرفة)) . وكذلك عرفها (الشيخ يحيى ،٢٠١٠:٣٠) بانها ((قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة كردة فعل لمعطيات البيئة التي تزاول فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب وقدرتها على انتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب)).

) بأنها ((دقة الحركة و التنقل و الميزة Bielawska,zoll:75في حين عرفها (المرتبطة مع الاستجابة الذهنية و هي تظهر عندما تتضمن المرونه البعد الزمني و الابداع و تتطلب المرونة الاستراتيجية المتانه و خفة الحركة معا في وقت واحد عندها تصبح مهمة في كل منظمة))

) بكونها ((صفة المنظمات الحديثة التي تسمح Radomska ,2015:1و يرى (بالاستعداد و التنوع للتغييرات في البيئة)) و ما تقدم من الاطلاع على المفاهيم يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها ((مفهوم متعدد الاشكال و الجوانب و هي نموذج للادارة الحديثة في المنظمات اذ تساعد على التواصل مع التغيير البيئي و هي مصدر للميزة التنافسية وهي مناظلاً للثبات و الصلابة و مرادفة لمفهوم التكيف و ترتبط مع الاستجابة الذهنية القصيرة و هي دائمة التسوية و التعديل و البحث في متطلبات استراتيجيات التكيف و تتطلب المتانه و خفة الحركة ، تعددية الجوانب و هي صفة المنظمات الحديثة)) و اما الباحث فيرى المرونة الاستراتيجية ((قدرة المنظمات و قابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة لزيادة قدرة المنظمات الاعمال على مواجهة المتغيرات البيئية الهامة و السريعة في ظل عدم التاكد و تمكينها من ادارة نشاطاتها و اتخاذ قرارتها بكفاءة و فاعلية في ظل ظروف المناسبة الحادة))

ثانيا : اهمية المرونة الاستراتيجية :-

فقد بين كل من (النجار و الحوري ، ٧٧:٢٠٠٨) و (ادريس و الغالبي) اهمية المرونة الاستراتيجية و كما يلي :- 21:2010,

١-ادركت المنظمات اهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة.

٢-تعزيز قابلية المنظمات و قدراتها للاستجابة لتغيير حاجات و رغبات العملاء المتغيرة و اهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية و ذلك من خلال عملية التفاعل بينها و بين عملائها .

٣-و هي مهمة لنمو منظمات الاعمال و بقائها و تهتم بتوليد فرص المنظمة .

٤-دور المرونه الاستراتيجية في تمكين المنظمات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة و العولمة و الانفتاح.

٥-التحلي بالمرونه الاستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على اعادة هيكلة نفسها داخلياً بالاضافة الى اعادة هيكلة علاقتها بالبيئة الخارجية .

٦-تمثل المرونة الاستراتيجية احدى خصائص المنظمات الرائدة و بسبب التعقيدات و التغيرات السريعة اصبحت محور اهتمام الادارة العليا في المنظمة .

٧-تمكن المنظمة من التكيف و الاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة و التي ستحصل في بيئة عملها لغرض اتخاذ قرارتها و تحقيق اهدافها بأفضل الطرق و الاساليب .

٨-تحقق المرونة الاستراتيجية النجاح البعيد المدى للمنظمة

٩-تبين المرونة الاستراتيجية لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المنظمات الاعمال و الجوانب الاكثر تأثيراً و الاقل تأثيراً بما تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها و اعطائها الاولوية.

ثالثا : انواع المرونة الاستراتيجية :

ان المرونة الاستراتيجية يمكن ان تقع في اطار اربعة انماط وفق بعدين رئيسين هما السرعة و التنوع كما في الشكل ادناه

انواع المرونة الاستراتيجية التنوع

B سريع متخصص	A سريع
D بطيء متخصص	C بطيء عام

الشكل (٢) انواع المرونة الاستراتيجية

المصدر : (Lomash &mishra,2003:182)

حيث ان التنوع يعطي للمنظمة امكانية الفعل و المبادرة ضمن نطاق واسع في الضغوط البيئية فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط الانتاج واسع اما السرعة فتؤثر على قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني اقل وقت يتطلبه فعل معين . لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار اعادة التصميم بشكل سريع لنظم الانتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة .

