International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)

IJFAES
February 2025

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية محافظة بغداد نموذجاً

هاشم راشد عجرش
مدرس، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم السياسية، جامعة تكريت، العراق
hashim_r78@tu.edu.iq

محمود فوزي حميد
مدرس مساعد تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم، جامعة تكريت، العراق
mahmood.hameed23@tu.edu.iq

المستخلص

تظهر الدراسة التي أجريت على عينة من 90 فردًا في الجامعات الأهلية العراقية بمحافظة بغداد أن هذه الجامعات تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية يتجلى هذا في قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة في القطاع التعليمي يُعتبر الابتكار في البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة عنصرًا محوريًا يعزز من تنافسية هذه الجامعات كما أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح للمرونة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، تشير النتائج إلى أن المرونة التنافسية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الثقافة التنظيمية، بينما تُظهر مرونة الموارد تأثيرًا مهمًا ولكنه أقل قوة هذا يبرز أهمية التركيز على كلا الجانبين لتحسين بيئة العمل في الجامعات، تشير التوصيات إلى ضرورة أن تركز الجامعات الأهلية على تطوير برامج تعزز التفكير الإبداعي والابتكار يُمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مراكز أبحاث وتطوير تتبنى الأفكار الجديدة وتطبقها بما يتماشى مع متطلبات السوق واحتياجات الطلبة بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بوضع سياسات شاملة تهتم بتعزيز المرونة الاستراتيجية في مختلف جوانب العمل الجامعي، سواء في التنافسية أو إدارة الموارد هذا سيمكن الجامعات من التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة بشكل عام، تؤكد الدراسة على أهمية المرونة الاستراتيجية كعامل أساسي في تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية، مما يتطلب تطوير استراتيجيات تدعم الابتكار والتكيف المستمر.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجامعات الأهلية.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

The impact of strategic flexibility in enhancing organizational culture in Iraqi private universities: Baghdad Governorate as a model

Hashim Rashid Ajrash
Lecturer, Department of Business Administration, College of Political Science, Tikrit University, Iraq
hashim_r78@tu.edu.iq

Mahmoud Fawzi Hameed
Assistant Lecturer, Department of Business Administration, College of Political Science, Tikrit University, Iraq
mahmood.hameed23@tu.edu.iq

Abstract

The study conducted on a sample of 90 individuals from private universities in Baghdad, Iraq, shows that these universities possess a high level of strategic flexibility. This is reflected in their ability to adapt to environmental changes and competition in the educational sector. Innovation in academic programs and services is considered a key element that enhances the competitiveness of these universities. The study also demonstrates a clear positive impact of strategic flexibility on organizational culture. The results indicate that competitive flexibility plays a major role in strengthening organizational culture, while resource flexibility shows an important but less powerful effect. This underscores the importance of focusing on both aspects to improve the work environment in universities. The recommendations emphasize the need for private universities to develop programs that foster creative thinking and innovation. This can be achieved by establishing research and development centers that adopt and implement new ideas in line with market demands and student needs. Additionally, it is advised to implement comprehensive policies that focus on enhancing strategic flexibility in various aspects of university operations, whether in competitiveness or resource management. This will enable universities to adapt to future changes and achieve their goals effectively. Overall,

the study highlights the significance of strategic flexibility as a fundamental factor in enhancing organizational culture in Iraqi private universities, necessitating the development of strategies that support continuous innovation and adaptation.

Keywords: Strategic Flexibility, Organizational Culture, Private Universities.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة في مجالات متنوعة، بما في ذلك التكنولوجيا والاتصالات والإنترنت، بالإضافة إلى تأثيرات العولمة وتزايد حدة الثقافة والابتكارات في بيئة الأعمال هذه التغيرات تضع المنظمات أمام مجموعة من التحديات والصعوبات في ظل بيئة عمل تتسم بعدم اليقين، يصبح التغيير هو الثابت الوحيد لضمان استمراريتها ونموها، ثقافة المنظمات على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والتهديدات، بهدف تحقيق ثقافة تنظيمية تتطلب هذه الظروف من الجامعات الأهلية العراقية أن تمتلك مرونة استراتيجية كشرط أساسي لتحقيق النجاح والنمو هذه المرونة تمكنها من الاستجابة لمتطلبات البيئة بطرق استباقية أو تفاعلية، والاستفادة من الأحداث غير المتوقعة كفرص استثمارية إن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى امتلاك قادتها المهارات الإدارية اللازمة، بما في ذلك القدرة على تطوير استراتيجيات مرنة وتبني أساليب إدارية حديثة تعتبر المرونة الاستراتيجية ضرورية للتكيف مع التغيرات السريعة، وتمثل سمة رئيسية للمؤسسات الناجحة نشر ثقافة التنظيمية بين مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات الأهلية، يسهم في تحسين أدائها ويحميها من الجمود عندما تشعر أي جامعة بأنها الوحيدة في تقديم الخدمات التعليمية، فإن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها عن الابتكار بينما تشجع ثقافة التنظيمي على التطوير والتحسين المستمر تُعد الجامعات الأهلية العراقية من المؤسسات الأساسية التي تساهم في إحداث التغيير والتطوير في المجتمع تسعى هذه الجامعات إلى أن تكون في المقدمة، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج متميزة من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية.

يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على الإبداع واستثمار مواهبهم، بالإضافة إلى استغلال قدراتهم وطاقاتهم في تطوير الأداء والخدمات لتحقيق الثقافة التنظيمية، تأسست الجامعات لتقديم خدمات تعليمية للمجتمع، ولتتمكن من النمو والتطور في بيئة تنظيمية شديدة بين المؤسسات التعليمية، ينبغي عليها تبني أساليب إدارية حديثة ومتطورة، مثل المرونة الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتوفر لديها الإمكانيات اللازمة (المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية) لتمكينها من تقديم خدمات تعليمية متطورة ومتميزة تواكب

تطورات التعليم العالي وتساعدها في تحقيق ثقافة تنظيمية ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

