



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي
وانعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة
دراسة تحليلية في شركتي زين وآسياسل للاتصالات

أطروحة تقدمت بها
جنان مهدي شهيد الدهان

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء كجزء من
متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

بإشراف

أ.د. عواد كاظم الخالدي

أ.د. علاء فرحان طالب

2015 م

1436 هـ،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَقْرَبُ إِلَيْنَا
وَأَقْرَبُ إِلَيْنَا

صدق الله العظيم

يوسف (76)

اقرار الاستاذ المشرف

شهد ان اعداد هذه الاطروحة الموسومة (بين خفة
الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ
الاستراتيجية التنظيمية) تحت اشرافنا في كلية الادارة
/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة

توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرفين هذه الاطروحة للمناقشة.

. . فيصل علوان الطائي
رئيس قسم ادارة الاعمال

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ ((بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية الـ مية)) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها، وقد وجدنا إنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة إدارة الأعمال بتقدير (امتياز) .

رئيس اللجنة

يوسف حجيم الطائي

علي حسون الطائي

انتظار احمد الشمري

اكرم محسن الياسري

فيصل علوان الطائي

..

..

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة.

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الاطروحة الموسومة بـ ((بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)) والتي تقدمت بها طالبة الدكتوراه "جنان مهدي شهيد الدهان" قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية ... ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي
.. صلاح مهدي جابر
كلية

شكر وتقدير

الحمد لله الذي حق دمه والصلاة والسلام على خاتم
الانبياء والمرسلين النبي محمد الامين وال بيته الطيبين
الطاهرين واصحابه المنتجبين ، وبعد :

في مثل هذه اللحظات يتوقف الابداع ليفكر قبل ان يخط
الحروف ليجمعها في كلمات .. تتبحثر الاحرف وعبثا يحاول
تجميعها في سطور..

سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف
الا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا الى جانبنا
... فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الاولى لحياة
جديدة .

واخص بالشكر الجزيل والعرفان الاستاذ الدكتور علاء
فرحان طالب والاستاذ الدكتور عواد كاظم الخالدي عميد
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء لما ابدوه من
ارشادات وتوجيهات قيمة كان لها الاثر الكبير في اخراج
هذا الجهد المتواضع بهذه الكيفية فجزاهم الله عنى كل
خير.

وانتقدم بالشكر الجزيل الى كل من اشعل شمعة في دروب
عملنا والى من وقف على المنابر واعطى من حصيلة فكره
لينير دربنا الى الاساتذة الكرام في كلية الادارة
والاقتصاد / جامعة كربلاء لما بذلوه من جهد كبير في
برنامج الدكتوراه .

والشكر موصول الى الاساتذة ، المقوم العلمي والمصحح اللغوي
لبذلهم الجهد الكبير من أجل اخراج الاطروحة بشكلها النهائي .
ومن واجب العرفان ان اتقدم بالشكر الى الاساتذة المحكمين
الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لارائهم السديدة في
تطوير هذه الاداة واغنائها .

و اتقدم بشكري وامتناني للاستاذ باسم الجبوري والاستاذ
محمد لدعمهم ومساعدتهم لي في توزيع الاستبانات في
شركتي زين واسياسل فجزاهم الله عني خير جزاء . كما اتقدم
بشكري وامتناني الى الزميل والاخ الدكتور علي احمد فارس
لمساعدته وتقديم النصيحة والمشورة الصادقة فضلا عن
توجيهاته القيمة السديدة ، دعائي له بالتوفيق .

كما اتوجه بشكري وامتناني الى رقيقة دربي وتوأم روحي
صديقتي الدكتورة زينب مكي محمود البناء لدعمها المستمر
لنجاحي فجزاها الله عني خير الجزاء . ولا يفوتني ان اتقدم
بالشكر والتقدير الى الاخوة الزملاء في الدراسة وخاصة زينب
شلال .

شكري وتقديري لكل من مد يد العون والمساعدة
والمشورة الصادقة ، فلن انس فضلهم وجزاهم الله عني خير
الجزاء وفقهم انه سميع مجيب الدعاء .

الباحثة

المستخلص

العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية

تهدف الدراسة الى ايجاد العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وهل ان هذه العلاقة تساعد في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
أن استخدام الذكاء المعرفي يمكن ان يعزز خفة حركة المنظمة . فضلا عن ذلك فإن الذكاء المعرفي يجمع ، ويعرض ويحلل المعطيات
لمساعدة مديري المنظمة على اتخاذ القرار المناسب . فالذكاء المعرفي يساعد خفة الحركة التنظيمية عن طريق الكشف عن انماط
وحالات الزبائن ، وتحديد الفرص التشغيلية والاختناقات ، والكشف عن التغيرات في موجودات وكفاءات مديري الشركات حتى يتمكنوا
انطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبر . من ادراك ، وعمل ، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب من اجل تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، تهدف الاجابة عنها لاستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية والمضامين التطبيقية
للمتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي (خفة الحركة التنظيمية – الذكاء المعرفي – الاستراتيجية التنظيمية) . ومن ثم تشخيص
مستوى اهميتها واثرها وامكانية تطبيقها في شركات الاعمال . تم تطبيق هذه الدراسة في شركتي زين واسياسل للاتصالات بأستعمال
اسلوب المسح التحليلي باستهداف عينة من المديرين عدد افرادها (116) مستجيبا . واستعانت الباحثة بمجموعة من البرامج الاحصائية
لتحليل معطيات الاستبانة . ومن الجدير بالذكر ان الباحثة لجأت الى تصميم اداة قياس Amos و EXCEL و SPSS18 : الجاهزة وهي
واظهرت نتائج تحليل البيانات ان تفاعل المتغيرات (خفة الحركة التنظيمية . خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوع الاطروحة
والذكاء المعرفي) تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية ايجابياً اذ ترتفع قدرة المتغيرين معا في تفسير التغيرات التي تطرأ على تنفيذ
الاستراتيجية التنظيمية اكثر مما لو كان تأثيرهما منفرداً . وأختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على تعزيز خفة
الحركة التنظيمية في الشركات من خلال التكيف وسرعة الاستجابة تجاه التغيرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة وكذلك دمجها
ضمن تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . تبني الشركات استراتيجية الذكاء المعرفي ، من اجل تحصيل احسن للمعارف

محتويات الدراسة

-	الإهداء
-	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
هـ	
1	
	الفصل الأول : الأطار النظري العام لدراسة المتغيرات
4	المبحث الأول : خفة الحركة التنظيمية
4	مفهوم خفة الحركة التنظيمية
10	اهمية خفة الحركة التنظيمية
12	خصائص خفة الحركة التنظيمية
14	قدرات خفة الحركة التنظيمية
15	
16	
17	التطبيق
18	المنظور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية
20	المنظور المعرفي لخفة الحركة التنظيمية
21	الحركة التنظيمية
22	
26	
29	خفة حركة التشغيلية
33	المبحث الثاني : الذكاء المعرفي
33	مفهوم الذكاء المعرفي
36	اهمية الذكاء المعرفي
37	التفكير باعتبارها
38	
39	
39	
42	

42	
45	
49	مهارات الذكاء الشعوري
51	ابداع الفريق
56	العوامل المؤثرة في ابداع الفريق
56	دور اعضاء الفريق
59	المبحث الثالث : تنفيذ الاستراتيجية المنظمة
59	مفهوم الاستراتيجية ال تنظيمية
61	مفهوم تنفيذ الاستراتيجية ال مية
62	اهمية تنفيذ الاستراتيجية ال تنظيمية
63	محددات عملية تنفيذ الاستراتيجية
64	ابعاد تنفيذ الاستراتيجية ال تنظيمية
65	القدرات التنظيمية
70	ممارسات ادارة الموهبة
75	القدرة التنافسية
81	التصميم التنظيمي
84	الثقافة التنظيمية
88	المواءمة التنظيمية
95	الفصل الثاني : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
95	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة والجمود المعرفية
95	الدراسات ذات الصلة بمتغير خفة الحركة التنظيمية
97	الدراسات ذات الصلة بمتغير الذكاء المعرفي
99	الدراسات ذات الصلة بمتغير الاستراتيجية التنظيمية
101	وميزة هذه
102	المبحث الثاني : منهجية الدراسة واطارها العام
102	
103	اهمية الدراسة
104	اهداف
104	
107	فرضيات الدراسة
109	
110	مجتمع وعينة الدراسة
113	نبذة مختصرة عن شركة زين وأسيا سل
117	

117	الاساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة في الدراسة
118	تحديات وصعوبات الدراسة الحالية
119	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
120	المبحث الاول : وصف واختبار اداة لقياس
120	توصيف
121	صدق اداة قياس الدراسة
122	اختبار صدق متغيرات الدراسة
130	ثبات اداة قياس الدراسة
131	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
131	التنظيمية
136	
145	تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
158	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
158	اختبار فرضيات الارتباط
165	اختبار فرضيات التأثير البسيط
178	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
179	المبحث الاول : الاستنتاجات
182	المبحث الثاني : التوصيات
187	

فائمة الاشكال

8	ترتيب المنظمات حسب مفهوم خفة الحركة التنظيمية
13	خصائص خفة الحركة التنظيمية
16	القدرات الرئيسية التي تحافظ على
20	تأثير خفة الحركة على اداء المنظمات
37	انتاج الذكاء الصحيح
44	علاقة أبعاد رأس المال الاجتماعي في عملية المشاركة بالمعرفة للوصول إلى النجاح التنظيمي
49	
53	المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية
67	
69	خصائص القدرة التنظيمية
71	إدارة المواهب المتكاملة عبر دورة حياة كاملة
75	استراتيجية إدارة المواهب:
83	تحديات التصميم التنظيمي
84	هيكل المنظمة لدعم التنفيذ الناجح لاستراتيجيتها
86	جبل جليد الثقافة التنظيمية
89	تنفيذ استراتيجية فعالة
90	نموذج المواهمة الاستراتيجية
91	
106	
136	الابعاد مرتبة استنادا الى الاوساط الحسابية الموزونة
150	أبعاد الذكاء المعرفي استنادا الى المتوسطات الحسابية الموزونة
157	أبعاد تنفيذ الاستراتيجية ال تنظيمية استنادا الى الأوساط الحسابية
170	توضيح نموذج المتغير الوسيط
177	النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

قائمة الجداول

10	مصفوفة مفهوم خفة الحركة التنظيمية
15	قدرات خفة الحركة التنظيمية
64	اتفاق الكتاب والباحثين على ابعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
78	العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمنظمات
110	عينة الدراسة على وفق
111	عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية
111	عينة الوظيفي
112	عينة
112	عينة الشهادة
113	عينة الدراسة على وفق
120	
123	(KMO) (Bartlett) لفقرات خفة الحركة التنظيمية
123	نتائج التحليل العاملي لمقياس مؤشرات خفة الحركة التنظيمية
124	الجدور الكامنة والتباينات لمتغير خفة الحركة لتنظيمية
124	(KMO) (Bartlett)
125	نتائج التحليل لمقياس مؤشرات
128	الجدور الكامنة والتباينات
128	(KMO) (Bartlett) تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية
129	نتائج التحليل العاملي لمقياس الاستراتيجية التنظيمية
130	الاستراتيجية التنظيمية
131	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة
133	خفة حركة الشريك
134	
135	التشغيلية
137	كفاءة الشخصية
138	بعد التكيف
139	الانطباع الايجابي
140	بعد الكفاءة الاجتماعية
141	
142	
143	

144	رأس المال الهيكلي
145	
146	التوجه نحو المهام
147	الرؤية
148	
149	
151	التصميم التنظيمي
152	القدرة التنافسية
153	ممارسات إدارة الموهبة
154	الثقافة التنظيمية
155	القدرات التنظيمية
156	الموائمة التنظيمية
160	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
162	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية
165	مصفوفة معاملات الارتباط بين وأبعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
166	ملخص معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية
168	ملخص معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية
169	ملخص قيم معادلات الانحدار و (R^2) و قيمة F للفرضية الرئيسية
171	الشرط الأول من اختبار المتغير الوسيط
171	المتغير الوسيط
172	الشرط الثالث من اختبار المتغير الوسيط
173	
174	
175	التحقق من توسط إبداع الفريق
176	التحقق من الفرضية الرئيسية الثامنة

قائمة الملاحق

	القياس

بيئات ديناميكية اليوم

للتغيرات في هذه البيئات من أجل القيام بذلك ، يجب أن تكون المنظمات خفيفة الحركة
تقليدية لعدم والمخاطر لزيادة التحكم إما عن طريق جمع
مزيد من المعلومات أو عن طريق الحد من التعقيد التنظيمي ()

جديد

(أي التكيف مع عدم) .

خفة الحركة التنظيمية احدى وسائل ادارة عدم التأكد والتغيير المستمر غير

وادارة المخاطر التي تواجهها الشركات ضمن هذا التغيير . فهي

والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ، عن طريق التفاعل بسرعة مع الاسواق
المتغيرة ، ونتاج خدمات ومنتجات غير تقليدية وهي القدرة على تغيير عمليات
التشغيل بكفاءة ، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة غير .

التي لها القدرة على خفة الحركة التنظيمية المهارة اللازمة للتنقل وسط الاعمال
المتغيرة ، من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر سرعة استجابتها وتكيفها
للمتغيرات البيئية .

هذا يتطلب توافر مجموعات متكاملة من الانشطة لدعم المهام التنظيمية المتنوعة

تيجيات التنظيمية . تعمل على تحقيق المطابقة بين الاهداف

والاداء من خلال التفاعل مع البيئات التنافسية المتنوعة لتحقيق الاهداف التنظيمية .

ولبلوغ المستوى المتقدم من التوقع السوقي تحتاج المنظمات الى قدرة كبيرة على

استشعار الاحداث غير المؤكدة والاستجابة السريعة للمتغيرات والتعلم المستمر من

.

مع خفة الحركة التنظيمية والذي يعبر عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية
التي تساعد الاشخاص على التصرف بعقلانية كبيرة فضلا عن التعامل الفعال مع البيئة
من خلال ربط ذكاء الاشخاص بالذكاء التنظيمي .

تأثير كبير يحتاج مستويات عالية

بين حرية . وهي

لها	والسلوكيات، الشخصية،	
القيم،	كثيرا	.
فعالية	سيما	كبير
هذه	المعنيين بأدائها . فهو يسهل نوعية	
عاطفية والمعرفية		

انطلاقا من التجاذبات الفكرية والعملية جرت صياغة مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها وتطلب الامر تخصيص خمسة فصول يناقش الاول منها الاطر الفكرية النظرية والفلسفية لمفهومي خفة الحركة التنظيمية بأبعادهما في مبحثين ويركز المبحث الثالث على الاطار النظري للاستراتيجية التنظيمية . اما الثاني فيقدم منهجية الدراسة من خلال التعريف بمشكلة الدراسة واهدافها واهميتها واهم فرضياتها. ويهتم الثالث بالجوانب التطبيقية والعملية للدراسة من خلال شرح وتفسير العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وكيفية تأثيرها في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية مع تحليل وتفسير نتائج الدراسة العملية التي تربط بين المتغيرات. فيأتي على مبحثين يتضمن الاول اهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي تم ا اليها ويشمل الثاني على مجموعة من التوصيات المستندة اليها .