رابعا : أبعاد المرونة الأستراتيجية :-

تقسم ابعاد المرونة الاستراتيجية الى ثلاثة ابعاد اساسية وهي :-

أ-مرونة السوق :-

توصف بأنها القدرة على التكيف مع تغييرات السوق بسهولة دون تأثير على أعمال المنظمات نقلا عن (Gupta,2009:239) كما يشار لها بأنها قدرة النظام على الاستجابة لتغييرات السوق نقلا عن (Das,2001:4153.)

ب.مرونة التوسع :-

وهي قدرة المنظمات على التوسع عند الحاجة نقلا عن (sethi,1990:239) كما تعرف بانها القدرة على بناء نظام توسع فيه بسهولة عند الحاجة نقلا Sethix عن (Parnell,2003:15.)

ج.مرونة المنتج الجديد :-

أي قدرة النظام على ايجاد وتقديم المنتجات او الخدمات الجديدة نقلا عن (Das,2001:60)

كما تعرف بانها القدرة على صنع منتجات او خدمات جديدة بسرعة نقلا عن (Kavav,2002:83) .

المبحث الثاني

الجانب العملي

تحليل المتغيرات

اولاً :- تحليل المتغيرات (الثقافة التنظيمية و المرونة الاستراتيجية)

جدول التكرارات و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري و اولا:- الاهمية لمتغيرات الثقافة التنظيمية كما موضح في الجدول ادناه

N=35

١		٢		٣		٤		٥							
الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرة	ت
			ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك		
١	٢,٠٠٨	٣.٣٤	-	-	٢٨.٥٧	١٠	٢٢,٨٥	٨	٣٤,٢٨	١٢	١٤.٢٨	٥	تؤمن الكلية	١

	بالانفتاح الداخلي													
٢	تعطي الكلي فرادها في التعامل مع المشاكل	٢	٥.٧	١٥	٤٢,٨٥	١١	٣١,٤٢	٥	١٤,٢٨	٢	٥,٧	٣,٢٨	٢,٠٩٦	٢
٣	تشجيع الكلية على الاحتفاء بمبدعين في تقديم الافكار الجديدة	٤	١١,٤٢	١٣	٣٧,١٤	٩	٢٥,٧	٧	٢٠	٢	٥,٧	٣,٢٨	٢.٣١٠	٢
٤	تعمل الكلية على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عملها	٧	٢٠	٩	٢٥,٧	٧	٢٠	٩	٢٥,٧	٣	٨,٥٧	٣,٢٢	٢,٣٦	٣
٥	تساهم الكلية في صيغة الانماط الشخصية للافراد ن خلال مساعدتهم على التغيير	١	٢,٨٥	١٥	٤٢,٨٥	١٣	٣٧,١٤	٣	٨,٥٧	٣	٨,٥٧	٣,٢٢	١,٩٨٠	٣
٦	**ان الافراد العاملين يدركون ان قيم العمل على معتقدات المنظمة واللغة**	٦	١٧,١٤	١٩	٥٤.٢٨	٥	١٤,٢٨	٤	١١,٤٢	١	٢,٨٥	٣,٧	٢,٤٢	٤
٧	يعمل الافراد العاملين باندفاع واخلاص عاليين	٩	٢٥,٧	١٣	٣٧,١٤	٥	١٤,٢٨	٦	١٧,١٤	٢	٥,٧	٣,٦	٢,٤٩٩	٥
٨	**تعمل الكلية على ايجاد نوع من الالتزام والولاء على المصالح الشخصية**	٦	١٤,١٧	١٣	٣٧,١٤	٨	٢٢,٨٥	٥	١٤,٢٨	٣	٨,٥٧	٣,٤	١,٧٧٢	٥

٩	**يشعر الافراد العاملين بان الكلية هي المكان الذي تصان فيه حقوقهم**	٥	١٤,٢٨	١٥	٤٢,٨٥	٤	١١,٤٢	٨	٢٢,٨٥	٣	٨,٥٧	٣,٣	٢,٥٢٩	٦
١٠	يؤمن الافراد العاملين بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثا	١٠	٢٨,٥٧	١٣	٣٧,١٤	٣	٨,٥٧	٦	١٧,١٤	٣	٨,٥٧	٣,٦	٢,٦٢٨	٧
	متوسط المتوسطات والمتوسط العام للأنحراف المعياري											٣,٣٩	٢,٣٦٠	