يُعد التميز إحدى مفاهيم الإدارة المعاصرة، وهو تحدٍ تواجهه المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات السريعة في بيئتها أصبح امتلاك الثقافة التنظيمية ضروريًا لنجاح هذه المؤسسات، حيث تعني تحقيق الثقافة التنظيمية الوصول إلى النجاح والتفوق والريادة تواجه هذه المؤسسات مستوى مرتفعًا من المنافسة، مما يتطلب منها فهم البيئة المحيطة والتكيف معها بمرونة استراتيجية لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص يتطلب الثقافة بين مؤسسات التعليم العالي الأهلي تقديم خدمات متفوقة تنافس نظيراتها محليًا وعالميًا، ومواكبة تطورات بيئة الأعمال لذا، يتعين اعتماد مفاهيم وممارسات إدارية حديثة والاستفادة من المرونة الاستراتيجية لتحقيق الثقافة التنظيمية من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات، ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لمواضيع إدارية حديثة، تتمثل في (تحقيق الثقافة التنظيمية) و(المرونة الاستراتيجية)، بالإضافة إلى الربط بين هذين المتغيرين، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة على المستويين النظري والعملي كما يلي:

- **أولًا: الأهمية النظرية:**

- توضيح أثر المرونة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية في العراق وعلاقتها بتحقيق الثقافة التنظيمية.
- تهتم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي نظري متكامل حول المفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية.
- إثراء المكتبات المحلية والعربية، نظراً لندرة الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال على مستوى التعليم العالي.

- **ثانيًا: الأهمية العملية:**

- تحليل واقع الجامعات الاهلية العراقية فيما يتعلق بمستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية ومدى تحقيق الثقافة التنظيمية.
- تقديم توصيات لصناع السياسات ومتخذي القرار في هذه الجامعات لمعالجة نقاط الضعف والمشكلات التي تواجهها، مما يساهم في تحسين وضع هذه المؤسسات.
- قد تكون الدراسة قاعدة لانطلاق دراسات وأبحاث مستقبلية مشابهة أو مكملة في مؤسسات أخرى.

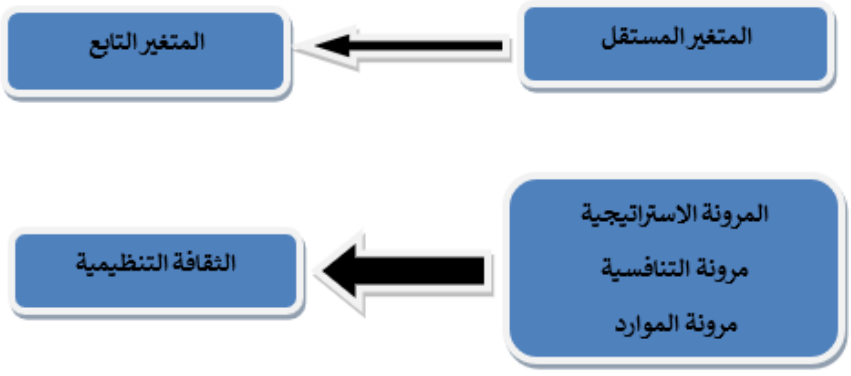
أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذا الدراسة في:

1. التعرف على مستوى أثر المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العراقية.
2. التعرف على مستوى تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.
3. قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.

النموذج المعرفي للدراسة

استندت هذه الدراسة في بناء نموذجها المعرفي على مشكلة البحث وأهدافها، بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والنماذج السابقة ذات الصلة يتكون هذا النموذج من متغيرين رئيسيين هما: المرونة الاستراتيجية وتحقيق الثقافة التنظيمية، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة - المصدر: من إعداد الباحثين

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:**

أولاً: توجد إثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.

- **الفرضيات الفرعية:**

1. توجد إثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وتحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.
2. توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد وتحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراقية.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، حيث تُعتبر المرونة الاستراتيجية متغيرًا مستقلًا، والثقافة التنظيمية متغيرًا تابعًا تم ذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة والمصادر ذات الصلة.

مجتمع الدراسة

تشمل الدراسة جميع العاملين في الجامعات الأهلية العراقية محافظة بغداد، تضم هذه المجموعة القيادات العليا مثل (رؤساء الجامعات ومساعديهم)، وكذلك كما تشمل القيادات الوسطى، والتي تتألف من (عمداء الكليات، ومعاونين العمداء)، وأيضًا القيادة التنفيذية المتمثلة رؤساء الأقسام الأكاديمية، اعتمد البحث على الجامعات الأهلية التي مرّ على تأسيسها أكثر من خمس سنوات واختار 90 عضوًا من هيئة التدريس.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على موضوع محدد يتناول أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية العراقية.
- **الحدود المكانية/الميدانية:** تتركز هذه الدراسة على عينة من الجامعات الأهلية الموجودة في العراق.

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في الجامعات الأهلية العراقية، بما في ذلك فئات (رؤساء الجامعات، مساعدين رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، معاونين العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية).

مصطلحات الدراسة

- **أولاً: المرونة الاستراتيجية:**

تُعرَّف المرونة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الإمكانيات المستخدمة للاستجابة لمتطلبات بيئة تنافسية ديناميكية"، وهي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها من خلال استغلال مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية (Singh et al., 2013, 1442) من الناحية الإجرائية، تُعرَّف المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على التكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية واختيار البدائل المناسبة من خلال استغلال مواردها وقدراتها المتنوعة".

1. **مرونة التنافسية:**

يشير إلى قدرة المؤسسة على التصدي لسلوك المنافسين وتنظيم مواردها الأساسية بسهولة، مع تلبية متطلبات العملاء وتوظيف الخيارات الاستراتيجية المتاحة لتحقيق تنافس فعّال. كما أشار يحيى في عام 2010، تتمكن المؤسسات من التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة والتغيرات البيئية المحيطة (Abuzaid, 2014, p. 169). في سياق هذه الدراسة، يُعرّف مفهوم المرونة التنافسية إجرائياً على أنه قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على المنافسة الفعّالة من خلال التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة ومواجهة التحولات البيئية المحيطة.

2. **مرونة الموارد:**

تُعرَّف مرونة الموارد بأنها "قدرة المؤسسات على الاستفادة الكاملة من مواردها وإمكاناتها لتلبية احتياجات عملائها" (النعيمات، 2014) من الناحية الإجرائية، تُعرَّف مرونة الموارد في هذه الدراسة بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على تكييف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها، مما يساعدها في الحفاظ على ميزتها التنافسية".