المبحث الأول : خفة الحركة التنظيمية

تمهيد

العديد من التطورات الهائلة والناجمة عن تقدم التكنولوجيا الحديثة لغرض تحقيق اهدافها الاستراتيجية . امام تحديات متزايدة لادارة عدم التأكد والتغيير المستمر لاذواق الزبائن . التغيير هو احد الثوابت الكبيرة يمكن اعتبار هذه المتغيرات مقياس . نتيجة ارتفاع مستويات المعرفة لدى الزبائن ذوي المتطلبات المتنوعة التي تميل نحو الفردية ، وزيادة حدة التنافس ودخول المنتجين الجدد وزيادة الاعتماد على قواعد بيانات الزبائن التوقعات قابلة للتطبيق والنجاح بالاعتماد على قدرة الاستجابة بسرعة استخدام التقنيات المتقدمة الجديدة (Baker , 2004: 118) . كثرة التحولات الاقتصادية واضطرابات السوق وشدة المنافسة كانت البداية للانفتاح على العالم الخارجي ظهور التقلبات السريعة في مجال الطاقة وظهر منافسين وغير تقليديين، النماذج التقليدية . لايمكنها تستجيب البيئة المتغيرة تحويل هي تحقيق في عصر المعرفة اليوم . ومن هنا ينبغي التفكير جديدة عملياتها (EMC, 2009 : 2) .

" مفهوم خفة الحركة التنظيمية

هي القدرة على

والانشطة الجديدة غير مخطط لها ، استجابة للتحولات غير طلبات الزبائن الفريدة من نوعها (Narasimhan , 2006 : 443) .

وفي مفهوم الاعمال ، مفهوم في اطار التصنيع لاسيما فيما يتعلق بنظم التصنيع المرنة (Christopher & Towill , 2000: 3) ، بعدها امتدت

التصنيع المرن الى سياق الاعمال على نطاق اوسع (Nagel & Dove , 1991) ظهر مفهوم خفة الحركة بوصفها سمة تنظيمية .

ظهرت في مفاهيم مثل إعادة هيكلة هندسة التغييرات والتحديات البيئية وهذه المفاهيم . غير تواجه العديد والبيئة المتغيرة . هذه بتغييرات جوهرية والأولويات الاستراتيجية . ونتيجة يج حاليا للتقليدية والحديثة نسبيًا ، فالمدخل والتحديات والبيئات الحديثة للتغيير التنظيمي (Farzin& Safari , 2014: 298) .

خفة الحركة التنظيمية القدرة على التكيف ورد الفعل السريع تجاه التغييرات غير تقديم الحلول المبتكرة (Farzin& Safari , 2014: 299). هي القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات الزبائن بطرق نطاق واسع من حيث السعر والجودة والكمية والتسليم (Prince & Kay , 2003: 309) .

لاغراض استغلال الفرص في السوق بأعتماد السرعة والمباغته والنجاح (EMC, 2009 : 2) .

ويرى العديد والتنظيمية التكيف السريع التغييرات البيئية (Kassim & Zain, 1999 : 86) (Gunasekaran, 1999 : 86) (Yusuf, et al., 1999: 35) (2004:175) Goldman & colleagues ,1995:) (8) فيرى بأنها من تحقيق الازدهار بيئة تنافسية متغيرة يصعب بها .

(Gunasekaran , 1999 : 87) والتنظيمية والازدهار بيئة تنافسية مليئة بالتغير وغير المتغيرة، السريعة تعريف .

يرى (Long , 2000 : 37) خفة الحركة التنظيمية بأنها القدرة على انتاج

. (Christopher & Towill, 2000:4) فقد عرف خفة الحركة بأنها

هري بين الجهات

. (Tsourveloudis & Valavanis, 2002:330) إنها

بيئة العالمية المتغيرة

. هي التنظيمية

وتهديدات (Overby et al. 2006 : 122)

(Sambamurthy et al., 2003 : 238) . وترتبط خفة الحركة التنظيمية بالبيئة والسوق

المتغيرة والبيئة فهي تتوافق

. (Barrand, 2006) الفوضوية

كذلك هناك العديد من توضح المفهوم العام لخفة الحركة التنظيمية ، منها

من عرفها بأنها القدرة على الضبط باستمرار وبشكل كاف والتكيف في الوقت المناسب بالتوجه

الاستراتيجي للاعمال الاساسية مع الظروف المتغيرة ، وهي تشمل خلق منتجات وخدمات

جديدة او خلق نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة (Swafford et al. ,)

. (2006 : 171) . وهي ايضا القدرة على تحويل وتجديد المنظمة دون ان تفقد قوتها .

خفة الحركة التنظيمية بأنه الفرص والتهديدات سهولة

لها . أيضا اهتمام كبير من

من الباحثين (Weill et al. 2002:59) (Hitt.et al. 1998:27)

(Overby et al. 2006:125) (Rai et (Sambamurthy et al. 2003:241)

(Galliers , 2007: 6) al.2006:228)

فخفة الحركة التنظيمية تعني القدرة على تعديل او اعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها

بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة ، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالاضافة

الى التكيف مع الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسية (Doz

. (& Kosonen , 2008 : 53) .

(158 : 2008 , Morgan & Page) يرى أن خفة الحركة التنظيمية هي مفتاح النجاح في بيئة الاعمال سريعة التغير ، وهي القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة .

رفها (Hill & Jones, 2009 : 68) بأنها عملية ترتيب والغاء التركيز جوهرية متميزة.

Sull خفة الحركة بأنها الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل اسرع من المنافسين (Kettunen , 2010:12) . هذا المفهوم ،

من تنفيذ المهام

والتهديدات يتجزأ فعاليات

جديدة (park, 2011: 27) . هي التنظيمية للتغير

البيئي (تغيير تفضيل المنافسين الجديدة ، التكنولوجيات الجديدة)

(Park: 2011:24) .

(Arafa, 2013 : 4) لها الذهاب الحقيقي

الجماعية سريعة، توزيع

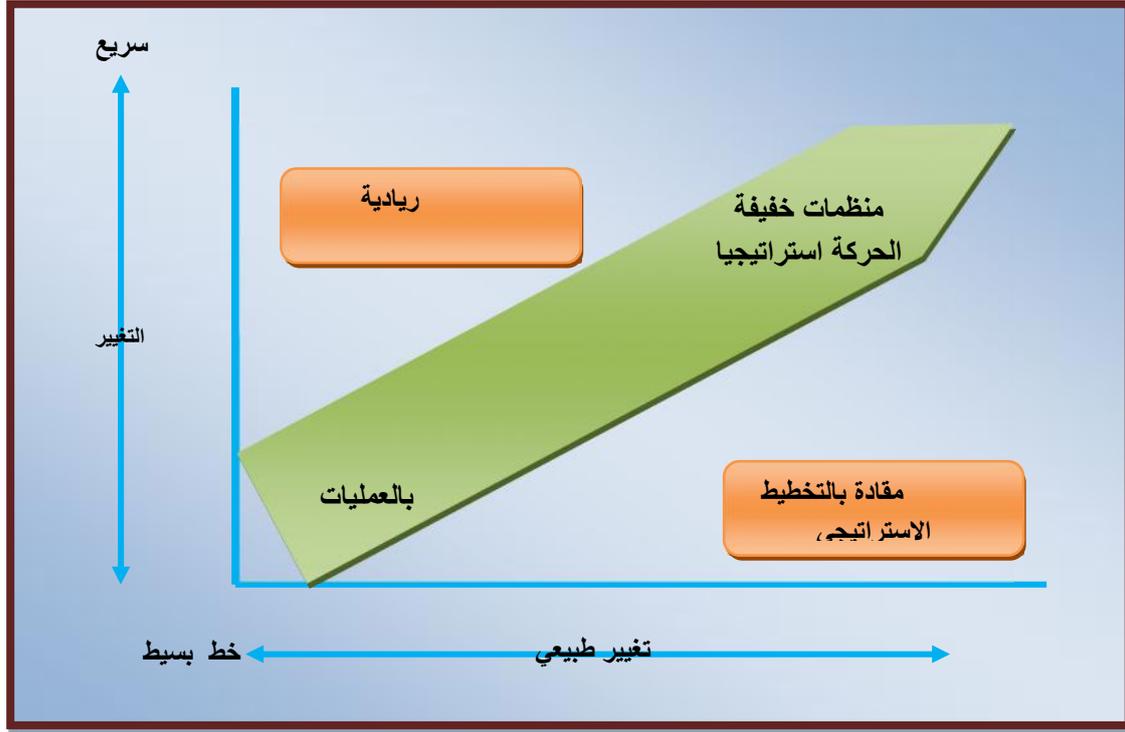
الاستراتيجي

(1) المنظمات بخفة الحركة التنظيمية . اذ يبين توضيح بيئات

الكبيرة .

المتغيرة . فاستراتيجية

الصغيرة تحليل دقيق تغيير بمنهج بطيء فرص وتهديدات تلك الخطة .



(1)

يوضح ترتيب المنظمات حسب مفهوم خفة الحركة التنظيمية

Sources : Arafa , Gamal Ahmed , Organizational Agility : How businesses can survive and thrive in fast changing markets , Based on study by Doz and Kosonen , p: 5, 2013 .

الريادية تحتاج الى استراتيجيات ناجحة للعمليات

وخفيفة الحركة وضعها الصحيح للتطور والنمو (Doz & Kosonen, 2008:) . (7)

التنظيمية الهدف الرئيسي

مجموعة من الاساليب الجديدة والمتطورة لاعادة بناء عملياتها لمواكبة التطورات السريعة في البيئة المتغيرة . التنظيمية يمثلها سهم (1)

. (Kettunen , 2010:13)

استراتيجيات

التكنولوجية

للتغيرات البيئية)

المنافسين، سبيل (. فالحديد

لانه يمثل التغيير (Dove, 2001) ; (Doz & (Sharifi & Zhang, 1999:9) (Kidd, 1994) (Kosonen, 2008: 7) وهكذا
 مفهوم خفة الحركة التنظيمية ليكون تنظيمي يمكن ان ي الوقت نفسه يعطي مرونة اكثر في فهم سيما فهم جميع وتشير العديد وتطور التنظيمية (Goldman, et al., 1995) ; (Sharp, Irani, & Desai, (Sanchez & Nagi, 2001:3570) (1999: 159) .

بيئة ديناميكية بيئات . ويعتمد البيئات الداخلية والبيئات الخارجية . التغييرات البيئات الداخلية هي التغييرات الهيكل التنظيمي، البيئات الخارجية يمكن رؤيتها : تكنولوجيا الموردن الحكومية، والمنافسين. وقد يسبب بيئة تأثيرات البيئات التنظيمي . المنظمات بحاجة قليلة إيجابيد هذه (Pinsonneault & Tallon, 2011:264) (1) يوضح المفاهيم خفة الحركة التنظيمية أدبيات .

مفاهيم خفة الحركة التنظيمية في الادبيات يبين مؤشرين .

المفاهيم في مختلف التعاريف يشير الى المحددات التي تغطي خفة الحركة التنظيمية النظر عن الجهات المختلفة لخفة الحركة التنظيمية . هو اقتراح موضوع مهيم في تحديد خفة الحركة التنظيمية في الدراسات . ويظهر استعراض الدراسات تصور خفة الحركة التنظيمية (Thao, 2012 : 52) .

(1)

خفة الحركة التنظيمية

التنظيمية		كيف			الحركة التنظيمية		
الديناميكية البيئة		التنظيمية			التكيف		
✓	✓				✓	✓	Yusuf et al. 1999
✓	✓	✓		✓		✓	Hoek et al. 2001
✓	✓				✓	✓	Menor et al. 2001
✓	✓		✓		✓		Lee 2004
✓	✓		✓	✓			Yusuf et al. 2004
✓	✓		✓	✓			Ashrafi et al. 2005
✓	✓	✓	✓	✓			Dove 2001, 2005
✓	✓		✓	✓		✓	Zhang & Sharifi 2006
✓	✓		✓		✓		Ganguly et al. 2009
✓	✓		✓	✓			Sull 2009, 2010
✓	✓		✓	✓			Yang & Liu 2012

Sources: Thao , Trinh Phuong , Enterprise Systems and Organizational Agility: Developing and Exploring a Causal Model , A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of , Doctor of Philosophy , School of Business Information Technology and Logistics ,Business College , RMIT University, P:51, 2012 .

يمكن تعريف خفة الحركة التنظيمية على انها

الاستجابة السريعة في بيئة اعمال سريعة التغيير على اساس الابداع في العمليات التشغيلية الداخلية التي تنطوي على اسد تنافسية .

ثانياً: اهمية خفة الحركة التنظيمية

التغيير المستمر هو المنافسة اليوم اذ تمتاز البيئة التنافسية ديناميكية عالمية الهادفة نتيجة استمرار التطورات التكنولوجية بشكل متزايد (Vokurka & Flidner, 1998 : 166) .

التغييرات

البيئات

اذ ي

يؤدي

بها تدميرها وهكذا زيادة
ومن ثم فقد يؤدي ليس حقيقة كبيرة
أيضا (Glinska & et al. , 2012 : 4).

نظرية الخيار الحقيقية ، (Sambamurthy et al. ,2003) كيف
التنظيمية تطويرها في تكنولوجيا
خيارات رقمية¹.

(Sambamurthy et al. ,2003 : 248) الخيارات الرقمية:

(1) امكانية ربط العمليات

تمكين تكنولوجيا

(2) خيار يصف عملية نوعية يتم جمعها

العملية، وشفافية غيرها بها،

التكيف هندسة العملية.

(3) الشمولية

بين ها .

(4) تكنولوجيا بين

تطوير الضمنية.

العديد التنظيمية أنها ضرورية

(Lin, Chiu, & Chu, 2006: 288) (Sharifi التنافسية

(& Zhang, 1999: 10) لأنها تمكنها تطوير المميزة

مواجهة التغير السريع

الجديدة . وبهذا التنظيمية قوة موجهة نهائية تميز .

وهي الحلقة الاخيرة لتحقيق التركيز .

يجلب معه

تنفذ خفة الحركة في نموذج تقييم الخدمة من خلال المعادلة :

تكنولوجيا

¹ الخيارات الرقمية هي

الرقمية التنظيمية (Sambamurthy et al. ,2003).

+ التطبيق =

التنظيمي يـ

الرئيسية، الهدف . هو

ديناميكية. تكنولوجيا

يـ جميع 24 اليوم، أيام

وكلاها . التكيف

المتغيرة يؤدي ' التنظيمية" وهي ظاهرة

تجاربههم (Baker & Clark, 2004: 119) .

" خصائص خفة الحركة التنظيمية

يظهر (2) الحركة التنظيمية ظهر فيه

البنية التحتية منظمة رشيقة يمكن دعمها رشيقة .

هذه التشغيلي التنظيمية وتسير

تطوير الرشيقة.