جدول رقم(٢)

من الجدول اعلاه ان الفقرة (يشعر الافراد العاملين بان الكلية هي المكان الذي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣,٣) وبأنحراف معياري (٢,٥٢٩) حصلت فقرة (تؤمن الكلية بالانفتاح الداخلي وازالة القيود والحدود بين الاقسام من اجل تسهيل تدفق الافكار والمعلومات) على اعلى متوسط حسابي (٣,٤٣) وبأنحراف معياري(٢,٠٠٨) ممايدل على مدى ايمان عينة البحث بأن الكلية تؤمن بالانفتاح الداخلي وازالة القيود والحدود بين الاقسام من اجل تسهيل تدفق الافكار والمعلومات .

ثانيا:- المرونة الاستراتيجية :-

التكرارات و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري و الاهمية لمتغيرات مرونة السوق.

أ- مرونة السوق :

N=35

١	٢	٣	٤	٥											
	نحراف	الوسط	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما				ت
لاهمية	معياري	الحسابي	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	الفقرة		
١	١,٨٤١	٣,٢٨	٨,٥٧	٣	٨,٥٧	٣	٢٨,٥	١٠	٥٤,٢	١٩	-	-	لدى الكلية القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات سوق العمل.		١
٢	٢,٢٨٢	٣,٢٥	١٤,٢	٥	١١,٤	٤	٢٥,٧	٩	٣١,٤	١١	٧,١٤	٦	الكلية لديها القدرة على الاستجابة بسرعة للتحركات التي تبديها الكليات المنافسة الاخرى.		٢
٣	٢,١٦٤	٣,٤	٥,٧١	٢	١١,٤	٤	٢٨,٥	١٠	٤٥,٧	١٦	٨,٥٧	٣	الكلية لديها القدرة على التعامل مع التغيرات الحاصلة في السوق.		٣
٣	٢,١٠٧	٣,٤	٥,٧١	٢	٨,٥٧	٣	٣٤,٢	١٢	٤٢,٨	١٥	٨,٥٧	٣	الكلية لديها القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة سوق العمل.		٤
	٢,٠٩٨	٣,٣٣	سط المتوسطات والمتوسط العام للانحراف المعياري												

جدول رقم (٣)

يلاحظ من الجدول اعلاه ان الفقرة الاولى (الكلية لديها القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة سوق العمل). قد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣,٤)

وبانحراف معياري (٢,١٦٤) وكذلك وكذلك الفقرة الثانية (الكلية لديها القدرة على التعامل مع التغييرات الحاصلة في السوق) فقد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣,٤) وبانحراف معياري (٢,١٠٧) في حين حصلت فقرة (لدى الكلية القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات سوق) على اعلى متوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٨٤١) مما يدل على ايمان عينة الدراسة بان لدى الكلية القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات سوق العمل .

ب.مرونة الخدمة الجديدة :

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية لمتغيرات مرونة الخدمة الجديدة كما موضح في الجدول ادناه :-

N=35

١		٢		٣		٤		٥							
ت	الفقرة	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط	نحراف		
		ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	الحسابي	معياري		الاهمية
١	لدى الكلية خبرات جديدة على درجة عالية من الابداع.	٦	١٧,١	١٥	٤٢,٨	٧	٢٠	٤	١١,٤	٣	٨,٥٧	٣,٤٨	٢,٤٤٣		١
٢	الكلية لديها القدرة لتقديم خدمة جديدة.	-	-	١١	٣١,٤	١٤	٤٠	١٠	٢٨,٥	-	-	٣,٢٨	١,١٢٦		٢
٣	الكلية قادرة على	٦	١٧,١	١١	٣١,٤	٧	٣١,٤	٨	٢٢,٨	٣	٨,٥٧	٣,٢٥	٢,٥٤٨		٣