- **ثانياً: الثقافة التنظيمية:**

بأنها مجموعة من الأنماط الفكرية والعاطفية والسلوكية التي يتم اكتسابها وتبادلها بين الأفراد في بيئة العمل وفقًا لـ (Tabachnick & Fidell 2018، ص 8-9)، تعكس هذه الثقافة الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويعملون معًا، حيث تتيح لهم دمج الآراء والأفكار والابتكارات بطرق موضوعية ورمزية تسهم

الثقافة التنظيمية في تشكيل مجموعة فريدة من العناصر التي تشمل الحياة الذهنية والنفسية للأفراد. فهي تتضمن مكونات عاطفية ومعرفية وفكرية وعلاقاتية، مما يساعد على تعزيز الروابط بين العاملين. من خلال هذه الثقافة، تتحسن الاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإنتاجية إضافةً إلى ذلك، تعتبر الثقافة التنظيمية عاملًا أساسيًا في تحديد كيفية استجابة الأفراد للتحديات والفرص داخل بيئة العمل. فهي تمثل الأسس التي تُبنى عليها القيم والمبادئ التي تقود سلوك الأفراد وتساعد في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

الدراسات السابقة

- **دراسة عبداوي (2017):**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية الجزائرية في خلق قيمة للزبون، وإثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية. تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة والمقابلات، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن المرونة الاستراتيجية تسهم في خلق قيمة للزبون عبر أبعاد مختلفة مثل المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية.

- **دراسة آسية (2017):**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس بالجزائر. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة واستخدام أسلوب المسح الشامل. أظهرت النتائج وجود تطبيق عالٍ لكل من المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية، بالإضافة إلى تأثير المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

- **دراسة أبو ردن والعنزي (2017):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحليل آراء عينة من المديرين في القيادة العليا أو الوسطى أو التنفيذية لشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في محافظة السليمانية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المعنية.

- **دراسة (Liu Su Li 2011):**

استهدفت هذه الدراسة بيان الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في المؤسسات الصينية. أظهرت النتائج أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في هذه العلاقة كان سلبيًا، بينما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق إيجابيًا.

- **دراسة عمر (2019):**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تحقق المرونة الاستراتيجية في الجامعات العراق وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز هذه المرونة. استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات العراق، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة البحث التي بلغت 301 فرد. توصل البحث إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، وأن أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيرًا هو بعد مرونة الموارد، يليه بعد المرونة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أُجريت فيها، حيث تم تنفيذ هذا البحث في البيئة العراقية، بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية. كما يختلف البحث الحالي عن العديد من الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تركزت على عينة محددة من الجامعات الاهلية العراقية.

تتمثل الدراسة الحالية في الجامعات الأهلية العراقية، بينما أجريت غالبية الدراسات السابقة في القطاعات الصناعية والمصرفية وجامعات عربية.

مجالات استفادة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

- التأصيل النظري العلمي لمشكلة البحث: حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء أساس نظري قوي.
- العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة: مما ساهم في فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض.
- إثراء الإطار النظري الدراسة: من خلال تضمين مفاهيم وأفكار جديدة.

- تحديد الفجوة الدراسية: حيث ساعدت في الكشف عن الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة.
- تصميم أداة الدراسة: من خلال الاستفادة من الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.

المبحث الثاني النظري: المرونة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

يُعتبر مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيًا، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة لزيادة عدم اليقين الذي تواجهه منظمات الأعمال، والتغيرات في البيئة العالمية خلال تلك الفترة وبداية الألفية الثالثة. يُعتبر (Ansoff) أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن المرونة هي استجابة لظهور حاجة أطلق عليها "الإدارة المفاجئة" (Yongsun, 1991 p 26) عُرِّفت المرونة الاستراتيجية بأنها "تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، بهدف حشد الموارد نحو اتجاهات جديدة والاستجابة السريعة لهذه التغيرات" (الشريف، 2015، ص 7) ووفقًا لـ (Hitt et al., 2016 p 13)، تشير المرونة الاستراتيجية إلى "مجموعة الإمكانيات المستخدمة في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بها". كما يراها (Wheelen & Hunger, 2012 p 13) على أنها "قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى تُعرَّف أيضًا بأنها "تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والإمكانات الديناميكية بشكل فعّال في الحاضر والمستقبل لتحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات" (Yuqiong, Dongmei, & Fuquan, 2013 p 27).

وعرفها (أحمد والسبتي 2015، ص 93) بأنها "قدرة المؤسسة على تجديد مواردها وكفاءاتها والسرعة في إدارتها لتحقيق استجابات سريعة أو ابتكارات لمواجهة عدم اليقين كما عُرِّفت بأنها قدرة المنظمة على توظيف المهارات والأنشطة التي تمارسها لترشيد قراراتها الاستراتيجية، مما ينعكس على بقائها واستمرارها في ظل البيئة الداخلية والخارجية" (حسين، 2016، ص 75) وأيضًا، عرّفها (العابدي 2012، ص 105) بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في الوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل". وعُرِّفت من قبل (Ginn, Lee, & Ellis, 2006 p 114) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف التنافسية المتغيرة لضمان استدامة الميزة التنافسية، وتتضمن القدرة الإدراكية على تمييز المشكلات وتوجهات التغيير عند توفر الوقت المناسب".

تظهر التعريفات السابقة تركيزًا على التغيرات في بيئة المؤسسات، مما يبرز أهمية المرونة الاستراتيجية كوسيلة للتكيف مع هذه التغيرات. بعض التعريفات تركزت على البيئة الداخلية دون الإشارة إلى البيئة الخارجية، على الرغم من أن التغيرات في كلا البيئتين تؤثر على أداء المؤسسات. لذلك، يتطلب الأمر وجود مرونة استراتيجية للتعامل مع التغيرات في كلا البيئتين، كما أوضحت دراسات (أحمد والسبتي 2015، ص 93) و(Yuqiong et al, 2013 p 27,) وبالاستناد إلى التعريفات السابقة، يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها التنافسية واختيار البدائل المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة".