الرشيقة هي الاستراتيجية الأساسية

لتغيير (Sharifi & Zhang, 1999: 10) . التنافسية (Yusuf, et al.,)

(1999:36) . لتسمية هذه :

التكيف تشكيل،

(Dove, 2001) ; (Kidd, 1994) ; (Sharifi & Zhang, 1999: 10) ;

(Sharifi, et al., 2001: 858) . هذه يمكن توليفها

تنظيمية رئيسة هي السريعة للتغيير.

ويستند هذا Charbonnier-

(Voirin, 2010) . الثانية هي . وهذا يتيح

(Sanchez &)

(Nagi, 2001: 3565) . يدل تحويل

مشاريع القيمة الكافية (Shafer, et al., 2001:)

التنظيمي البشرية ونوعيتها ومواعمتها الإستراتيجية هي (Sharifi & Zhang, 1999:10) ; 858 .
وتطوير المهارات قياسي (Shafer, 1997).



(2) : خصائص خفة الحركة التنظيمية

Sources : Voirin , Audrey Charbonnier , The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, M@n@gement, Vol. 14(2), 119-156 , 2011 .

اما الرافعات الرشيقية فهي تطوير وتنفيذ وتعديل رشيقية (أيضا رشيقية) التشغيلية التنظيمية . وهناك عدم رشيقية هذه . فمنهم من يرى بأنها إمكانية جديدة، هي تشكيل والتحسين او التسليم (....) (Sharifi & Zhang)

(1999:11) . من ناحية اخرى حددها

سبيل بالتكنولوجيا (Kassim & Zain, 2004).

لتحديد	بيئات	وغير	التنظيمية	لقد ظهرت
				معقدة للغاية .
تشكيل	تشكيل	تشكيل	المساهمة	تطوير
(Amos, 2000 : 5) ; هي	الرشيقة. هناك	تتغير	يمكن اعتمادها	هذه
(Dyer & Shafer, 2003) ; (Shafer, 1997) ; (Sharifi & Zhang, 1999: 11) ;				: Sharifi, et al., 2001: 858
			(1) هيكل	والتنظيم .
			(2) عمليات المنظمة .	
			(3) التكنولوجيا،	تكنولوجيا
			(4) البشرية.	
استمراريتها	الرشيقة	لذلك ينبغي	توليد	وهويتها
مقاييس	الرؤية والقيم			
				(Amos, 2000: 6 Shafer, 1997) .

"قدرات خفة الحركة التنظيمية Organizational agility capabilities"

نستطيع القول ان خفة الحركة الناجحة تمكن

event	المهام	تنفيذ
(2) الذي يوضح	management model	
جديدة (Ardichvili et	يتجزأ	
المهام الفردية	(al. 2003:106) . يمكن تحديد	
وحدة الادراك وشدة الوعي والاهتمام ،	الفعاليات وهي:	
القرار الجماعي وهي قدرة الفريق على اتخاذ خطوات جريئة وسريعة دون التعثر في سياسات		
الادارة العليا ، واخيرا الموارد والقدرة الداخلية او التطبيق لانظمة الاعمال واعادة تكوين		
وتوزيع الموارد بسرعة (Kettunen , 2010:11) .		

(2)

التنظيمية

التفاصيل	الحركة التنظيمية
كشف واستقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب.	
تفسير الأحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتهديدات واتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب.	
إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب.	التطبيق (التنفيذ)

Sources: Park, Young Ki, The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies , Doctor Dissertation , 2011 , P. 28.

Sense -1

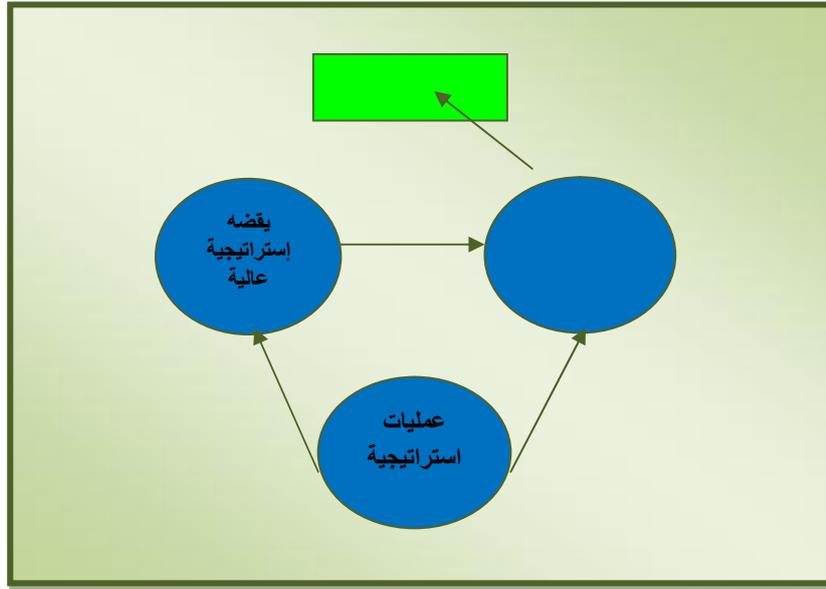
يشير الاستشعار الى قدرة المنظمة على تحديد وفهم التغيرات في بيئتها ، بمعنى ادراك الاشارات المختلفة والاتجاهات والقوى المتقاربة وتلاشي القيود ، وبناء رؤية تقبل ، كالتغير البيئي المستمر .

تشير مهمة عملية الاستراتيجية البيئية
يمكن يكون لها تأثير كبير الإستراتيجية التنظيمية،
مهمة .

يتجلى فيها التغير البيئي، وتنقية غير المهمة

(2013 : 155) .

يمكن تلخيص القدرات الرئيسية التي تسهم في الحفاظ على الاستشعار بالعملية الاستراتيجية المفتوحة ، كما في الشكل (3) الذي يوضح الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في خفة الحركة التنظيمية (Santala , 2009 : 49) .



(3)

القدرات الرئيسية التي تحافظ على الاستشعار

Sources: Santala. M, "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management", Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland , 2009

(Decision-making)

-2

هو القدرة على جمع ومراكمة وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park, 2011 : 25) . ويمثل عملية فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق الى النجاح الجماعي بدلا من تعزيز جدول الاعمال الشخصي الخاص بهم (Doz & Kosonen , 2008 : 10) . تتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة تفسر العديد من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات (Thomas et al.,1993: 239) . ينبغي التزام الفريق قرارات جريئة ومدروسة جيدا من الجميع تميل الى ان تكون اقل تحفظا واكثر ثقة من القرارات الفردية ، وتكون الاستجابة للاضطرابات ايضا اكثر توازنا ، هذه على زيادة التماسك داخل الفريق (Santala , 2009 : 50) . ومن

:"استراتيجي لخفة الحركة التنظيمية

The Strategic perspective for organizational agility

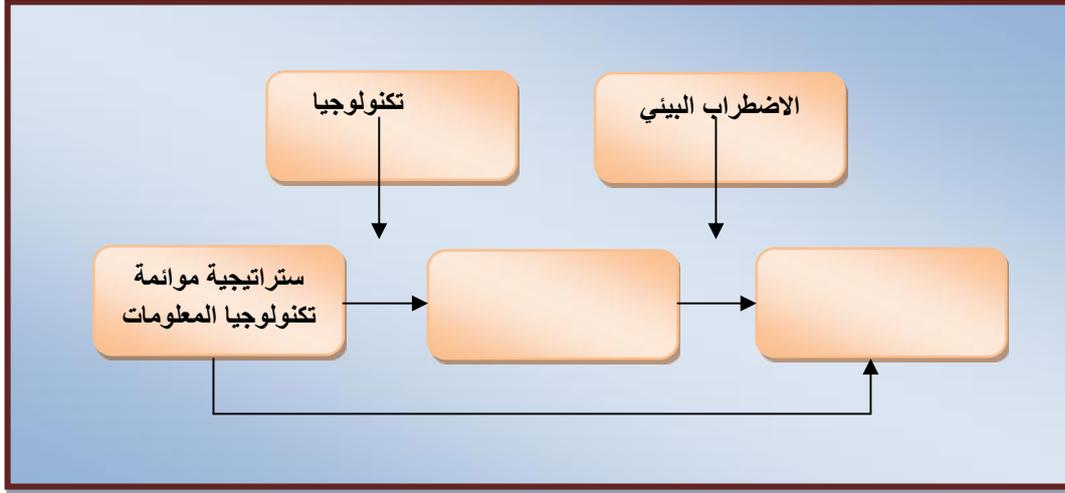
بعد عقدين من
عرف بأنه مدى التوافق بين تكنولوجيا المعلومات إستراتيجية فأنها
من اولويات الباحثين والكتاب
الأرباح، والإنتاجية، ونمو المبيعات، والسمعة، ما دفع إلى زيادة
جهودها لدراسة مدى التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (Chan et al. 2006: 31) (Oh & Pinsonneault 2007:246) ; (Preston and Karahanna 2009:167) ; (Tallon, 2008:244)

زيادة التقلبات البيئية نتيجة لزيادة عدم في الأسواق المالية الدولية،
الطلب على السلع الاستهلاكية، والتقدم السريع للمنتجات أدى تحفيز
للنظر في قدرتها على الاستجابة للتغيير. ولمواجهة هذا التغير السريع
خفة الحركة غير متوقعة (Sambamurthy et al. 2003:241) .

والأهداف المترامنة،
يسيلة لتقييم كيفية تحقيق هذين
الهدفين . تم تطوير الادبيات
تجاهلت الادبيات كبير كنتيجة
التركيز على مقاييس الاداء القياسية (Oh & Pinsonneault)
المخاوف المفاهيمية . (, 2007: 246)
بدلا من التركيز على ما إذا كانت زيادة الترابط يمكن أن تساعد أو تعيق

دقيقة
استراتيجية دراسات الادبيات التنظيمية تكشف عن سلسلة
الإيجابي والسلبي بين
تقاسم المعارف والسلوكيات المرتبطة بين تكنولوجيا المعلومات
والمديرين التنفيذيين للاعمال هي عامل مهم لتمكين الاستشعار عن التهديدات

والفرص البيئية قبل أن يقرر إذا، وكيف، ومتى يجب أن تستجيب (Gibson &)
 213 (Birkinshaw 2004); (Leonard-Barton,1992); (Ghemawat 1991) .
 حدث ذلك يمكن لـ هناك .
 يسهم أيضا تعزيز قصر النظر والرغبة في حماية الوضع الراهن . مثل هذه السلوكيات
 وضع استغلال الموارد المتاحة قبل استكشاف فرص جديدة قد تعيق .
 تستطيع تحقيق التوافق أو جهد شخصي
 لمنظمات ادارية كبيرة
 ممكن من قيمة إستثماراتها في تقنية المعلومات () وجعل مثل هذا التغيير أقل قدر
 لتكنولوجيا المعلومات أو استراتيجية الأعمال . والنتيجة النهائية هي أن
 من قيمة الحاجة إلى التغيير أو تكاليف الفرصة البديلة لفشلها في أن تكون خفيفة الحركة
 لديهم مصلحة في تأمين الوضع الراهن (Jarvenpaa & Ives ,1994:120) . من وجهة
 يتطلب لايتجزأ الرئيسة،
 وهي الأنشطة التي قد يحتمل تتغير المتغيرات البيئية تحول السريع في
 الاستراتيجية . موارد تكنولوجيا المعلومات على مقربة من الأنشطة التي تحتاج
 إلى تغيير يسمح بتحقيق الاستجابة السريعة للتغيير (Allen & Boynton 1991: 439) .
 تضمين تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يؤدي أيضا إلى
 روتيني، والتبسيط ومن ثم للافراط بالانشطة الجامدة التي تعيق
 عن طريق الحد من الخيارات الاستراتيجية (Bharadwaj 2000:176)
 (Sanchez 1995:140) ; (Henderson & Clark 1990:12)) والخوف هنا
 الزيادة في الترابط يمكن أن يقيد احثين في النظر المفاضلة بين مزايا
 قصيرة طويلة الأجل (Jarvenpaa & Ives)
 120 (1994) . وهذا يحقق علاقة تبادلية بين التزام الموارد في تحقيق الأهداف الحالية والقدرة
 على التكيف مع تلك الأهداف على أساس السوق المتغيرة (Ghemawat, 1991)
 (Leonard-Barton,1992) ; (Gibson & Birkinshaw 2004:213) .



(4) : تأثير خفة الحركة على اداء المنظمات

Sources : Tallon, Paul P. & Pinsonneault , Alain, Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model, MIS Quarterly Vol. 35 No. 2 , p: 265 , 2011 .

يمكن ان يكون لها تأثيرات
البيئي (4) .
ميل نفسه
رئيسا .
تحقيق
في حين يجب تتجاهل
أيضا
(Tallon & Pinsonneault, 2011 : 465)

خفة الحركة التنظيمية :

The Perspective of cognitive organizational agility

يمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تؤثر بشكل كبير على المنظمات من اتجاهات مختلفة كما ظهر في الادبيات (Barua et al. 1995: 9) ; (Kettinger et al. 1994:38) . بينما دور تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ضعيف (Carr, 2003: 44) . في حين أظهرت العديد التأثير الإيجابي لتكنولوجيا منذ بداية التسعينات (Park, 2011 : 9) .

يمكن ان تحسن

يحتاج فهم كيفية تحقيق

تكنولوجيا . تنفيذ نظريات على مستوى

وتأثيرها

هذه فهم كيفية

المشاريع التي

تستطيع والتحديات

ميزة تنافسية بينات

(Davenport 2006: 3) ; (Wixom & Watson)

تكنولوجيا (2010:16) . تشير

كبح يبطئ عمل

التنظيمية . تكنولوجيا يمكن تعيق

متغيرة

البيئات القديمة

(Park, 2011 : 9) .

البيئات المتغيرة وتكون غير متوقعة

عندها

للتغيير (Overby et al. 2006:125) اذ يكون هناك العديد

البديلة لتحقيق ميزة تنافسية (Park, 2011 : 9) .

ناحية

يتحقق

الديناميكية التنظيمية .

(Sambamurthy et al. 2003:244)

تكنولوجيا

من زيادة أداء

بطريقة غير

الميزة التنافسية

الديناميكية تطوير جديد .

" : ابعاد خفة الحركة التنظيمية

يمكن التعبير عن ابعاد خفة الحركة التنظيمية من خلال

يمكن

داخليا

خارجيا

الشريكة

مستويات

التنظيمية

الفردية

التنظيمية ،

إيجاد بين

الداخلية والخارجية.