	طرح خدمات جديدة في وقت قصير.													
٤	لدى الكلية خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير الخدمات.	٤	١١,٤	١٢	٣٤,٢	١٢	٣٤,٢	٣	٨,٥٧	٤	١١,٤	٣,٢٥	٢,٣٣٥	٣
	وسط المتوسطات والمتوسط العام للانحراف المعياري											٣,٣١	٢,١١٣	

جدول رقم(٤)

ومن الجدول اعلاه يلاحظ ان الفقرة (الكلية قادرة على طرح خدمات جديدة في وقت قصير) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣,٢٥) وبانحراف معياري (٢,٥٤٨) وكذلك الفقرة (لدى الكلية خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير للخدمات الجديدة) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣,٢٥) وبانحراف معياري (٢,٣٣٥) في حين حصلت الفقرة (لدى الكلية خبرات جديدة على درجة عالية من الابداع) على اعلى متوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري (٢,٤٤٣) وهذا يدل على مدى ايمان عينة دراسة الكلية لديها خبرات جديدة على درجة عالية من الابداع .

جـ- مرونة التوسع:-

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات مرونة التوسع كما موضح في الجدول ادناه:-

N=35

																١ ٢ ٣ ٤ ٥
ت	الفقرة	اتفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	نحراف معياري	الاهمية
		ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %	ك	ن %			
١	تسعى ادارة الكلية للحصول على معلومات ومعارف.	٥	١٤,٢	١٧	٤٨,٥	٥	١٤,٢	٥	١٤,٢	٣	٨,٥٧	٣,٤٥	٢,٤٣٧	١
٢	نظام العمل في الكلية يوفر امكانية التوسع في الخدمة.	٢	٥,٧١	١٥	٤٢,٨	١٠	٢٨,٥	٥	١٤,٢	٣	٨,٥٧	٣,٢٢	١,٩٧٠	٢
٣	تسعى ادارة الكلية لدرج الافكار السابقة	-	-	١٧	٤٨,٥	١١	٣١,٤	٤	١١,٤	٣	٨,٥٧	٣,٢	٢,٨٣	٣
٤	تعالج الكلية التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة.	-	-	٩	٢٥,٧	١٧	٤٨,٥	٥	١٤,٢	٤	١١,٤	٢,٨٨	١,٦٤١	٤
	وسط المتوسطات والمتوسط العام للانحراف المعياري											٣,١٨	٢,٢١٩	

جدول رقم (٥)

يلاحظ من الجدول اعلاه ان فقرة (تعالج الكلية التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة) فقد حصلت على ادنى متوسط حسابي (٢,٨٨) وبأنحراف معياري (١,٦٤١) في حين حصلت الفقرة (تسعى ادارة الكلية للحصول على معلومات ومعارف لتطوير العمل) على اعلى متوسط حسابي (٣,٤٥) وبأنحراف معياري (٢,٤٣٧) مما يدل على مدى ايمان عينة الدراسة بان الكلية تسعى للحصول على معلومات ومعارف لتطوير العمل في الكلية.

ثانيا:- أختبار الفرضيات :

نتائج علاقة الارتباط والانحدار بين الثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية كما موضح في الجدول ادناه:-

مل الارتباط	عامل التحديد	F		T	
	R2	محسوبة	الجدولية	محسوبة	الجدولية
0.91	0.84	1.783	1.666	11.190	1.697

جدول رقم (٦)

يتضح من الجدول اعلاه بان نتائج علاقات الارتباط للعينة المبحوثة التي تظهر بوجود علاقة ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية اذا كانت (المحسوبة T) تساوي (٠,٩١) ويلاحظ بان قيمة (yقيمة معامل الارتباط ((١١,١٩٠) اكبر من الجدولة (١,٦٩٧) وبدرجة ثقة (٠,٥) وهذا ما يؤدي الى ماذهب

اليه الباحث في الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود تأثير لمتغير الثقافة التنظيمية في)اذا Fالمرونة الاستراتيجية ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تمك اجراء أختبار ( ) المحسوبة (١,٧٨٣) هي اكبر من الجدولة (١,٦٦٦) وبدرجة معنوية F(كانت قيمة) لمتغير الثقافة التنظيمية فقد كانت عالية R^2(٠,٠٥) اما بالنسبة للقدرة التفسيرية ((٠,٨٤) وهي قدرة تفسيرية جيدة في المرونة الاستراتيجية .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١-تبين ان شعور الافراد العاملين بأن الكلية هي المكان التي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم كان بمستوى ضعيف.