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

أدت زيادة التعقيد وعدم اليقين والاضطراب، بالإضافة إلى الضغوط التنافسية المتزايدة، إلى ضرورة وجود قدر مناسب من المرونة في منظمات الأعمال لمواجهة التحديات البيئية. يحتاج القادة إلى مرونة استراتيجية للتعامل بسرعة مع المشكلات، مما يجعل المرونة ضرورة استراتيجية تضمن حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية. فامتلاك المرونة الاستراتيجية يعني القدرة على التغيير بسهولة وسرعة في جوانب استراتيجية الأعمال، مما يعزز القدرة على التنافس، خاصة بعد أن أدرك القادة الاستراتيجيون أن المرونة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل المحتملة لكسب المزايا التنافسية (المعاضيدي والطائي، 2011، ص 121).

تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية للجامعات في النقاط التالية (عايض وعمر، 2019، ص 118):

- الاستجابة السريعة: تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة في البيئة الخارجية التمكين خلال الأزمات: تولد الإمكانات اللازمة للبقاء خلال فترات الأزمات.
- توحيد الموارد: تعزز توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعّال، مما يؤدي إلى خلق قيمة عالية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
- تطوير الخيارات: تتيح تطوير عدد من الخيارات قبل الحاجة إليها، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة معلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- التحول الاستراتيجي: تساعد الجامعات على التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل تكلفة في الوقت والجهد.
- تلبية احتياجات العملاء: تسهم في الاستجابة للتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء من خلال تطوير مستمر للخدمات، مما يضمن تلبيتها بشكل أفضل.

ثالثاً: مراحل المرونة الاستراتيجية:

تتكون المرونة الاستراتيجية من أربع مراحل رئيسية يمكن تلخيصها كما يلي (Michael, 2015 p 3):

- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع تصورات محتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
- الصياغة: تتعلق بتطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية لهذه الاستراتيجيات.
- التجميع: تعني الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الأساسية واختيار العناصر الضرورية لذلك.
- التشغيل: تشمل تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع مراقبة التغيرات البيئية، وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عنها حسب الحاجة.

رابعاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية:

استنادًا إلى مفاهيم المرونة الاستراتيجية والأبعاد المرتبطة بها، يمكن عرض الأبعاد كما يلي:

1. المرونة التنافسية:

تمثل المرونة التنافسية قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين، وإعادة ترتيب مواردها بسهولة، والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الاستراتيجية. تُعتبر المرونة التنافسية عاملاً رئيسيًا في نجاح المؤسسات ونموها في السوق (Wang et al., 2004 p 34).

يمكن تعريف المرونة التنافسية في سياق الجامعات الأهلية بأنها: "قدرة هذه الجامعات على المنافسة من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة ومواجهة التغيرات في البيئة المحيطة". كما أن معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية تُشكل تحديات تتطلب من مؤسسات التعليم العالي السعي لتجاوزها من أجل المنافسة محليًا وإقليميًا ودوليًا (الإبراهيم، 2012، ص 68).

2. مرونة الموارد:

تشير مرونة الموارد إلى مدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية للمنظمة تركز على سمات هذه الموارد وقدرتها على تحسين الأداء والتميز في بيئات الأعمال المختلفة (السبتي، 2017، ص 78) يمكن تعريف مرونة الموارد بأنها: "قدرة المنظمات على تكييف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها والحفاظ على ميزتها التنافسية".

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

المبحث الثالث النظري: الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية Tabachnick & Fidell (2018) بأنها مجموعة من الأساليب الفكرية، العاطفية، والسلوكية التي يكتسبها الأفراد ويتبادلونها ضمن بيئة العمل. تُمكن هذه الأساليب من دمج الآراء والأفكار والابتكارات بطريقة موضوعية ورمزية، مما يسهم في تشكيل ثقافة فريدة تشمل الجوانب الذهنية والنفسية، بالإضافة إلى المكونات العاطفية، المعرفية، الفكرية. وتستخدم هذه الأساليب لتقوية وتعزيز التواصل والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

أصبحت الثقافة التنظيمية مكونًا أساسيًا وذا أولوية في العديد من المنظمات، حيث يوليها المدراء اهتمامًا كبيرًا باعتبارها أحد العناصر الجوهرية. تُلخص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (Chow, Harrison & MacKinnon, 2012)و(عطاء الله، 2019):

1. تعزيز الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، مثل التفاني في العمل وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.
2. جذب الأفراد المبدعين إلى المنظمات التي تركز على الابتكار، واستقطاب العاملين المجتهدين في المنظمات التي تكافئ الأداء المتميز من خلال ثقافتها التنظيمية الفريدة.
3. تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات المحيطة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التطورات المتسارعة.
4. تحتاج الثقافة التنظيمية إلى جهود مستمرة لتطويرها وتعزيزها، مما يضمن استقرارها ويحفز العاملين على الالتزام بقيمها وقواعدها.

ثانياً: أهداف الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد أهداف الثقافة التنظيمية بناءً على تأثيرها العميق على حياة المنظمة كما يلي (Chenhall, 2013)و(ألغالبي، 2012):

1. تمنح المنظمة ميزة تنافسية تجعلها أكثر جذبًا للكفاءات.
2. تعتبر أداة فعالة في جذب الكوادر البشرية الموهوبة والطموحة، حيث تسعى المنظمات الكبرى لتعزيز ثقافتها التنظيمية لجذب مثل هؤلاء العاملين.

3. تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.
4. تعمل الثقافة التنظيمية كمرآة تعكس هوية المنظمة وتعزز من علاقاتها الداخلية والخارجية.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد أبعاد للثقافة التنظيمية إلى بعدين، كما ورد في (خاطر، محمد، 2019) و(بابك وإبراهيم، 2020)

1. بعد الاحتواء والترابط: يقيس مدى انخراط العاملين بقلوبهم وعقولهم في العمل، مما يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة. يشمل هذا البعد عناصر مثل التمكين، التوجه نحو العمل الجماعي، وتطوير مهارات العاملين.
2. بعد الاتساق والتجانس: يعبر عن قوة التماسك بين أفراد المنظمة ومدى اندماجهم، ويشمل هذا البعد عناصر مثل وضوح القيم الأساسية، التوافق، التنسيق، والتكامل.