الداخلية بأنها القدرة

تغيير واعادة تكوين

الداخلية

الاستراتيجيات، والتنظيم والتقنيات للتغيير، غير
 بيئة ، اما خفة الحركة الخارجية فهي تغيير
 تكوين الخارجية - والموردين والموزعين
 للتغيير، الغير بيئة (Kidd, 2000) .
 (Sambamurthy et al., 2003:240) الخارجية
 حين مفهوم التشغيلية
 الداخلية . هذا التمييز يتماشى الاستراتيجية
 (Weill et al., 2002) الذين يفرقون بين تهدف زيادة
 الاستراتيجية القيمة :)
 (مبادرة جانب المجهزي) ومبادرات التركيز الداخلي
 (خفة الحركة التشغيلية) ومن هنا
 التنظيمية :
 . Sambamurthy et al. (2003: 240) هو
 تنافسية (Kohli & Jaworski)
 الشركاء هو (1990:118)
 الموردين والموزعين والمصنعين اللوجستية
 والمشاريع (Venkatraman and Henderson)
 (1998:948) . تشير التشغيلية لتحقيق
 التكاليف (Sambamurthy et al. 2003:)
 . 240)

-1 customers Agility

يصعب تحقيق ميزة تنافسية وتيرة وتغير
 وزيادة حدة
 السريع (Tallon & Pinsonneault, 2011:466) . تهتم
 متزايد تكنولوجيا
 تصرفهم بهدف

الوثيق وتلبية حاجاتهم
 سهولة (Park, 2011 : 10).
 التنظيمية أيضا تنفيذ
 قيمة هذه .
 قيمة (Goldman, et al., 1995: , 89) . يستخدم الكتاب
 " " خفيفة الحركة مزيج
 ينظر إليها " بأنها " حقيقية لتوقعاتهم (, Voirin)
 . (2011 : 126)
 مفهوم ي مفاهيم متعددة
 ترسيخ التنظيمي بيئات (, Roberts)
 . (2009 : 17) من مفهوم خفة الحركة التنظيمية تم تحديد
 هي لديها
 سهولة، (Overby)
 . (et al., 2006: 126) كبير جيل
 جديد تحقق من خلالها
 تنظيمية وميزة تنافسية تحسين (Maura &)
 . (Darshana, 2014 : 3) ومن هنا تتشكل لدينا بني رئيسي المفهوم
 يشير .
 سريعة المتغيرة
 والتهديدات. يمكن
 غنية التفضيلات الفردية
 .(Chi & et al., 2010:546)
 فنشير يمكن ان تستجيب لها
 تهديد قاعدة سهولة،
 مواجهة
 .(Roberts & Grover, 2012: 579)

وتميز بين مفاهيم الاستيعابية التوجه
 مفاهيم هذا يعطينا فهم
 (1) البنية الأساسية
 (2)
 (Roberts , 2009 :22-23).

القدرة الاستيعابية Absorptive Capacity

تشير الاستيعابية تحديد واستيعاب، وتحويل، وتطبيق
 الخارجية (Cohen & Levinthal ,1990: 131) .
 البحث والتطوير
 التكنولوجية وكيفية
 (Cohen and Levinthal , 1989 :573) . وتسهل ه معرفية
 عملية تحديد وقيمة الخارجية .
 العمليات السياسات تسهل
 داخليا تيح استيعاب وتحويل الخارجية (Todorova)
 (778 : 2007 , Durisin &). الجديدة
 بالاتجاهات التكنولوجية (Cohen & Levinthal 1994: 232)
 خارجية زيادة (Zahra & George,)
 (2002:190) . تطوير وصيانة الاستيعابية هو
 الطويل الاستيعابية يمكن
 تعيد تركيز (Lane et al. 2006, 833) .
 تحديد واستيعاب وتحويل الاستيعابية تشير
 واستيعاب الخارجية. وهو يماثل
 في هذا الجانب . تطبيق الاستيعابية مشابه
 منها الاستيعاب
 بطريقة جديدة تحويل . هناك الرئيسة
 بين الاستيعابية

الاستيعابية

تحديدها واستيعابها وتحويلها وتطبيقه حين تشير
التغييرات تفضيلات
وحاجاتهم
(Overby et al.)
2006:127 .

ثانيا

الاستيعابية وتطبيقها
أيضا
تطبيق
الاستيعابية يعني
تطبيقها
قيمة
الاستيعابية
تحديد واستيعاب وتحويل
(Lane et al. 2006: 844) .

Market Orientation التوجه نحو السوق

يشير التوجه
ونشرها
فيه
الحالية والمستقبلية
يتضمن
المنافسين
التكنولوجيا

التنظيمية .

التسويق التوجه
(Jayachandran et al. 2004: 220)
بأنها "
وسريعة .

بعدين:

تألبية

. وقد بينت التجريبية

توليد وتحليل

التنظيمية

(Jayachandran et al. 2004:220) .

إيجابي

Partners agility

-2

لقد قدم العصر الحديث تحديات كبيرة لإدارة سلسلة التوريد في المنظمات التي تعمل في بيئة توفر العديد من الفرص والتهديدات .

لتحسين التوريد بهم . هناك

حقيقة جديدة، اقترحها (Christopher & Towill, 2000:210) غير وحدها يمكن

. ويدعم هذه أيضا (Lambert and cooper , 2000: 65)

" المهمة في الحديثة هي الفردي التوريد "

(Weber , 2000: 578) .

يمكن تحقيق

بطريقة . بأنها

الموردين والموزعين والمصنعين

اللوجستية

(Sambamurthy et al., 2003: 243) . يتحقق هذا

التركيب

التكيف

حيازتها . لديها

يكون ها

الألية الأساسية . خلالها

تطوير تكنولوجيا المعلومات يمكن تسهل

التمكين التكنولوجيا " التوريد والرؤية

التكنولوجية (Chang, 2011: 27) .

التوريد التوريد

(Christopher & Towill,2000:3) ; (Yusuf et al., 2004:382) .

. (Vervest et al., 2005) الذكية

ان من اهم اهتماما كبيرا اليوم هي

" مفهوم ليتم تطبيقه وظيفة

التصنيع (Yusuf et al. 1999:37) . مفهوم بأكملها

كوسيلة . التوريد لاعبا مهما

هذ بيئة الحيوية، التوريد كوسيلة

استراتيجية التوريد بهم

(Sharifi et al., 2006: 1079) . الرئيسي عملية تطبيق

التوريد هو توفير التوريد

للتغيرات (Sharifi et al.2006: 1079); (

Christopher & Towill, 2000:4) . التوريد

الديناميكية والتغيرات بيئة

(Hoek et al. ,2001:128). (Sharifi et al., 2006: 1080) .

فينبغي على المنظمات التوريد

يتسنى لجميع الجهات تحقيق . تطبيق

لعملياتها ينبغي المورد

تكاملية مورديها . تطوير

لوجستية قوية وتطوير Lee ,2004:

(105) .

التوريد ها التوريد

شبكاتها وعملياتها ديناميكية

. وهناك من يذهب ويرى وجهة

شمولية التوريد ه سلسلة التوريد بكل

اعضائها على المحاذاة السريعة لشبكاتها وعملياتها للمتطلبات الديناميكية

. كما يمكن القول ان خفة حركة سلسلة التوريد هي

ولديه للتغيرات

الحقيقي (Lotthagen, 2009 : 25) .

(Moron & Swierczek, 2009)

الموردين هو مهم تحقيق .
 الأهداف وتطوير
 البشرية بين ومورديها يمكن
 الكبير الموردين الآخرين
 يصبح ضروريا هناك .
 يكون هناك بين ومورديها
 هذه (Thao, 2012 : 53) .
 القابليات هي تقريبا طرحها van
 Hoek والخاصة بخفة الحركة التنظيمية . وبين Christopher and Harrison
 يتحقق رئيسة (Lotthagen,)
 : (2009 : 26)

1. يجب سلسلة التوريد حساسة لـ والتغيرات .
2. الظاهري بين
3. عملية العميق بين طبيعي التوريد . حقيقي .
4. يكون لـ .
5. قياس .

(Christopher et. Al , 2004 : 369)

ويؤكد ذلك (Lee, 2004 : 105)

يكون . يشدد Lee
 التعاونية الموردين وأهمية
 عملية اللامركزية
 الزمنية
 تزيد . اذ يكون المور
 يكون لديهم

ليصبح وهذا شأنه يعزز وتصميم
 عميل
 معين . (Lotthagen, 2009 : 26) .

3- التشغيلية Operations agility

التكاليف التشغيلية تنمية الإيرادات
 تتميزها سريع، فإنه يتيح تخصيص
 لتركيز مشاريع جديدة . الهدف هذه التدابير هو استيعاب تهديدات
 غير التكاليف، وزيادة
 وغير التجارية، والتكنولوجيا
 (Sull, 2009 : 7) .

ومن هنا تعرف التشغيلية بأنها
 زيادة الإيرادات التكاليف أعمالها الأساسية
 وفعالية المنافسين هو التشغيلية (Sull ,)
 (6 : 2010) . او هي تحقيق والتكاليف الاقتصادية
 (Sambamurthy et al. 2003: 246) .

الحركة التشغيلية فعالية للتغيرات
 عملياتها اليومية (Lee, et al. 2003 : 3) . ويمكن ان يتحقق التميز
 الداخلية التحسين لتعزيز (Six
 (Sigma) تمكين البنية التحتية .
 التشغيلية أجيال :

TQM ، الادارة المرنة (مثل الايضاء الواسع و Six Sigma)
 وامكانيات التكيف التنظيمي (Schmidt, 2010 : 31) .
 التنظيمي وتحسين .

بين (Sambamurthy & Zmud, 2004) يجب
 هذه عملية . هذا يعني
 القديمة الى الانظمة الحديثة .

فالمديرين يمكنهم توقيت منافسيه . حين هناك
 هناك زيادة المديرين التنفيذيين يتخذون مهمة تشغيلية
 وهذا يتطلب مهمتين :
 وعمليات أولويات
 . (Sull , 2010 : 6)

التشغيلية
 قدرة اعادة تشكيل العملية
 هذه .
 للتغيرات الداخلية والخارجية،
 التشغيلية التنافسية (Lee, et al. 2003 : 3) .
 شير
 والتهديدات لتقديم قيمة لها
 . (Grewal & Tansuhaj 2001, Wang & Ahmed & Worrall 2004)
 خفة الحركة التشغيلية هي للتغيرات . فهي
 بيئة التغييرات فيها حلول
 أعمالهم . وقد بين Hamel (1994)
 هي الأساسية . نها .
 قربا
 زبائننا وتحديد وتقديم جديدة
 . (Wang et al. 2004: 75)

اعادة تشكيل العملية شير تحويل
 تكوين وعملياتها استيعاب التغييرات. وتحويل تشكيل
 حين .
 تحديد للتغيير، اعادة تشكيل العملية يسمح تكوينات
 جديدة الوظيفية البيئة (Pavlou & El)
 . (Sawy 2006:199)
 تعديل يتضمن اعادة تصميم
 العمليات الجديدة .

يشير تعديل تكيف (التوريد) يحتاج غير مقيم أعمالها الحالية (Sambamurthy et al. 2003: 246). تنفيذ التغييرات يلزم والمهارات . بالمزيد من الـ خارجية والتركيز وكفاءاتها الأساسية (Shi et al. 2005:910) . مورديها استراتيجيا شركائها التجاريين تنسيق (Grover et al. 1996:94). الموردون هي أهمية بيئة الحالية. يتطلب تغييرات داخلية التغييرات التجهيز لتحديد منها .

للتغيرات، اعادة تشكيل العملية يجب تكوين ليس الداخلية والعمليات، أيضا / العالية شركائهم لتحقيق التغييرات. هذه أيضا للتغيرات التشغيلية . التشغيلية التنافسية

وتيرة سريعة يؤدي تحسين (Sambamurthy et al.) 2003:247 التشغيلية يعني للبيئة ما يجعل يؤدي يعتمد اداء المنظمة لاسيما (Lee, et al.) على خفة الحركة على مستوى العملية (Lee, et al.) (2003 : 4

تلبية
تطبيقات
تكنولوجيا
تعبئتها
خصيصا لغرض معين .
البيانات
هذه
لها هو تطبيقات الأوجه
الحقيقي نظمت منطقيا
تكنولوجيا
اذ يكون
يدوي ويؤديها
جديدة
هذه التطبيقات
عمليات وهي
من تحقيق جميع
العملية
(Oracle, 2012: 4).

المبحث الثاني: الذكاء المعرفي

تمهيد

يرتبط التفكير بصورة مباشرة بالذكاء ، أشارت العديد من الدراسات الميدانية في هذا المجال أن هناك ارتباطاً طردياً بين التفكير و الذكاء العام للمتعلم ، إذ يتضمن الذكاء العام للمتعلم العمر العقلي الذي يستطيع أن يصل إليه في زمنية معينة ، فالصورة الإجمالية ر عن قدرات المتعلم التفكيرية

أكانت اجتماعية أ ثقافية أ علمية أ سيكولوجية ... الخ ، و لذا فإن الذكاء بصورته الشاملة أو العامة يعطي صورة واضحة عن خصائص المتعلم وأساليب تفكيره ، ولكن في ضوء التطورات السريعة في مجال العلوم التكنولوجية أصبح الذكاء المجتمعات المختلفة ضمن التعامل مع أجهزة والإنترنت والبرامج التي تتضمنها ، وهذا يتطلب من المتعلم الواعي أن يتدارك النمط الذكائي المطلوب حتى يستطيع أن يكون مبدعاً وقادراً على التعامل مع متطلبات الثورة التكنولوجية ، و إن التفكير في مضامين البرامج المتطورة والتي تعرض من خلال الأدوات والوسائل التكنولوجية متعددة الوظائف يحتاج من المتعلم أنماطاً تفكيرية معينة حتى يسهل عليه التعامل مع تلك المضامين بصورة فعالة، فالعلاقة بين الإنسان و الآلة أمر ضروري ويحتاج إلى مهارات تفكير معينة للتعلم

" مفهوم الذكاء المعرفي

ويمكن	تعقيدا	بأنها الخاصة	بيولوجيا
		نفسه.	ينظر إليها
		.	هي
	سياقات علمية	معاريفه	هو المفاهيم صعبة التحديد .
يقوم ضعفها	الباحثين.	مفهومه	التاريخية بها،
			صورتهها .

فالذكاء المعرفي هو القدرة
بعقلانية، وتطبيق
يعتمد هنا
وإدائهم
تصميم.

أشياء جديدة،
(Kaplan & Sadock, 1991: 175) . فهو
المادية
(
فإنه يكفي نتقائية للقياس، ...
يخفون

يستخدم
يستخدم
ينظر إليه
(Gadomski) .

العقلية البشرية
ملكية او وظيفة
العمليات العقلية
التفكير
فإنه يمكن
(1 : 2007 ,

هو مفهوم
والسلوكية والعاطفية
والتكيف بيئته . فهو ليس
الأذكاء

بين
(Akgun, & et al., 2007:273) لتشكيل وتغيير البيئة
الذي يعيشون البيئة يتكون فيها .

جديدة
العديد من الدراسات الخاصة بالذكاء اعترفت
رئيسيا
وتنيجة هناك
أنه سريع التغير
اذ يعتمد التنظيم استخدام وتنفيذ يتناسب
(Pinchot & Gifford, 1996: 134) .
وهو يمثل
العديد
وتنيجة هناك
الذكية هي التي تستطيع البقاء.
(Ercetin, & et al.,)
2012:11256) .