٢-هناك اهتمام من قبل الكلية بالانفتاح الداخلي وازالة القيود بين الاقسام من اجل تهيل عملية تدفق الافكار والمعلومات.

٣-تشير النتائج التي تم التوصل اليها الى ان الكلية تعطي افرادها الصلاحية الكاملة في التعامل مع المشاكل الداخلية وهذا التعبير مؤشرا ايجابيا من قبل الادارة اتجاه افرادها.

٤-هناك اهتمام بالغ من قبل المنظمة بمسالة تطوير الثقافات والتي تنسجم بدورها مع بيئة العمل.

٥-تشير النتائج بأن الكلية تشجع على الاحتفاء بأفرادها المبدعين في مجال تقديم الافكار الجديدة.

٦-تشير النتائج التي تم التوصل اليها بأن لدى الكلية القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات سوق العمل وهذا يعتبر مؤشرا ايجابيا.

٧-تبين نتائج الدراسة في الجانب العملي هناك ضعف من قبل الكلية على التكيف مع التغييرات في بيئة سوق العمل.

٨-اهتمام الكلية بالخبرات الجديدة والتي هي على درجه عالية من الابداع.

٩-بينت النتائج بان الكلية لديها القدرة لتقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف.

١٠- هناك ضعف من ناحية ادارة الكلية بتقديم خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير للخدمات الموجودة.

١١- هناك اهتمام من قبل ادارة الكلية للحصول على معلومات ومعارف لتطوير وتوسيع العمل.

١٢- ضعف الكلية في معالجة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة .

١٣- أظهرت النتائج فاعلية نظام العمل في الكلية يوفر امكانية التوسع في الخدمة المقدمة.

التوصيات :-

١. تقوية شعور الافراد حول الكلية بانها المكان الذي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم وذلك من خلال كفاءة انظمة تقويم الاداء للعاملين وكذلك فتح حوار مع الافراد العاملين والتشاور معهم بامور وسماع مشاكلهم.

٢. يوصي الباحث ادارة الكلية المبحوثة تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٣. يوصي الباحث بأن تستمر الكلية على الاحتفاء بأفرادها المبدعين وذلك من خلال الترقية او الحوافز او المكافات .

٤. يجب ان تسعى ادراة الكلية بالطرق والاساليب المختلفة للتكيف مع التغييرات في بيئة سوق العمل.

٥. يجب ان تسعى ادارة الكلية بمعالجة نواحي الضعف إذ يقف عائقا لتقديم خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير الخدمات الموجودة.

٦. يوصي الباحث بان تسعى الكلية الى انتهاج اساليب تمكنها من معالجة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة لتكون مرونة التوسع أكثر مرونة لغرض الوصول الى مستوى جيد بالنسلة للطلب على الخدمة.

قائمة المصادر والمراجع:-

١. أبو بكر ، مصطفى محمود ، (٢٠٠٧) ، ((التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة)) ، مدخل تطبيقي ، دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية .

٢. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، (٢٠٠٧) ، ((الادارة الاستراتيجية)) ،الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

٣. البغدادي ، عادل هادي ،والجبوري ، حيدر جاسم (٢٠١٣) ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و أسياسيل) في العراق ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (١٧) ، العدد (١) \ ٢٠١٥ .

٤. جرينبرج ، بارون ،ترجمة ، رفاعي ، بسيوني ، (٢٠١٠) ، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض – المملكة العربية السعودية .

٥. حسوني ، أثير عبد الامير حسوني (٢٠٠٧) ، الثقافة التنظيمية ادارة المعرفة : العلاقة والاثر : دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية ، المجلد (٩) ، العدد (٢) .

٦. ديري ، زاهد محمد (٢٠١١) ، ((السلوك التنظيمي)) ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

٧. زعتري ، عبد العزيز هاني شمس (٢٠١٣) ، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامي الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

٨. الكارنة ، بلال خلف ، (٢٠١١) ، الابداع الاداري ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

٩. الشماع ، خليل محمد حسن ، (٢٠٠٢) ، مبادئ ادارة الاعمال مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

١٠. الشيخ يحيى ، بسمة وليد سليم (٢٠١٠) ، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكد البيئي واتخاذ القرارت الاستراتيجية ، دراسة تطبيقية على شركات

تصنيع الادوية البشرية الاردنية ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .

١١. الطراونة ، حسين احمد ، وعريقات ، احمد يوسف ، وعبد الهادي ، توفيق صالح والعرموطي ، شحادة (٢٠١٢) ، نظرية المنظمة ،الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

١٢. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠١٣) نظرية المنظمة والتنظيم ، اعادة الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .

١٣. كاظم ، سناء جواد ، وغباش ، فاضل راعي (٢٠١٦) دور القابليات التنظيمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليل لاراء مدراء المصارف الاهلية في الديوانية ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد (٢) ، العدد (١) \ ٢٠١٦ .

١٤. مساعدة ، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣) ، ((ادارة المنظمات)) ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

<u>أستمارة استبيان</u>

تحية طيبة :

حضرة المجيب المحترم....

أضع بين ايديكم الكريمة الاستمارة الاستبيانية الخاصة ببحثي الموسوم (دور الثقافة التنظيمة في المرونة الاستراتيجية) راجين التفضل بالاطلاع وبيان الراي بتأشير الاجابة المناسبة من وجهة نظركم . علما ان هذه الاستمارة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم معنا

الباحث

علي عبد الأمير كريم

الخصائص الديمغرافية :-

١- العمر ☐ سنة

٢- الجنس : ذكر ☐ اثنى ☐

٣- المستوى التعليمي : بكالوريوس ☐ دبلوم ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- عدد سنوات الخدمة في الوظيفية : ☐ سنة

اولا :- الثقافة التنظيمية :

ت	الفقرة				

		فق تماما	فق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يؤمن الافراد العاملين والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقلها من جيل لأخر داخل الكلية.					
٢	تعطي الكلية افرادها الصلاحية في التعامل مع مشاكل العمل الداخلية ومعالجة المشاكل الخاصة ببيئة الكلية .					
٣	تعمل الكلية على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عملها.					
٤	يشعر الافراد العاملين بان الكلية هي المكان الذي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم.					
٥	تشجيع الكلية على الاحتفاء بالمبدعين في تقديم الافكار الجديدة .					
٦	يعمل الافراد العاملين باندفاع واخلاص عاليين متى ماشعرو بانهم مهمون في الكلية .					
٧	تساهم الكلية في صيغة الانماط الشخصية للافراد من خلال مساعدتهم على تفسير الامور من حولهم .					
٨	تعمل الكلية على ايجاد نوع من الالتزام والولاء بين العامليين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.					
٩	تؤمن الكلية بالانفتاح الداخلي وازالة القيود والحدود بين الاقسام من اجل تسهيل عملية تدفق الافكار والمعلومات.					
١٠	ان الافراد العاملين يدركون ان قيم العمل معتقدات					

	المنظمة واللغة .				

ت	الفقرة	فق تماما	فق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
	أ-مرونة السوق					
١	الكلية لديها القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة سوق العمل.					
٢	الكلية لديها القدرة على التعامل مع التغييرات الحاصلة في السوق.					
٣	لدى الكلية القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغييرات سوق العمل.					
٤	الكلية لديها القدرة على الاستجابة بسرعة للتحركات التي تبديها الكليات المنافسة الاخرى.					
	ب-مرونة الخدمة الجديدة					
١	الكلية لديها القدرة لتقديم خدمة جديدة وباقل تكاليف.					
٢	الكلية قادرة على طرح خدمات جديدة في وقت قصير.					
٣	لدى الكلية خبرات جديدة على درجة عالية من الابداع.					
٤	لدى الكلية خدمات جديدة في اغلبها تحسين وتطوير للخدمات الموجودة.					

	جـ- مرونة التوسع					
١	نظام العمل في الكلية يوفر امكانية التوسع في الخدمة المقدمة.					
٢	تسعى ادارة الكلية للحصول على معلومات ومعارف لتطوير العمل.					
٣	تسعى ادارة الكلية لدرج الافكار السابقة لتقديم افكار جديدة للخدمات.					
٤	تعالج الكلية التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة.					