المبحث الرابع: الجانب العملي

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تشمل الدراسة جميع العاملين في الجامعات الاهلية في العراق محافظة بغداد، تضم هذه المجموعة القيادات العليا مثل رؤساء الجامعات ومساعديهم، وكذلك كما تشمل القيادات الوسطى، والتي تتألف من عمداء الكليات، ومعاونين العمداء، وأيضًا القيادة التنفيذية المتمثلة رؤساء الأقسام الأكاديمية، اعتمد البحث على الجامعات الاهلية التي مرّ على تأسيسها أكثر من خمس سنوات واختار 89 عضوًا من هيئة التدريس، والجدول التالي يبين توزيع البيانات الديموغرافية لأفراد العينة:

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

جدول (1): المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	48	%53.9	89
	أنثى	41	%46.1	
العمر	أقل من 30 سنة	16	%18.0	89
	من 30-40 سنة	44	%49.4	
	من 41-50 سنة	20	%22.5	
	من 51-60 سنة	8	%9.0	
	أكبر من 60 سنة	1	%1.1	
المؤهل العلمي	ماجستير	14	%15.7	89
	دكتوراه	75	%84.3	
اللقب العلمي أو العنوان الوظيفي	رئيس قسم أكاديمي	32	%36.0	89
	معاون عميد إداري	25	%28.1	
	معاون عميد علمي	3	%3.4	
	عميد	6	%6.7	
	مساعد رئيس جامعة	22	%24.7	
	رئيس جامعة	1	%1.1	
سنوات الخبرة	3سنوات فأقل	19	%21.3	89
	6 -4سنوات	24	%27.0	
	7سنوات فأكثر	46	%51.7	
المجموع		89	%100	89

تشير النتائج الديموغرافية لأفراد العينة إلى التوزيع التالي:

1. الجنس: تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين في العينة هم من الذكور بنسبة (53.9%) (48) فردًا، في حين أن الإناث يمثلن (46.1%) (41) فردًا، ويعكس هذا التوزيع توازنًا نسبيًا بين الجنسين، مما يشير إلى أن الدراسة استفادت من تمثيل مناسب للذكور والإناث في الجامعات الأهلية في محافظة بغداد، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويقلل من احتمالية تحيز النتائج لجنس دون الآخر.
2. العمر: الفئة العمرية من 30-40 سنة تمثل النسبة الأكبر من المشاركين بنسبة (49.4%) (44) فردًا، مما يدل على أن أغلب المشاركين هم من الفئة العمرية الشابة المتوسطة التي تجمع بين الخبرة النسبية والطموح، وتأتي الفئة العمرية من 41-50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة (22.5%) (20) فردًا، مما يعكس وجود شريحة لا بأس بها من الأكاديميين في مرحلة متقدمة من مسيرتهم المهنية، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فتشكل نسبة (18.0%) (16) فردًا، مما يشير إلى تواجد عدد من المشاركين الذين بدأوا مؤخرًا مسيرتهم المهنية، بينما تشكل الفئة العمرية من 51-60 سنة نسبة (9.0%) (8) أفراد، أما الفئة

أكبر من 60 سنة فتمثل النسبة الأقل بمقدار (1.1%) (فرد واحد)، مما يعكس انخفاض تواجد الأكاديميين الأكبر سنًا نتيجة للتقاعد أو التحول إلى أدوار إدارية.

3. التحصيل الدراسي: غالبية المشاركين يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة (84.3%) (75 فردًا)، بينما يحمل نسبة أقل بكثير شهادة الماجستير بنسبة (15.7%) (14 فردًا)، ويشير هذا إلى أن الدراسة شملت مجموعة من الأكاديميين ذوي الكفاءة العلمية العالية، وهو أمر متوقع في الجامعات الأهلية.
4. المنصب: يشغل النسبة الأكبر من المشاركين منصب رئيس قسم أكاديمي بنسبة (36.0%) (32 فردًا)، يليه منصب معاون عميد إداري بنسبة (28.1%) (25 فردًا)، بقية المناصب موزعة بين مساعد رئيس جامعة بنسبة (24.7%) (22 فردًا)، وعميد بنسبة (6.7%) (6 أفراد)، بينما يشغل منصب رئيس جامعة فرد واحد فقط بنسبة (1.1%)، ويعكس هذا التركيز على المناصب القيادية والمتوسطة، مما يتيح فهمًا أفضل لدور المرونة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الإدارات المختلفة، مما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم رؤى من وجهة نظر صانعي القرار الأكاديمي.
5. سنوات الخدمة: يشكل المشاركون الذين لديهم 7 سنوات فأكثر النسبة الأكبر بنسبة (51.7%) (46 فردًا)، مما يدل على أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة طويلة في العمل الأكاديمي، يليهم المشاركون الذين لديهم خبرة 4-6 سنوات بنسبة (27.0%) (24 فردًا)، بينما يمثل المشاركون الأقل خبرة (3 سنوات فأقل) نسبة (21.3%) (19 فردًا)، ويعكس هذا التوزيع تمثيلًا جيدًا لمختلف مستويات الخبرة المهنية في العينة.

ثانياً: أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليتناسب مع أهداف الدراسة وأبعادها، ويتكون متغير المرونة الاستراتيجية من بُعدين رئيسيين هما المرونة التنافسية وتتألف من (9) فقرات، ومرونة الموارد وتتألف من (5) فقرات، أما متغير الثقافة التنظيمية فيتكون من (5) فقرات، وقد تم تصميم فقرات الاستبيان لقياس مدى تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية المختلفة على تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في محافظة بغداد، ولقياس استجابات المشاركين، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح مرونة للمشاركين في التعبير عن مستويات موافقتهم أو رفضهم للعبارات المدرجة، مما يضمن دقة وتنوع النتائج.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

ثالثاً: صدق الأداة:

لضمان الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتضمنت هذه المجموعة أساتذة جامعيين ومتخصصين لديهم خبرة واسعة، حيث قاموا بمراجعة محتوى الاستبيان من حيث الصياغة والوضوح ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة، وعمل الخبراء على تقييم كل فقرة من فقرات الاستبيان لتحديد مدى ارتباطها بأبعاد الدراسة المتمثلة في المرونة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، كما تمت مراجعة الاستبيان للتأكد من وضوح اللغة وسهولة فهم الفقرات بالنسبة للمشاركين، وضمان شمولية الأداة بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع دون تحيز أو نقص، وبعد الانتهاء من مراجعة الخبراء، تم تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحًا ودقة بناءً على ملاحظاتهم، مما عزز من الصدق الظاهري للأداة، وجعلها أكثر ملاءمة لجمع البيانات المتعلقة بأهداف الدراسة بشكل يضمن جودة النتائج وموثوقيتها.