مفهوم (Glynn ,1996: 1088)
وتفسير، ترميز
موجه بهدف بحيث يمكن زيادة قدرتها التكيف البيئة فيها) 2010
(148 :

نظريات	هو	الباحثين	حين يرى
التنظيمية (Senge, 1990: 95).	الجماعية	أهمية	التنظيمي
فهو سياق	مفهوم	يختلف	هو مفهوم
فيما يتعلق بقدراتهم ورغباتهم،			يمكن
.			ينتج
الذين يعملون كفريق (Williams	هو	الوظيفي	هو
			(& Sternberg, 1988: 356).
التشغيل	والروتين	تضمين	
ترميز أنظمة	الفكري	اذ يتم زيادة	
البيئية (Glynn,	غنية	التصريحية والإجرائية	
	الفريق ينعكس	(1996: 1091).	
ونوعية وتوقيت	هي	الجماعية . هذه	
تنافسية عالية، وبيئة			
الفريق	قليل		
جميع	تعميد	سياق تزايد أهمية	
وجهة	المعرفي	تفرضها البيئة	
		(2010 : 149) .	
ويعرفه (Mayer)	مكونين	هو	
الأخرين.			Salovey,1997:4 & بأنه
العقلية والعاطفية .	تشير	ووجدانيات	استخدامها
الكبير	يستخد لينبه	معيقة	العاطفية
يلعبه	التقليدية	البشرية،	تشير
			(Salovey , el. at. , 2001: 279).

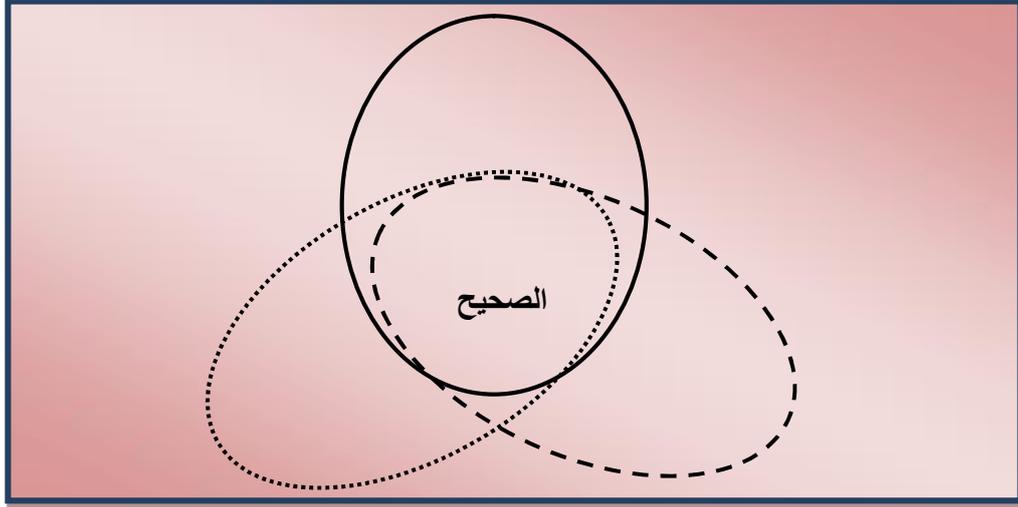
العديد مشاريع برمجيات تطوير جديدة
 منهجيات رشيقة (Kettunen & Laanti, 2008: 185) .
 للتكنولوجيا الجديدة يتطلب التكيف التغيرات عملهم بوتيرة
 بكثير عليه (Harvey & et al., 1999: 205) .
 باعتبارها (Yaghoubi & Dahmardeh ,2010:78)
 التنظيمية . (WFA) هي استراتيجية تسهل
 الربحية التغير السريع ، وبيئات غير . ويعتقد
 تحسين وتحسين
 (Sherehiy & et al., 2007: 448).

ينشأ يحدث نتيجة
 البيانات والتنظيم
 بيانات
 هو
 تاريخ طويل الإنسانية كنتيجة
 تحسين
 يواجهها حياته اليومية، وهذه
 ينتقي أيضاً بأنها
 أجزاء فينظمها ويعبر عنها بطريقته .

ثانياً: أهمية الذكاء المعرفي

هو عملية وهو يعطي قيمة .
 سيحدث
 يحتاج تقديم صحيح لتقييم وتنفيذ .
 غير موجودة ، هو ليس صحيح .
 (7) يصور عملية
 - تقييم المحيطة به.

تحديد
إليها. هي
يتعلق بنتيجة عملية
وتحليل
الذين
(Cox , 2009 : 6).



(7)

انتاج الذكاء الصحيح

Source: Cox , Jim , Intelligence: Definitions , Concepts and Governance ,
LIBRARY O F Parliament Bibliotheque du Parlement ,p: 7 , 2009.

:" التفكير وعلاقتها

يحتاج
يمكن
هذه
الشخصية والسلوكي والمهارات، والقيم،
والعديد
مزيج بها
(Jokinen, 2005: 202) . (Boyatzis ,1982)
فعالية المتميز . وهناك نظرية ه
هذا هي نظرية الأساسية.
يحدث
الموهبة
والبيئة التنظيمية (Boyatzis, 2007:6) . اذ ينظر القيادة

وظائفهم	وظائفهم،	الوظيفي الذي يمثل
منظمتهم (Goleman , 2002: 82) .		
يمكن تقسيم القدرات		يمكن
تظهر	(Boyatzis, 2007: 6):	
1. المعرفية،	التفكير،	.
2.		الذاتية.
3.		.
هي	هو مفهوم	
يوفر	البشرية ويوفر الهيكل	لتنظيم الشخصية
بينه وبين نظرية	الوظيفي (Goleman ,1998:214) في	
(التفكير)	التفكير تحليل	
تحليل المفاهيم	والنظريات وجوهر	التفكير
هو	تقديم	هو
وسيلة التفكير	لها وفهمها	بعدها يكون
الهرمي	فهي تساعد	
يمكن	بين	هذه
مفيدة	المواجهات	

:"

المعرفية هي
هذه الاختبارات ليست
يتم تقييمها هناك .
السيكومترية
التجريبية بين
النفسية (Brody, 2011: 1) .
المعرفية

مقاييس مهارات	بسيطة نسبيا	كبير
المعرفية (Luo & Petrill, 1999: 158).		
الأساسية	الكثير	التباين بين
(Luo & et al.,)	النفسية والتحصيل	مقاييس
69: (2003) .	المعرفية	النفسية
صلاحية	الأكاديمي	يمكن
المقاييس النفسية وحدها	(Luo & Petrill, 1999:159)	عليه
هذا ي	المعرفية يجوز تفسيرها	غير
الفكرية	السيكومترية	ويتم تقييم
تتغير	.	المعرفية
4	.	تقييم
يكون لها	متغيرة	النفسية المقاييس
المعرفية	أنها	.

:"

يمكن تحديد

العاطفي وابداع الفريق او الجماعة (Goyal, Ajay

مالها

. (& Akhilesh, 2007 : 13

Social Capital

-1

توجهت الدراسات والبحوث عند منتصف القرن العشرين ، نحو التحليل والتمحيص بمصطلح رأس المال الاجتماعي بوصفه احد ابرز اللبانات الرئيسة لقيام منظمات الاعمال ، اذ يتمكن المديرون من خلاله ان يعرفوا كيفية سير اعمالهم بشكل (2013 : 233). ماعي التي يحملها هذا

ميزة شمولية لـ وليس ميزة لأفراد.

قدم مفهوم رأس المال الاجتماعي في السنوات الأخيرة كتفسير أو توضيح لنوع من السلوكيات الاجتماعية والمتضمنة العمل الجماعي والتداخل المجتمعي ومختلف الانجازات الاجتماعية والتي لا يمكن توضيحها من خلال باقي صيغ رأس المال. يترسخ رأس المال الاجتماعي في الأطر الاجتماعية ويقطن في بنية العلاقات بين

الأفراد وفي الصلات الرابطة بين الأفراد ومجتمعهم، بينما باقي صيغ رأس المال
(Wasko & Faraj, 2005: 38).

(Arnold Toynbee) إلى حقيقة ماهية المجتمع "

هو يس الوجود البشري أيضا العلاقات بينهم". فالعلاقات والشبكات لديها
القدرة على مساعدة المجتمعات لتعمل بشكل أفضل عن طريق ربط الأفراد بسلوك
متراس وخلق المؤسسات التي تسهل التقدم (Landman, 2004: 39).

اول من طور المفهوم ببير بورديو، عالم الا

بالألمانية ونشر العام 1986 بالإنجليزية ، اذ بورديو أن رأس المال
الاجتماعي يتشكل للفرد من مجموع ما لديه من علاقات اجتماعية قد يلجأ إليها لتحقيق
هدف محدد. ويشكل هذ رصيذاً يوفر منافع ملموسة للأفراد الأكثر ارتباطاً بهذه
. هذا يعني أن مفهوم بورديو لرأس المال يختلف عن مفهوم بوتنام وكولمان
وفوكوياما الذي طرحوه في التسعينيات واستخدموه بوصفه ، أولاً، تعبيراً عن الشعور
بالثقة تجاه الآخرين، وتعبيراً عن قيم التضامن والتبادلية، ، ثانياً، رأس
مجتمعي وليس رأس فردي كما افترضه بورديو. فالأخير كان معنياً بإبراز الدور
الذي يتولاه رأس المال بشكل عام في إنتاج اللامساواة في المجتمع،
والمنافع التي يوفرها رأس المال تتباين بين فرد وفرد وبين مجموعة وأخر (هلال ، 2007 : 11).

(World Bank) انه المعايير والعلاقات
الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الأشخاص من تنسيق العمل
لتحقيق الأهداف المرغوبة . فراس المال الاجتماعي يشير إلى القيم لكل الشبكات
الاجتماعية والثقة والتبادلية والمعلومات والتعاون المتولد عن طريق شبكاتهم
الاجتماعية (Timberlake, 2006: 35). (Smith, 2006: 196)

مفهوم رأس المال الاجتماعي مفيد لتمثيل الحالات التعاونية للعلاقات وذلك عبر
على الرغم من انه لا يوجد تعريف موحد لرأس ال
في الموقع التنظيمي وصفه (Gabbay & Leenders ,1999:2) على انه مجموعة
الموارد الملموسة أو الافتراضية التي تنشأ
الاجتماعية لذلك والتي تسهل تحقيق الأهداف .

مة تشكل رأس مال اجتماعي لذلك الفرد، إذ إن العلاقات المقربة تزيد من رأس المال الاجتماعي بينما عدم الثقة والنقص في الانفتاح يسبب رأس مال . فضلا عن ذلك إن رأس مال الأفراد الاجتماعي في المنظمة يشكل .

(Lin, 2005: 3) إلى إن رأس المال قبل كل شيء عبارة عن مفهوم ونظرية . المفهوم يمثل الاستثمار في أنواع معينة من الموارد ذات القيمة وذلك في مجتمع معين، أما النظرية فانه يوصف عملية الحصول على رأس المال وتوليد (McElroy,2002: 31) . ته لنظرية رأس المال

الاجتماعي، إن هناك مدرستين رئيسيتين، الأولى وجهة النظر المتعلقة بالفردية والتي ترى إن رأس المال الاجتماعي قيمة متأنية من علاقات الفرد مع أفراد آخرين في المساعدة على انجاز الأعمال في الشركة، أما وجهة النظر الثانية فهي النموذج المتعلق جانب المجتمعي والذي يرى إن رأس المال الاجتماعي يحمل من قبل الأفراد لكن هناك قيمة تضاف من خلال مواقع الأفراد في هيكل الشركة أكثر من القيمة المضافة من خلال علاقاتهم الشخصية.

(Kadushin, 2004: 11) وجد من خلال تحليله لرأس المال الاجتماعي الفردي النظريتين مكملتين الواحدة للأخرى، ولا يوجد تعارض بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الجماعي، فالنظريتان ضروريتان لنظرية رأس المال

(Hertzel, 2001 : 2) إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي جوانب أخرى ليؤكد بأنه مورد يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل المنظمة، التي يتم تحقيقها من خلال مستويات الأفراد بتوجيه الهدف الجماعي والثقة المتبادلة. ويعد من الموجودات التي تكسب المنافع الاقتصادية والاجتماعية لكل من المنظمة ككل بشكل متكامل وللأفراد الذين تتألف منهم تلك المنظمة . (Leana & Buren)

(Hertzel) (, 1999: 539)

المصادر التي تعكس ميزة العلاقات الاجتماعية ضمن المنظمة. وبهذا فإن رأس المال الاجتماعي يتحقق من خلال توجيه الهدف الجماعي والثقة المتبادلة الموجودة بين

(Daft, 2004: 360) إن المفهوم المرتبط بالمعايير والقيم في كيفية

عمل الناس معا وكيف يعامل احدهم الآخر يسمى رأس المال الاجتماعي.
رأس المال الاجتماعي يتألف من الثقة المرسخة والفهم المتبادل والمعايير والقيم
التعاون وتنسيق أنشطتهم لإنجاز الأهداف

التنظيمية.



يعمل رأس المال الاجتماعي على تحقيق العديد من الفوائد منها التأثير
النجاح الاحترافي ، ومساعدة المنظمة في وظيفة عملية البحث وخلق محفظة
استثمارية جيدة من العاملين للمنظمة، وتسهيل التبادل في الموارد بين الوحدات،
وتحفيز الإبداع وخلق رأس مال فكري وكفاءة الفرق المتعددة الاختصاصات،
وتخفيض دوران العمل، وتقوية العلاقات مع المجهزين وشبكة الإنتاج المحلية والتعلم
ما بين المنظمات (Bueno & et al. , 2004: 558).

(Putnam, 2000 : 288) فقد أشار إلى فوائد رأس المال الاجتماعي بأنه
يسمح في حل المشاكل التي تحصل بين الأفراد بسهولة أكبر، إذ أنهم يكونون أفضل
الشبكات الاجتماعية توفر مثل هذه الآلية.
شبكات رأس المال الاجتماعي بدور القنوات لتدفق المعلومات المفيدة التي تسهل
تحقيق الأهداف.

وفي هذا الصدد أكد (Nahapiet & Ghoshal, 1998 : 251)

الاجتماعي يعمل على تطوير رأس المال الف
الاجتماعية ذاتها إذ يعد وسيلة لإيصال المعلومات والمعرفة بأساليب فاعله وكفاءة.
ويتفق معه في هذا الرأي (Baker, 2001 : 1) تأكيده على أنه يدعم إنسياب
المعلومات والمشاركة في المعرفة والتعاون والإبداع وحل المشكلات وزيادة
الإنتاجية.