رابعاً: ثبات الأداة:

يعد معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) مقياساً يستخدم لتحديد مدى ثبات أداة القياس ومدى اتساق الفقرات في قياس نفس المتغير، يُعتبر معامل (ألفا كرونباخ) جيداً إذا كانت قيمته تتجاوز (0.7)، وكلما اقتربت القيمة من (1)، كلما دل ذلك على ثبات عالٍ وأداة قياس ذات جودة، وكما موضح في الجدول (2):

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة (المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المرونة الاستراتيجية	14	0.766
الثقافة التنظيمية	5	0.777
كل الاستبانة	19	0.860

تشير نتائج معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) إلى مستوى جيد من الثبات في أداة الدراسة، مما يعزز موثوقية الاستبيان وقدرته على قياس الأبعاد بشكل دقيق، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمرونة الاستراتيجية (0.766) مع عدد فقرات بلغ (14)، مما يشير إلى مستوى مقبول من الثبات، كما حقق متغير الثقافة التنظيمية قيمة ألفا كرونباخ قدرها (0.777) مع عدد فقرات بلغ (5)، من هذه القيمة تشير إلى مستوى ثبات جيد، في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.860) مع عدد إجمالي للفقرات (19)، وتعكس هذه القيم مستوى عالٍ من الثبات، مما يدل على أن أداة الدراسة موثوقة وقادرة على قياس أبعاد الدراسة بشكل

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

شامل وفعال، لذا يمكن الاعتماد على هذه الأداة في جمع البيانات وتحليلها، حيث تعكس القيم ارتباطًا منطقيًا واتساقًا بين الفقرات ضمن كل متغير وأبعاد الاستبانة بشكل عام.

خامساً: عرض وتحليل وتفسير استجابة العينة لمتغيرات البحث:

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية):

يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل وتفسير نتائج استجابة العينة المبحوثة للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) عبر تناول بعدين فرعيين (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) عبر (14) فقرة، والآتي عرض لنتائج هذه الأبعاد:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لمتغير المرونة الاستراتيجية (المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
المرونة التنافسية				
1	هل تمتلك الجامعة خططًا مرنة للتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة التعليمية	3.96	0.52	7
2	كيف تقيم قدرة الجامعة على تعديل استراتيجياتها عند حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات أو الظروف الاقتصادية	4.09	0.83	6
3	إلى أي مدى تشجع إدارتكم على تبني ممارسات مرنة تتيح التحول السريع عند الحاجة	4.42	0.85	4
4	هل توجد برامج واضحة داخل الجامعة لتطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها	3.90	0.99	9
5	إلى أي مدى تستطيع الجامعة الاستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية (مثل سياسات التعليم العالي، التكنولوجيا الجديدة، أو الاحتياجات المتغيرة للطلاب	4.12	0.85	5
6	هل تشعر أن الجامعة قادرة على تغيير استراتيجياتها بسرعة لمواكبة التغيرات التي يفرضها المنافسون	3.96	1.11	8
7	كيف تقيم قدرة الجامعة على الحفاظ على ميزة تنافسية وسط التحديات المتغيرة في القطاع التعليمي	4.69	0.60	3
8	كيف تقيم مستوى الابتكار في البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة من قبل الجامعة مقارنة بمنافسيها	4.81	0.60	1
9	هل الجامعة تستثمر في تقنيات حديثة وأساليب تعليمية متطورة لتعزيز تنافسيتها	4.70	0.80	2
المتوسط الإجمالي للبعد		4.29	0.79	
مرونة الموارد				
10	هل تتمتع الجامعة بالمرونة في إعادة توزيع الموظفين الأكاديميين والإداريين حسب احتياجات الكليات والأقسام المختلفة	4.89	0.32	1
11	كيف تقيم قدرة الجامعة على التكيف مع نقص أو زيادة عدد الكوادر البشرية في بعض الأقسام	3.82	0.85	5
12	هل توفر الجامعة برامج تدريب وتطوير مستمرة لتمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية	4.85	0.44	2
13	إلى أي مدى تستطيع الجامعة إعادة توزيع ميزانياتها لتلبية احتياجات غير متوقعة أو مشاريع جديدة	3.83	0.82	4
14	هل الجامعة قادرة على توفير تمويل إضافي عند الحاجة لمواجهة التحديات المفاجئة	4.73	0.75	3
المتوسط الإجمالي للبعد		4.42	0.63	
إجمالي المرونة الاستراتيجية		4.34	0.74	

أ. **بعد المرونة التنافسية:** بلغ المتوسط الإجمالي لبعد المرونة التنافسية (4.29)، مما يشير إلى رضا مرتفع لدى المشاركين حول قدرة الجامعات الأهلية على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة في القطاع التعليمي.

حققت الفقرة "كيف تقيم مستوى الابتكار في البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة من قبل الجامعة مقارنة بمنافسيها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.81)، مما يدل على أن الابتكار في البرامج والخدمات يُعتبر العنصر الأكثر جاذبية وتفوقًا مقارنة بالمنافسين، بينما جاءت الفقرة "هل توجد برامج واضحة داخل الجامعة لتطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.90)، مما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز برامج تطوير الأفكار داخل الجامعات لدعم الابتكار والتكيف بشكل أفضل مع متغيرات البيئة.

ب. **بعد مرونة الموارد:** أظهر بعد مرونة الموارد أعلى متوسط إجمالي بين الأبعاد، حيث بلغ (4.42)، مما يعكس رضا كبيرًا لدى المشاركين عن قدرة الجامعات الأهلية على إدارة مواردها بمرونة.

حققت الفقرة "هل تتمتع الجامعة بالمرونة في إعادة توزيع الموظفين الأكاديميين والإداريين حسب احتياجات الكليات والأقسام المختلفة" المرتبة الأولى بمتوسط (4.89)، مما يدل على مرونة كبيرة في التعامل مع الكوادر البشرية وتوزيعها بما يتلاءم مع الاحتياجات، في المقابل، جاءت الفقرة "كيف تقيم قدرة الجامعة على التكيف مع نقص أو زيادة عدد الكوادر البشرية في بعض الأقسام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في التكيف مع تغييرات الكوادر البشرية، ويتطلب ذلك تحسين استراتيجيات التكيف مع هذه المتغيرات.