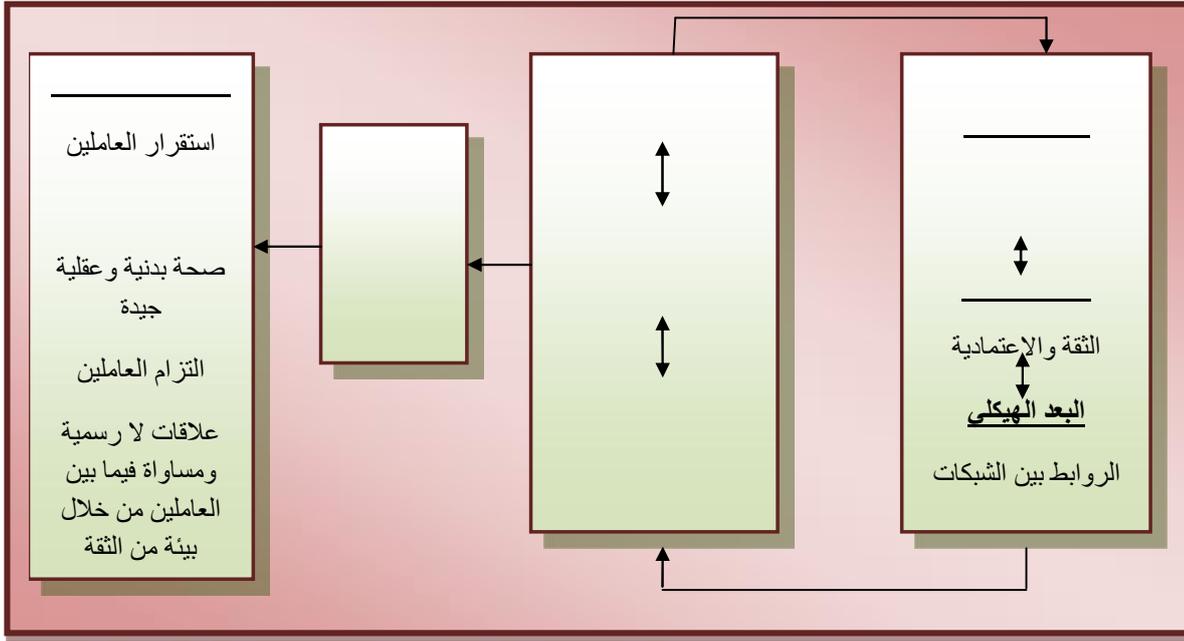
مجاميع تشير إلى (Nahapiet & Ghoshal, 1998:252)

أبعاد رأس المال الاجتماعي وكما أشير إليها في (Hazleton & Kennan, 2000:)
(82): رأس المال الهيكلي إذ يشير إلى قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة

والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجه إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المند . وهو يشير إلى طبيعة العلاقة الشخصية والتي تتطور بين أشخاص معينين، إذ عرف (Tsai & Ghoshal, 1998: 467) كموجودات تتجذر في العلاقات وهذه الموجودات المرسخة تستلزم المعايير والقيم والثقة والالتزامات التي تولد الفرص الكامنة لأعضاء والذي يشير إلى الرموز المشتركة ونظم المعاني بين الأطراف إذ عرف على انه تنظيم الافكار وتسلسلها بشكل منطقي

إذ يعتمد انجاز الأهداف المشتركة على الفهم العام المشترك (Isa & Ameer, 2007: 249).

(2002: 204) إن رأس المال الاجتماعي يسهم ويطور رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات والتي غالبا ما تكون أكثر فاعلية و من الآليات الأكثر رسمية وغالبا المنظمات ذات رأس مال اجتماعي قوي، كما يمكن إن تكون هناك أساليب فعالة وكفئه زيادة الطاقة الفكرية للشركة (8) يوضح ذلك.



(8)

علاقة أبعاد رأس المال الاجتماعي في عملية المشاركة بالمعرفة للوصول إلى النجاح التنظيمي

: ابراهيم ، ليث خليل ، تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي : دراسة استطلاعية
لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ اجستير مقدمة الى كلية الادارة

. 2009 111

إن رأس المال الاجتماعي يتضمن تلك العلاقات بين الأفراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الأشخاص من العمل بشكل جماعي، وان رأس المال الاجتماعي يعكس قيمة تلك العلاقات الموجودة بين الأشخاص والمنظمات. الواضح أن رأس المال الاجتماعي ليس معناه الفرد بل هو خاصية مجتمع، اذ نحتاج على الأقل شخصين لتوليد رأس المال الاجتماعي . ولهذا فالطبيعة لمفهوم وعلاقته تشير

ويكون نتيجة

يجب

اجتماعية . وبهذا فإنه يتألف من المعرفة والموارد التنظيمية التي تزيد من الإمكانيات الكامنة لنشاط الفرد والجماعية في النظم الاجتماعية البشرية . هناك الجهود البحثية المعرفية والعاطفية

تعد نظرية وجه التقليدية
النظريات الحديثة ظهرت لتتنبه
الإنسانية، نفسه ظهرت
يعيق أظهرت
هو نتيجة يقوم
بتوجيه بينما يعزز المعرفة
(Mayer,2001 : 325).

ويعدّ ماير (Mayer & Salovey,1990: 33)
1990

يتضمن والآخرين، والتميز بين
طريقة التفكير بين
هذه لتوجيه
محاولتهما تطوير طريقة علمية لقياس
الذين لديهم مهارات
يعبرون انفعالاتهم، ويدركون الآخرين، وينظمون
عواطفهم. بداية التسعينيات
أهتم ماير
كتابه " رؤيته حيث طبيعته
الحياة، هناك غير معرفية اها دور مهم
الانفعالية والاجتماعية،

هو ي . وقسم الكفاءة العاطفية قسمين، هما:
الشخصية Personal Competence
الاجتماعية Social Competence
مع الاخرين
(Goleman,1995: 271).

ويرى ماير

هي: Affect Cognition
: العمليات العقلية
والدافعية Motivation

وتخزينها واسترجاعها، والتفكير
فتشير .

ويرى ليس يربط هو .
بأنه

سلبي (Salovey & Mayer ,1990: 33).

ولهذا فقد بأنه المهارات الانفعالية
يتمتع بها المهنية الحياة
وعرفه أيضا بقوله :إنه الآخرين

تحقيق الآخرين (Goleman,1995)
271 :).

عرفه ابراهام بأنه المهارات إليها تقدير
وتصحيح الانفعالية للآخرين واستخدامها

الدافعية والإنجاز في حياة الفرد (Abraham,2000:169).

بأنه

الانفعالية الشخصية والاجتماعية، التكيف مع
المحيطة (Bar-On,2001:33).

نتيجة هو العقلية. ينشأ
يقوم .

بينما يعزز المعرفة (2010)
149 :).

يضيف

مهما هو المعرفة
والانفعالية فينظر . فهو يمثّل هنا
مهارات انفعالاته الشخصية، حيث فهمها وإدراكها

فيها، مهاراته الاجتماعية
 مهاراته الأخرى وفهمها،
 أسرية إيجابي (2011 : 286) .
 سليمة

خلال التعريفات
 السيكولوجيان ماير
 ويشير
 العقلية تسهم التفكير
 التفكير (2 : Johnson,2008) .
 وهي:

Perceiving Emotions ويشير
 تحديد الآخرين.
 التعبير
 التمييز بين
 (Mayer, Salovey, 1997: 5) .

(Using Emotions) ويشير
 الكيفية بها
 المعرفية
 التفكير بتوجيه
 المهمة. وهي
 التنشيط
 إجادة
 الضرورية لتوصيل
 توظيفها
 عمليات معرفية
 (Johnson,2008: 4) .

فهم وتحليل العواطف
 Understanding and Analyzing Emotions
 ويتضمن
 تصنيف
 نفسه،
 يتعلم
 ترتيب معين،
 يزداد
 ليصل
 الهيجان .
 ويتضمن هذا أيضاً فهم
 عنها .

Managing Emotions

الذاتية الآخرين،
 وزيادة

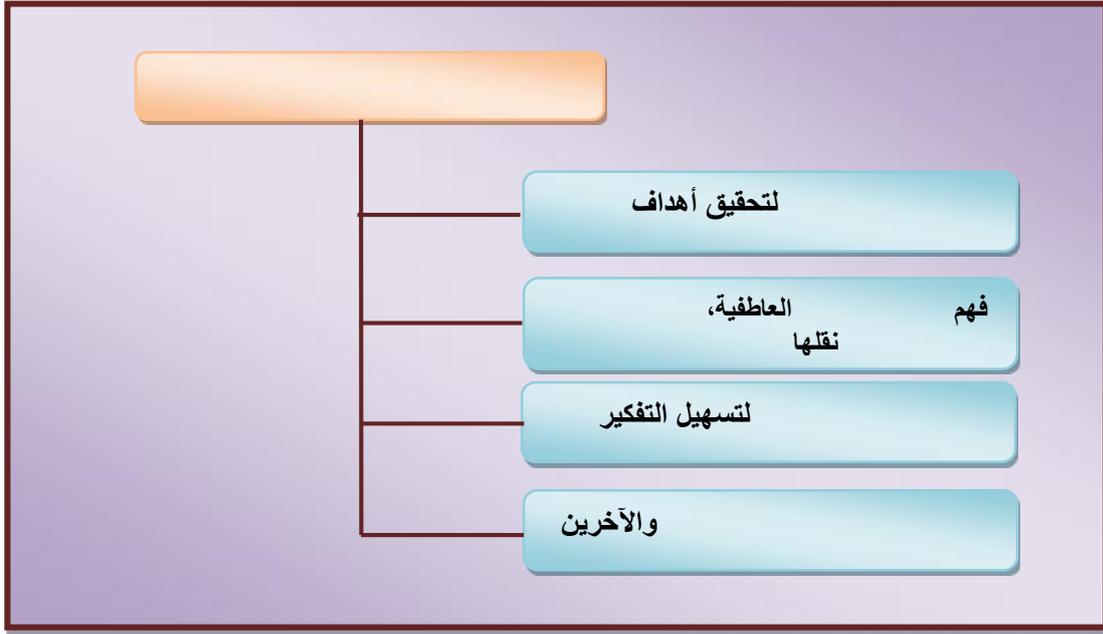
منها وتنظيمها .
 وتنشجيع .
 ومراقبتها .

يمكن القيام بالمهارات الأساسية هو سبيل هذه المهارات هرمي غير منتظم :
 القياس الأساسية النفسية الشخصية والأهداف .
 بمستويات أقل نسبيا يقع بين مهارات عالية .
 هي مجمع تطوري صحيح . ويمكن ترتيب

الآخرين .
 لتسهيل التفكير .
 فهم العاطفية، نقلها .
 لتحقيق أهداف .

يتم توضيح هذه المهارات (9) . يصف لديه تطوري به، مهارات سهلة نسبيا منها سبيل الأساسية

دقيق ليمزج العاطفية التعبيرات العاطفية الصغيرة الوجهه (5 : 1997, Mayer & Salovey) .



(9)

Source : Mayer, J. D., & Salovey, P. , What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications ,New York: Basic Books, p. 6, 1997 .

المهارات يصف نسبيًا .
 به، مهارت سهلته له .
 مهارت الذكاء الشعوري
 مهارت الذكاء
 فهي تضم (Bar-on,1997,17-19):
 1- مهارت الكفاءة الشخصية :
 فهم وانفعالاته والتميز بينها،
 مهارت هي: فهم الانفعالية، وهي
 أسبابها وخلفياتها.
 مهارت التوكيدية وتعني حقوقه .
 التعبير التعمير
 مهارت تقدير فهي
 ومعنقاته

هي، والسلبية وهذا
 بها. لذاته نفسه. وهناك ايضا مهارات
 تحقيق مهارة تحقيق إمكاناته إنها عملية
 جهد لتنمية ومواهبه ، ويرتبط تحقيق
 لتحسين والدافعية القوية . مهارة تحقيق
 . المهارات الاستقلالية فهي التوجه
 ذاتياً، ذاتياً بتصرفاته وتفكيره المادية
 التخطيط المهمة الاستقلالية بنفسه،
 وإمكاناته الداخلية مواجهة (Bar-On & Parker, 2000).

2- مهارات الكفاءة الاجتماعية : وتضم مهارة التعاطف وهي مهارة وفهم
 الآخرين وتقديرها ومراعاتهم والاهتمام بهم لمساعدتهم. ومهارة
 الاجتماعية مهارة تفاعلية، مرضية، والحفاظ عليها الآخرين
 إليها الطمأنينة .
 مهارة المسؤولية الاجتماعية وتعرف هنا مهارة يكون
 جماعته الاجتماعية . هذه المهارة
 واهتمام بالآخرين ، بالمسؤولية
 المسؤولية الاجتماعية الآخرين، يملية
 ضمير الاجتماعية. يفقد هذه المهارة يظهر اتجاهات . غير
 اجتماعية، ويصعب عليه فريق (Bar-on,1997,17-19) .

3- مهار : وهي مهارة
 غير معها بايجابية وفاعلية
 فيها . ومهارة وهي مهارة
 . يتميز يملك هذه المهارة بتقبله العدوانية
 والهدوء والسيطرة . بينما يفقد هذه المهارة يكون
 اندفاعية، وسلوكه (Bar-On & Parker,)
 .(2000).

4- المهارات التكيفية : مهارة تقدير بين خبراته الانفعالية هو موضوعياً، المرونة وهي مهارة والأوهام . وهذه المهارة وتقديرها. الأساليب . تكيف انفعالاته وسلوكه وهي مهارة تحديد وتوليد وتنفذ هذه المهارة يكون منهجياً التفكير، ودوياً من تجنبها -17, 1997, Bar-on (19).

5- مهارة وهي رؤية النير الحياة. نحوها مواجهة غير . ومهارة وهي بمجريات الحياة.

6- الانطباع الايجابي : يقصد ميل لاجابية نفسه (Bar-On & Parker, 2000).

يتضح يعبر عنها المهارات لصياغة أهدافه بعيدة تقديره لذاته إمكاناته الحالية ويدرك ذاته سهل له تقدير ذاته تحقيقها الجهد مواجهة يجعل تقديره وحكمه داخلية عنه شخصياً الانفعالية تجعله يتجنب يتطلب فيها . وهو يرتبط بطريقة فيحدث بينهما نتيجة بين والتفكير .

3- ابداع الفريق

المشهد التنظيمي اليوم يتم هي معيار . يزال هناك قصور في وتطوير المهمة اساسي . التنظيم . يؤثر المهمة

للفريق و

Steiner (1966: 274 1972 1974:95) (Hackman, 1976) .
 أهمية الذي ينتمي الى (Hoffman& Maier, 1961:402)
 يشير غير لديها قدرة
 الماضية مهام (Goyal &)
 : (Akhilesh, 2007:207)

(1)

(2)

(3)

(4) الأهداف

(5) التخطيط وتنسيق المهمة

أهمية المهارات الاجتماعية

فريق (Mohrman & Cohen, 1995: 366) .

فهناك الشخصية الفكرية والعاطفية يمكن
 تفسير بالسلوكيات فكريا (Halfhill et al.,)
 ان هناك (2005: 84)

المجاميع الشخصية (Agazarian, 2004: 149) .
 هناك نظرية (Gantt &)

فريق وهيكلي وتكوين
 الفردية، والأهداف، يمكن يقوم
 عليها تطوير بنية ووظيفة فريق .

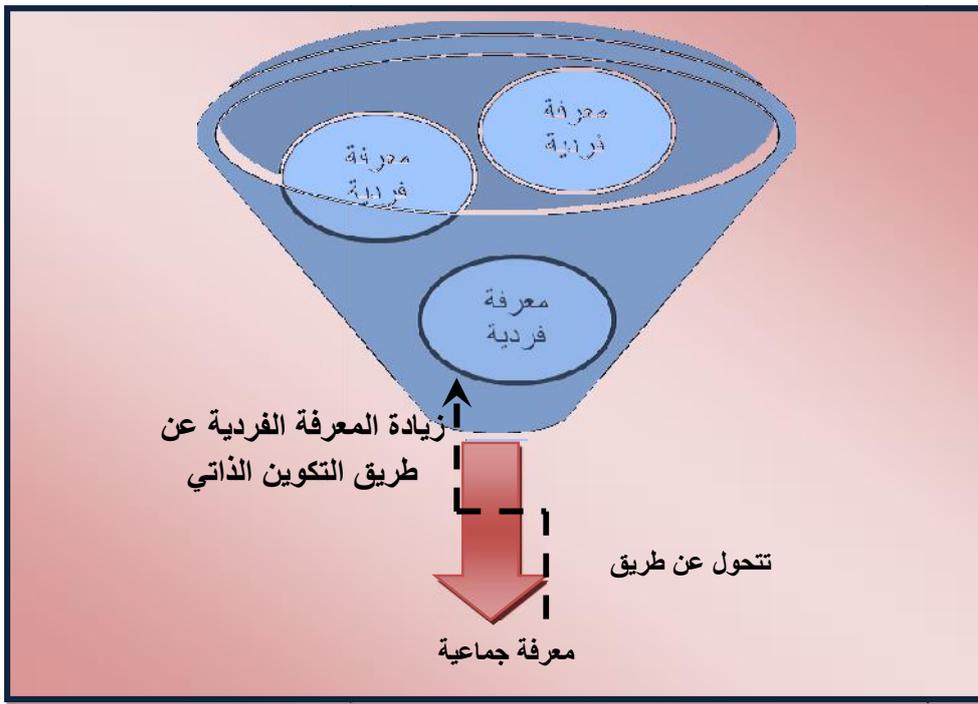
ومن هذا يمكن تعريف الفريق بأنه قليل أهداف
 التكميلية الذين يجمعهم هدف يحملونها أنفسهم
 (Katzenbach & Smith ,1993) .

(Salas et al. ,1992: 4) فريق بأنه مميزة فردين
 الذين يتفاعلون ديناميكي، وبتكيف هدف وقيمتها سعيها

ها وتكون العضوية لديهم

ي تعيين

وتجدر الإشارة الى ان تقديم المعارف الفردية وطرحها عن طريق التكوينات والفرق ، ونقلها ورجوعها على شكل خبرات انطلقا من العمل الجماعي يؤدي الى تحويلها الى معارف جماعية ، كما ان زيادة معرفة الفرد من خلال المعرفة الجماعية تتم وفق مسارين اساسيين هما : التكوين الذاتي للفرد ، والتعاون الحاصلة بين الافراد ، وهذا يتضح من الشكل (10) (Gilles, 2005 : 23) :



(10)

المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية

: رشدي ، سلطاني محمد ، المعارف الجماعية واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الحادي عشر ، : 153 2012 .

الابداعية ،

القديم يستخدم

البيئة التنظيمية يربط مفهومي

(Amabile , 1988: 125)

الفريق

توليد

التنظيمي نتيجة

أساسيا عملية الابداع

الابداعية ، هو عملية تحقيق من العملية الإبداعية الفريق (Hanson & et al. , 2000: 144).

من المهمة الاجتماعية / العاطفية (Goyal & Akhilesh, 2007:208) توجيه الاهتمام فهم المهام العاطفية (Kelly & Barsade, 2001: 100). المكونات العاطفية ،

وعمليات الوساطة المعرفية والسلوكية الجهود هذا وغير تراكمية غير المفاهيمي

بين مفهومي بناء المقاييس الفردية (Ilgen et al.,) مفيدة يمكن المفاهيمية (2005 :518) .

الجهود الرامية قياس هيكلة وظائفها . تطوير المفاهيمية الظواهر لشخصية

ونظرية التجريبي ودورها شخصية يمكن إليه مزيد النظرية (Goyal & Akhilesh, 2007:208) .

ان الابداع المعرفي حاضنته الاساسية الموارد البشرية التي عملية الابداع. وعلى المؤسسة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها لان اهم التحديات التي تواجه المؤسسات في قضية الابداع المعرفي هي تشجيع تنمية الافكار ، عن طريق ضمان عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة ومن معرفة فردية الى معرفة جماعية (2008 : 42) .

فأبداع الفريق هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة ، ونتيجة لتفاعل افراد الجماعة فيما بينهم وتبادلهم الاراء والخبرات ، فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع بداعات الفردية لاجتماعها ، لذلك كان لزاما على المنظمة المعاصرة ان تقوم بتطوير فرق العمل المبدعة وتحقق اهدافهم لكي تتعاون الجماعات فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة وايجاد المنظمة خفيفة الحركة (2012: 148) .

يمكن تعريف الفريق المبدع بأنه جميع الفريق
 بيئة اذ يستخدم
 الفريق لتحقيق رؤية أهداف . ويتكون
 ابداع الفريق من اقترحها Anderson &
 West (1998) هي الرؤية والتوجه نحو المهام .
 فالرؤية تعني كيف تحديد القيمة المشتركة لتكون هي أهداف الفريق. وينقسم
 هذا المقاييس الفرعية الالية : والقيمة وإمكانية
 التحقيق. فهي تعني الذي يحدث
 إليها أنها شخصية غير مهددة او هي حين بيئة ينظر
 عملية وكيف أنها كثيرا بعضها
 وتنفيذ جديدة للقيام بهذه جديدة
 الفريق لديه بوصفه الهدف الرئيسي لتوفير التميز . والتوجه نحو المهام
 المهمة فيما يتعلق . التميز، والتقييم، والتفكير .
 الابداع فهو يعبر عن الفريق ينظرون بوصفها
 الآخرين يدعمون الفريق يعتقدون
 بها ويكون على وجهين الدعم جديدة ي
 West , 1990:) (9)

الفريق أساسيا . فهو يعمل على زيادة عملية
 الابداع لدى الفريق الأدبيات وثيقة بين
 الفريق (McGrath, 1991: 149) .
 ويوصف الوظيفي التنظيمية عليها
 الفريق (Jackson, 1996: 58) . الفريق كثير الأحيان
 بصور بين غير

يعزز

تنفيذ (Tsui & et al., 1992: 556).

العوامل المؤثرة في ابداع الفريق

يتأثر الابداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل اهمها (2012: 149) :

- 1- الرؤية : التي تزيد من ابداع الفريق ان يشارك فيها اعضاءها .
- 2- التميز في الاداء: ان التزام الفريق بالتميز يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر .
- 3- توفير المساندة والدعم : ان توفير المساندة والدعم يشجع على الابداع .
- 4- يق واختلاف جنسها : هو من العوامل التي تؤثر ابداع الفريق اذ ينتج حولا افضل من الفرق احادية الجنس.
- 5- عمر وحجم وانسجام الفريق : ان الفرق حديثة التكوين كثيرة العدد المنسجمة فيما بينها اكثر ميلا للابداع من الفرق القديمة ، الصغيرة الحجم ، والمختلفة مع بعضها

دور اعضاء الفريق

- | | | |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------|
| ان تأثير | الفريق | الأهمية لفعالية |
| كيف يتم معرفة | الفريق . | |
| فريق | | منها (Patricia , 1996:24) : |
| • | جديدة للتفكير | الجديدة |
| | والتكنولوجيات الحديثة واحتياجات | |
| • | جميع المشاركين في تطوير | يكونون |
| | مترابطين | |
| • | تطوير | لتحريك |
| • | تعيق | الخفية |
| • | يشعرون | ينسبونه |
| | تطوير | مشاركتهم |

- يشعرون الملكية الشخصية تطوير وتناؤها.
- بالآخرين، حدوثها،

فأبداع الفريق يطبق فريق العمليات والعمليات
جديدة تهدف كبير

والفريق، والتنظيم،

وبذلك فإن عملية ابداع الفريق تتوقف على حجم المعارف الجماعية بها
وان المنظمة التي تمتلك معارف جماعية اكثر يكون فيها الابداع اكثر من
المنظمات التي تعتمد على المعارف الفردية .

اذ يجب على المنظمات توفير العوامل او الظروف او البيئة المناسبة لابداء
الفرق وفي حال عدم توفرها فإن الجماعة لن تبده حتى وان كان جميع افرادها من
المبدعين .

ان التعقيد مفهوم يعني ه يمكن يكون هناك كبير
المتغيرات المهمة
هو فيما يتعلق متغيرات عملية

لقد ظهر الاتجاه المعرفي كرد فعل على الاتجاه السلوكي . يعترض أصحاب الاتجاه
المعرفي على السلوكيين، ويقولون: إن الإنسان ليس مجرد مستجيب للمثيرات البيئية التي
يتلقاها، بل إن هذا الإنسان يعمل بنشاط على تمرير المعلومات التي يتلقاها، وعلى تحليلها،
وتفسيرها، وتأويلها إلى أشكال معرفية جديدة. وكل مثير نتلقاه يتعرض إلى جملة عمليات
تحويلية نتيجة تفاعل هذا المثير الجديد مع خبراتنا الماضية، ومع مخزون الذاكرة لدينا قبل
ة له ، وإلا فكيف يمكن أن نفسر الاستجابة المختلفة للمثير نفسه من

قبل فردين مختلفين أو من قبل الفرد نفسه في مناسبتين مختلفتين؟

هو أهمية نفسها الحياة الحقيقية .
السمة الاساسية لبيئة عمل الجديدة هي القدرة على ادراك قيمة الذكاء المعرفي لتعزيز الميزة التنافسية من خلال تكوين ونقل وتطبيق المعرفة في منظمات الاعمال ، اذ تواجه منظمات الاعمال تحدي واضح هو التحول من مجتمع المعلومات الى مجتمع المعرفة والذكاء المعرفي المبني على التكنولوجيا المتقدمة للحصول على قاعدة معرفية مميزة تنافسية.

المبحث الثالث : تنفيذ الاستراتيجية المنظمة

تمهيد

تواجه متزايدة جميع . يصبح تقديم قيمة المساهمة تنفيذ صحيح لاسراتيجية . المنافسين . يمكن ستراتيجية هذا ميزة تنافسية هذا الاستراتيجية. يعتمد كثيرا الذين يعملون فيها .

" مفهوم الاستراتيجية المنظمة

يعد استراتيجية خاصة بالمنظمة من المهام الاساسية لكبار المديرين . من القرارات التي تم تحديدها وتنفيذها لتحقيق هدف طويل وميزة نافسية (Grant ,1991:29) استراتيجية أنها العمل الكلية لتأسيس العديد . (e.g. Ketchen, Slater & Olsen, 2001: 1056) (et. al., 1996 : 232) هذا الاستراتيجية جوهر المنظمة كبيرا ضمان ان يكون لدى المديرين تراتجية الصحيحة من اجل الاداء والتنافس بشكل فعال (Oyedijo & Akewusola , 2013 : 1) .

(Gibcus & Kemp, 2003: 11) فقد عرفها بأنها خطة

العريضة الاستراتيجية .

وهي بذلك تعمل على اضافة قيمة للبيئة وبهذا يمكن تحقيق أهدافه .

الاستراتيجية التنظيمية او المنظمة ها

غاياتها رسالتها وأهدافها . للاستراتيجية التنظيمية رئيسيان :

هو المسؤولية مع ضمان

حين هو قيمة

(Vaidyanathan, 2005 : 1) .

: تنفيذ الاستراتيجية ال تنظيمية

استراتيجية التنظيمية هي تعريف للكيفية بها المنظمة للتغيير
- تقديم استراتيجية للتنفيذ -
هذا . وهذا يتطلب التفكير والتحليل مع الهدف
وتحديد التنفيذ التغييرات (Schein , 2008 : 2) .

وقد أظهرت استراتيجية سبيل تمايز
قيادة (Gibcus) استراتيجية
(& Kemp, 2003; Cunha & Cunha, 2004) .
(1984) (1985 1980) (Schuler & Jackson, 1987:210)
البشرية . تصنيف مايلز (1984) يقسم
والمستجيب . (1985 1980) يميز استراتيجيات
ميزاة تنافسية، وهي:

1. استراتيجية التركيز : استراتيجية التركيز أهمية هدف جيد
. ويتحقق التركيز مشترين معينة ،
سوق معينة .

2. استراتيجية تنافسية : هذه الاستراتيجية
تنافسية منتجها ذا . هم القيام
هامش وهم مواجهة .

3. استراتيجية التمايز : التي تتبع هذه الاستراتيجية تطوير
الرئيسي لهذه المنافسين .
هو تقديم لها ينظر إليها المستهلكين
كونها تقدمها .

ويقول (Gibcus & Kemp,2003) تصنيف مايلز
الاستراتيجية (المدافعين، والمحللين والمنقبين) يتفوق استراتيجية المستجيب
المديرين الاستباقيين يمكن الأهداف منظماتهم توظيف استراتيجية
لاسيما . تصنيف هناك
استراتيجيات يؤدي

تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية :

تبيين	استراتيجية	لتطوير
.	لاختيار الاستراتيجية	البيئة والبيئة نفسها مهمة
الاستراتيجيات	العديد	العديد
ليس سهلا .	العظيمة .	فردية ضرورية
بسبب عدم قدرتهم على تحفيز افرادها		العديد
ستراتيجيات	يعرفون أعمالهم،	تحقيق الأهداف المنظمة .
	- الكبيرة منها -	العديد .
سيتم تنفيذها	الاستراتيجية	شأنها
		النظرية

ثانياً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية المنظمة

تتطلب المهمة الخاصة بأنجاز الاستراتيجية المختارة وتنفيذها تحديد المطلوب عمله لتطوير ، للوصول الى الاهداف ، المستهدفة في الوقت المحدد .

المهارة الادارية في التعرف على ما يجب القيام به الاستراتيجية في المكان المناسب وتنفيذها.

لديها استراتيجيات، تنفذ بالشكل الذي يحقق اهدافها .

وجهة هذه، سبيل المديرين التنفيذيين يفشلون ليس استراتيجية سيئة، تنفيذ

10 70 Fortune (Charan & Colvin , 1999 : 1) .

200 1000 Times 80 المديرين لديهم

الاستراتيجيات الصحيحة يعتقد 14 يها جيد، وهذا يؤدي الى

أنه 97 مديري لديهم "رؤية استراتيجية" 33

يستطيعون تحقيق استراتيجي كبير (Cobbold & Lawrie , 2001 : 1) يمكن القول

نفيذ الإستراتيجية التنظيمية هي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع

الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات،

ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها

ويتمثل أهمها بالآتي (2010 : 23) :

- 1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 2- كون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.
- 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
- 4- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من اجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.
- 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

" أهمية تنفيذ الاستراتيجية المنظمة "

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية المنظمة او التنظيمية مهمة ادارية ميدانية تفاعلية بتدرج مناسب لضمان الحصول على نتائج جيدة وناجحة ، اذ تشمل " طمة قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح تخصيص موارد المنظمة بما يمكن وحدات تنفيذ اداء الانشطة التي لها تأثير كبير الاستراتيجية او تنفيذ مبادرات استراتيجية جديدة على الافراد والاموال الكافية لاداء اعمالها بنجاح وفعالية . ثانياً" ، تأسيس سياسات تدعم الاستراتيجية . ووضع استراتيجية تم اختيارها حديثاً في موضعها المناسب .