بلغ المتوسط الإجمالي للمرونة الاستراتيجية (4.34)، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا للقدرات الاستراتيجية للجامعات الأهلية فيما يتعلق بالمرونة التنافسية ومرونة الموارد.

تعكس النتائج مستوى مرتفعًا من المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية، حيث سجلت مرونة الموارد أعلى متوسط، مما يشير إلى أن إدارة الموارد بمرونة تُعد نقطة قوة بارزة، يلي ذلك المرونة التنافسية، التي أظهرت نتائج جيدة أيضًا، مع التركيز على الابتكار كعامل محوري، وتشير هذه النتائج إلى أهمية الحفاظ على نقاط القوة الحالية مع التركيز على تطوير برامج الابتكار وزيادة مرونة الكوادر البشرية لتعزيز الأداء العام.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

2. عرض وتحليل وتفسير نتائج المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل وتفسير نتائج استجابة العينة المبحوثة للمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) عبر (5) فقرات، والآتي عرض لنتائج هذه الأبعاد:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لمتغير الثقافة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

الثقافة التنظيمية				
التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	إلى أي مدى تعتقد أن الجامعة تعزز قيم الشفافية والنزاهة في جميع عملياتها الأكاديمية والإدارية	3.90	0.99	5
2	هل تشعر أن قيم الجامعة تتماشى مع توقعاتك ومعايير التعليم العالي	4.15	0.82	3
3	إلى أي مدى تركز الجامعة على تحقيق التميز الأكاديمي	4.01	1.05	4
4	كيف تقيم مستوى التواصل بين الإدارات الأكاديمية والإدارية في الجامعة	4.71	0.59	2
5	هل تجد أن القنوات المتاحة للتواصل مع الإدارة العليا واضحة وسهلة الوصول	4.85	0.44	1
المتوسط الإجمالي للثقافة التنظيمية		4.32	0.78	

بلغ المتوسط الإجمالي لمتغير الثقافة التنظيمية (4.32)، مما يعكس مستوى مرتفعًا من رضا المشاركين عن الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية.

حققت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.44)، مما يدل على أن هذا الجانب من الثقافة التنظيمية يحظى بأعلى تقييم من قبل المشاركين، ويشير إلى توافق كبير بينهم حول أهمية هذه الفقرة، في المقابل، جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.99)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المشاركين حول هذا الجانب، وقد يتطلب ذلك تعزيز الجهود لتحسين هذا العنصر في الثقافة التنظيمية.

تشير النتائج إلى مستوى إيجابي من الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية، مع اتفاق عام على أهمية القيم والممارسات التي تعزز هذه الثقافة، ومع ذلك، فإن وجود تباين نسبي في بعض الفقرات، وخاصة الفقرة ذات الترتيب الأخير، قد يستدعي مزيدًا من الاهتمام لتحسين العناصر التي تسهم في تعزيز ثقافة تنظيمية شاملة ومستدامة.

تعكس النتائج قوة الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية، مما يدعم دورها في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية بكفاءة.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (2)
IJFAES
February 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (2)

سادساً: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

1. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق:

تم اختبار هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة عنها من خلال اختبار الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

جدول (6): تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية (المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
المرونة التنافسية	الثقافة التنظيمية	1.149	0.890	0.792	332.215	18.227	0.001	معنوي
مرونة الموارد		0.444	0.291	0.085	8.057	2.839	0.001	معنوي
المرونة الاستراتيجية		1.224	0.791	0.626	145.602	12.067	0.006	معنوي

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.791) (R)، مما يعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين المرونة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.626) (R2)، مما يدل على أن (62.6%) من التغيرات في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال المرونة الاستراتيجية، بينما تعود النسبة المتبقية (37.4%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، أما معامل الميل الحدي (β) فبلغت قيمته (1.224)، مما يعني أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للمرونة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (1.224)، في مستوى الثقافة التنظيمية.

بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (145.602)، وبقيمة احتمالية (0.006) (Sig)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (12.067)، وبقيمة احتمالية (0.006) (Sig)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

بناءً على النتائج، يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق".

2. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق:

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89) (R)، مما يعكس وجود علاقة قوية جدًا وإيجابية بين المرونة التنافسية والثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.792 (R^2))، مما يدل على أن (79.2%) من التغيرات في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال المرونة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية (20.8%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، أما معامل الميل الحدي (β) فبلغت قيمته 1.149، مما يعني أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للمرونة التنافسية على الثقافة التنظيمية، أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في المرونة التنافسية تؤدي إلى زيادة بمقدار (1.149) في مستوى الثقافة التنظيمية.

بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (332.215) وبقيمة احتمالية(0.001) (Sig)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (18.227) وبقيمة احتمالية (0.001) (Sig)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للمرونة التنافسية على الثقافة التنظيمية.

بناءً على النتائج، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق".

3. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الاهلية في العراق:

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد على تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.291) (R)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة بين مرونة الموارد والثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.085) (R^2)، مما يدل على أن (8.5%) من التغيرات في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال مرونة الموارد، بينما تعود النسبة المتبقية (91.5%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، أما معامل الميل الحدي (β) فبلغت قيمته (0.444)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مرونة الموارد تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.444) في مستوى الثقافة التنظيمية.

بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (8.057) وبقيمة احتمالية (0.001) (Sig)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (2.839) وبقيمة احتمالية (0.001) (Sig)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد على الثقافة التنظيمية.

بناءً على النتائج، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية في العراق"، مع الإشارة إلى أن هذا التأثير أقل قوة مقارنة بتأثير المرونة التنافسية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت الجامعات الأهلية في العراق مستوى مرتفعًا من المرونة الاستراتيجية، حيث تمثلت في قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة في القطاع التعليمي، برز الابتكار في البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة كعنصر محوري في تعزيز التنافسية.
2. تُعتبر المرونة التنافسية من الجوانب الأساسية التي تدعم قدرة الجامعات على مواجهة التحديات التنافسية، خاصة من خلال الابتكار والتكيف مع متغيرات البيئة.
3. أظهرت النتائج رضا المشاركين عن قدرة الجامعات على إدارة مواردها بمرونة، حيث تمثل إعادة توزيع الكوادر الأكاديمية والإدارية وفق احتياجات الأقسام المختلفة نقطة قوة واضحة.
4. تمتاز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية بالقوة والفعالية، حيث تعكس القيم والممارسات التنظيمية التزامًا بتحقيق بيئة تنظيمية متماسكة.
5. أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح للمرونة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مما يدل على أهمية المرونة التنافسية كعامل رئيسي في تعزيز الثقافة التنظيمية، كما أظهرت مرونة الموارد دورًا مهمًا ولكن أقل قوة مقارنة بالمرونة التنافسية، مما يبرز الحاجة إلى الاهتمام بكلا الجانبين لتعزيز بيئة العمل الجامعية.

ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على الجامعات الأهلية التركيز على تطوير برامج تدعم التفكير الإبداعي والابتكار في البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة، يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مراكز أبحاث وتطوير مخصصة لتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها بما يتماشى مع متطلبات السوق واحتياجات الطلبة.
2. يُوصى بزيادة مرونة سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع آليات واضحة لإعادة توزيع الكوادر الأكاديمية والإدارية وفق الاحتياجات المتغيرة للأقسام والكليات، كما يجب تطوير خطط استجابة سريعة للتكيف مع نقص أو زيادة الكوادر البشرية.
3. يجب أن تستثمر الجامعات في تقنيات وأساليب تعليمية متطورة تعزز قدرتها التنافسية في القطاع التعليمي، بالإضافة إلى ذلك، يُوصى بزيادة التعاون مع المؤسسات التعليمية الدولية لتبادل الخبرات وتطوير البرامج.
4. تُوصى الجامعات بالعمل على تحسين العناصر التي تدعم التوافق بين القيم والممارسات التنظيمية، من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل تعزز من فهم الموظفين والأكاديميين للقيم المشتركة وأهداف الجامعة.
5. على الجامعات تبني استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة التنافسية، بما يشمل تطوير خطط استجابة سريعة للتحديات التي قد تواجهها نتيجة التغيرات التكنولوجية أو السياسات التعليمية.
6. يُوصى بزيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة والبنية التحتية التعليمية التي تدعم الابتكار والتنافسية، يمكن أن يشمل ذلك توفير مصادر تمويل إضافية لدعم المشاريع الجديدة وتحديث الموارد الحالية.
7. يُوصى بوضع سياسات شاملة تركز على تطوير المرونة الاستراتيجية في مختلف جوانب العمل الجامعي، سواء في التنافسية أو إدارة الموارد، لضمان قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق أهدافها بفعالية.

المصادر العربية

1. يحيى، بسمة، وليد سليم. (2010). أثر المرونة لاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات لاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. النعيمات، عصام محمد. (2014). الدور المعدل للمرونة لاستراتيجية في العالقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. عبداوي، نوال. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor لإلكترونيات أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
4. آسية، بن أحمد. (2012). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس.
5. أبو ردن، إيمان بشير محمد، والعنزي، دلال شكري محمود. (2017) المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، (20,2، 224-242).
6. عمر، حسن محمد عمر. (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
7. الشريف، روان باسم عيد. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في العالقة بين التعلم لاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2010). تشريع التعليم العالي والبحث العلمي: قانون رقم (14) لسنة، 2010 صنعاء.
9. أحمد، سلايمي، والسبتي، جريبي. (2014). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية الاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 44، 64-.

10. حسين، وليد حسين. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها لاستراتيجية، مجلة المنصور، (24).

11. العابدي، علي رزاق جياد. (2012). انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.

12. المعاضيدي، معن عبدالله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). إسهامات القيادة لاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة تنمية الرافدين، 44(104).

13. عايض، عبد اللطيف مصلح، وعمر، حسن محمد عمر. (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 111-136.

14. ابراهيم، سامي محمود. (2012). نموذج لتطبيق التسويق في مؤسسات التعليم العالي أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بورسعيد.

15. عطاء الله، خوله، (2019)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي – دراسة ميدانية في منظمة السعيد عبد الحي بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

16. الغالبي، طاهر محسن، (2012)، الإدارة الاستراتيجية لمفاهيم العمليات، (ط13)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. خاطر، محمد إبراهيم، (2019)، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات التنظيمية أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية، مجلد(1)، عدد (85)، السويس، مصر.

18. بابك، لينا محمد أحمد وإبراهيم، نسيبة عزام، (2020)، أثر التسويق الريادي على الميزة التنافسية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية السودانية، مجلة كلية النصر التقنية وكلية البيان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد (19)، العدد (2)، السودان.

المراجع باللغة الإنكليزية

19. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic management: Competitiveness and globalization – Concepts, (12th ed.), Boston, Massachusetts: Cengage Learning.

20. Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations, Management Decision, 51(7), 1442-1461.

21. Abuzaid, A. N. (2014). The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the Jordanian manufacturing companies. European, Journal of Business and Management, 6(5), 167-176.

22. Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and Kekale, T., De Weerd-Nederhof, P., Visscher, K., & Bos, G. (2010). Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development. International, journal of innovation and learning, 7(4), 377- 393. entrepreneurial roles, Chinese Management Studies, 5(3), 256-271.

23. Yongsun, P. (1991). The impact of strategic flexibility on business performance in international business environment, [Doctoral dissertation], University of Washington, Washington.

24. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability, (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

25. Yuqiong, L. I., Dongmei, Z. H., Fuquan, Z. H. (2013). The empirical study on the relations among network structure, strategic flexibility and technology innovation performance. International Business & Management, 6(1), 26- 31.

26. Ginn, G. O., Lee, R. P., & Ellis, T. (2006). Community orientation, strategic flexibility, and financial performance in hospitals. Journal of healthcare Management, 51(2), 111.

27. Michael, R. (2015). Strategic flexibility, A deloitte research monograph. Journal of Economics, Business and Management, (JOEBM), 3(1), 19-23.

28. Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China, Managing service quality, 14(2-3), 169-182.

29. Tabachnick, B. G. & L. S. Fidell, (2018), using multivariate statistics. Needham Heights, Inc., U.S.A.

30. Chow, C. W., G. L& Harrison, J. L. & MacKinnon, (2012), the organizational culture of public accounting firms: Evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. Accounting, Organizations and Society, Andrews University, Michigan, USA.

31. Chen hall, R. H, (2013), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, Accounting Journal, Organizations and Society 28: 127-168, U.S.A.