(Thompson.& Strickland, 2009 : 20) .

كما يساعد التنفيذ الناجح على تحفيز الافراد بطرق واساليب تدفعهم للسعي وراء تحقيق الاهداف وتعديل واجباتهم وسلوكهم ليتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية بهدف الوصول الى نجاح تنفيذ الاستراتيجية . كذلك تساعد عملية التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الاعمال تجاه المنظمات الاخرى اذ يمكن لها ان تعالج بطرق حكيمة الهفوات والاختفاقات التي يمكن ان ترد في التنبؤات اثناء عملية التخطيط (الغالبي وادريس ، 2007 : 440) .

كما تكمن اهمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من خلال خلق ثقافة مشتركة ومناخ عمل ايجابي في المنظمة بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ، تقوم بتشكيل نظام معلومات م تشغيل تمكن العاملين في المنظمة من تنفيذ ادوارهم الاستراتيجية بشكل فعال . كما يتضمن التنفيذ الجيد للاستراتيجية انشاء علاقة قوية بين طريقة ادارة الاعمال داخليا وبين ما يستلزمه نجاح الاستراتيجية (Thompson.& Strickland, 2009 : 21) .

": محددات عملية تنفيذ الاستراتيجية :

تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجية العديد من المحددات التي يفترض ان تجد الادارة الحلول المناسبة والملائمة لها وهي (Alexander , 1991: 78) :

1- حاجة المنظمة الى ملائمة هيكلها التنظيمي لاستراتيجياتها المختارة لغرض دعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية ودعمها . وفي ضوء هذا المحدد يمكن ان تجد المنظمة حولا لكيفية ربط مجاميع اعمالها المختلفة مع بعضها ومع طبيعة البيانات التي تعمل فيها. فأن اختيار مستوى تمركز المسؤوليات في الهيكل او نوع المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات تتطلب تغيرا في السلوكيات وتطوير مهارات جديدة عبر الزمن لغرض متابعة الخيارات المعتمدة .

2- عدم قدرة انظمة المعلومات والاتصالات على اعطاء تغذية عكسية وتقييم صحيح لجهود لتكيف مع التغيير الحاصل اثناء تنفيذ الاستراتيجية ، فقد تأتي المعلومات في الوقت غير المناسب وبكلف عالية او منخفضة ومشوهه ومحرفه ، يجب ان تحل الاشكالية لغرض ان يكون التنفيذ فعالا.

3- محددات متأتية من كون تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته اجراء تغييرات وهذه ذاتها تمثل مخاطر وعدم تاكد يجب التعامل معها بجدية ، وفي احيان يكون تحفيز المديرين على ضرورة اجراء التغيير المفتاح الاساسي لنجاح عمليات التنفيذ .

4- محددات متأتية من انظمة الادارة مثل نظام المكافات وانظمة التطوير والتدريب وانظمة دت العمل بوتائر معينة ضمن استراتيجيات سابقة فأنها لم تكن مؤهلة بما فيه الكفاية للتعامل مع الخيارات الجديدة .

أن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح يعتمد اساسا على قيادة الاخرين والعمل معهم ومن خلالهم ، وعلى توزيع الموارد وبناء الامكانات التنافسية وتقويتها وعلى تثبيت السياسات المدعمة للاستراتيجية وعلى تشكيل اسلوب لانشطة العمل الجوهرية . ويعد تنفيذ الاستراتيجية مهمة موجهة اساسا للاجراءات التنفيذية ، وهي مهمة تختبر قدرة المديرين على توجيه عمل وتحفيز الافراد وتطوير الكفاءات الجوهرية وبناء امكانات قيمة وتحقيق التحسن المستمر في العمليات التجارية وانشاء ثقافة منظمة للاستراتيجية ، وتلبية اهداف الاداء او تخطيها .

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية :

ووفقا لما قاله احد المديرين التنفيذيين : " لقد كان من السهل علينا تحديد اولوياتنا ، ولكن الامر الصعب هو جعل تعمل وفقا للاولويات الجديدة" . ان ما يجعل من تنفيذ الاستراتيجية تحديا عسيرا ومستهلكا للوقت بالنسبة للادارة اكثر من صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها ، هو التنسيق بين الانشطة الادارية التي يجب الاهتمام بها والوسائل العديدة التي يستطيع المديرين انتهاجها والمهارات الادارية المطلوبة والمثابرة الضرورية لبدء مجموعة متنوعة من المبادرات وتفعيلها ، وكذلك الموضوعات المربكة والشائكة التي يجب حلها ، ومقاومة التغيير التي يجب التغلب عليها وصعوبات دمج جهود العديد من مجتمعات العمل المختلفة وتوحيدها في كيان كلي يعمل بسلاسة وتجانس على تنفيذ الاستراتيجية

:" ابعاد تنفيذ الاستراتيجية المنظمة

الاستراتيجية المنظمة او التنظيمية هي تعريف تقديم استراتيجية عن الكيفية التي تستطيع فيها التنفيذ للوصول الى هذا التغيير . وهذا يتطلب التفكير والتحليل بين الراهنة والتغيير المرغوب فيه وتحديد التغييرات (2 : Edgar & Schein, 2008). (3) ادناه يوضح في الادبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن ابعاد تنفيذ الاستراتيجية المنظمة .

(3)

اتفاق الكتاب والباحثين على ابعاد تنفيذ الاستراتيجية المنظمة

الدافعية	المواءمة التنظيمية	القدرات التنظيمية	الموهبة	القيادة	القدرات التنافسية	التصميم التنظيمي	الثقافة التنظيمية		
	✓	✓			✓	✓	✓	Verlag , 2004	.1
	✓	✓	✓			✓		Sun , 2007	.2
					✓	✓	✓	Hill & Jones	.3
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Edgar & Schein, 2008	.4
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Yang & Elod , 2008	.5
			✓	✓	✓	✓	✓	David , 2011	.6
✓			✓	✓		✓	✓	Ahmadi & et. Al. , 2012	.7
	✓	✓	✓			✓		Deloitte , 2013	.8

بالاعتماد على الادبيات المذكورة انفا :

Edgar & Schein, 2008 لانها

المتغيرات التي تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة وتناسب الدراسة الحالية (القدرة التنظيمية ممارسات ادارة الموهبة القدرة التنافسية التصميم التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، المواءمة التنظيمية) كمؤشرات لقياس تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

1- القدرات التنظيمية

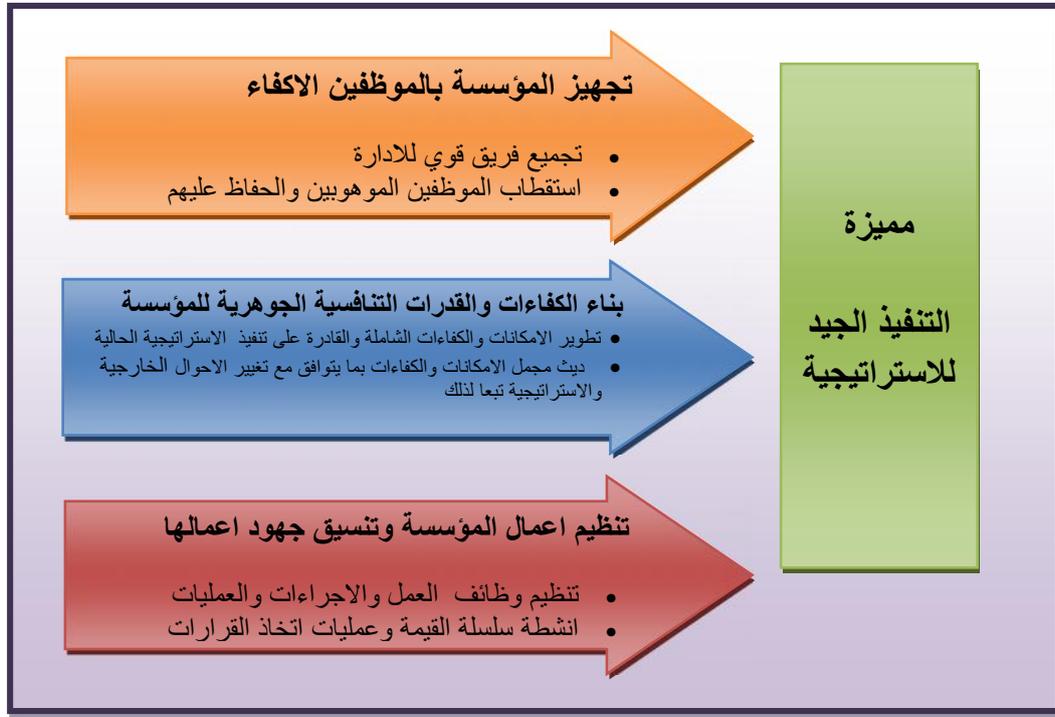
مفهوم	التنظيمية	.	"	"
هو	لديها	للقيام بأنشطتها	التنظيمية	
تظهر	قوية	الاستمرارية (Dosi et al., 2003,170).		
	بتمثيل	التنظيمية	تدرجي	
	.	التنظيمية ه تمكين		
بطريقة		التنظيمية الرئيسة	(Dosi et al.,)	
				2 (2000).
التنظيمية تشير	بين المهارات	تمتلكها		
تمكنها تنسيق	موجوداتها (Keelson			
	والتنسيق	التنظيمية		
	(Polytechnic , 2014 :4) .			
الموجهة	الهدف الاستراتيجي	(Peppard et al. 2000: 292).		
تشير	تصميم وتنفيذ	فريدة نوعها		
	تعطيه ميزة تنافسية (4: 2014 , Keelson & Polytechnic).			
لتنفيذ مهمة	يحدد (Helfat & Peteraf , 2003:1)	التنظيمية بأنها	التنظيمية	
في النهاية.		تحقيق نتيجة معينة	التنظيمية،	
ويرتبط	وثيق			
تحديد	التنظيمية بمهارة	(Dosi et)		
	الأساسية	هي فريدة		
نوعها	معينة	المنافسين الرئيسين.	عليه	
		تطوير	الأساسية قليلة	

التنافسية تفوقهم صغير
حيث يمكن قدرتها التنافسية والذي يشكل (Dosi)
(et al., 2003: 170).
يمكن التنظيمية الأساسية التنظيمية
يتم تشغيل هذه
لجهود. وليس
. ويقال . التنظيمية هي قيمة فريدة
نوعها وغير (Song et al., 2007: 20).
ميزة تنافسية وهو يعزز تحسين
القصير الطويل (Newbert, 2008: 125) . وهذا يقود
تشير العمليات الديناميكية ير
يمكن عليها .
طويلة (Spanos & Prastacos,)
(2004:33). وهذا يجعل النظر التنظيمية بأنها تنسيق
وتوزيع تحقيق أهداف (McKelvie & Davidsson,)
(64 2009: . هذا يعني هي للميزة التنافسية،
بين لتحقيق هو .
بها تنافسية . ولهذا
لديها قدراتها فيه
ميزة تنافسية، وهو يترجم (Song et al.,)
(2007: 21).

ويعتمد التنفيذ الكفاء للاستراتيجية على الافراد الكفاء والامكانات التنافسية
التي تعد افضل من مجرد كونها مناسبة فحسب التنظيم الداخلي الفعال.
ومن ثم فإن بناء مؤسسة متميزة يعد اولوية كبرى في تنفيذ الاستراتيجية . وكما هو
(11) هناك ثلاثة انواع من اجراءات بناء المنظمة ذات كفاءة
متميزة وهي (Thompson& Strickland , 2009:376) :

تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية :

- 1- تجهيز المنظمة وهيكلتها بالافراد ويشتمل ذلك على تجميع فريق ادارة قوي وحشده وتعيين الموظفين الذين لديهم الخبرات والمهارات الفنية ورأس المال
- 2- بناء الكفاءات الجوهرية والامكانات التنافسية التي تيسر عملية التنفيذ الجيد للاستراتيجية ثم الحفاظ على مجموعة الكفاءة والامكانات م
لتغيير الظروف الخارجية وتغيير الاستراتيجية .
- 3- هيكله المنظمة وجهود العمل المبذولة : تنظيم وظائف الاعمال وعملياتها وانشطة سلسلة القيمة ، واتخاذ القرارات بطريقة تؤدي الى التنفيذ الناجح والفعال للاستراتيجية .



(11)

Source : Thompson , Arthur A., Jr.& , Strickland , A.J., Gamble, John E.,
Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage :
concepts and cases, 14th ed. McGraw Hill Higher Education,P:377
,2009.

تتمثل مهمة تنفيذ الاستراتيجية في تحويل الخطط الاستراتيجية الى اعمال ونتائج جيدة . ويعتمد اختبار التنفيذ الناجح للاستراتيجية على ما اذا كان الاداء الفعلي

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية :

للمؤسسة يطابق او يتجاوز الاهداف التفصيلية في الخطة الاستراتيجية يدل القصور في الاداء على استراتيجية ضعيفة اصلا او تنفيذ ضعيف لها ، او كليهما معا. يد اسلوب تنفيذ استراتيجية سواء كانت جديدة او معدلة يجب على المديرين تحديد الظروف الداخلية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح ثم يجب عليهم كذلك خلق هذه الظروف بأقصى سرعة ممكنة.

ويعد بناء الكفاءات التنظيمية التنظيمية التنافسية مطلباً أساسياً للاستراتيجية بحيث لا يمكن للمنافسين الآخرين تقليده بسهولة . ويعد النجاح في تحقيق ذلك افضل الطرق المؤدية لاكتساب الميزة التنافسية . القدرات التنظيمية المهارات والانشطة التي يتم ادائها عبر نقاط مختلفة في سلسلة القيمة التي تؤدي الى انشاء امكانات فريدة عند ربطها معا . وتمثل الوسيلة الأساسية لتعزيز القدرة التنظيمية للمنظمة .

لا يعني مجرد تقوية ما تقوم به

ان هناك اوقاتا معينة يجب فيها على الادارة ان تكون مترقبة ومتيقظة فيما يتعلق بتطوير كفاءات وامكانات جديدة لاستكمال قاعدة الموارد الحالية وتعزيز التنفيذ الاكثر كفاءة للاستراتيجية . ومن المفيد هنا النظر الى الشركات التي تواجهه هو تحد لتطوير امكانات جديدة وتقوية الامكانات الموجودة بالفعل بأسلوب مدروس بهدف تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنفيذ فائق وفعال للاستراتيجية . ويتركز تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي وبين الاستراتيجية على جعل الانشطة الاساسية للاستراتيجية بمثابة وحدات البناء الاساسية للمؤسسة مع ايجاد الطرق الفعالة لربط الخطوط التنظيمية للسلطة وتنسيق الجهود المرتبطة ا الداخلية المستقلة والافراد .

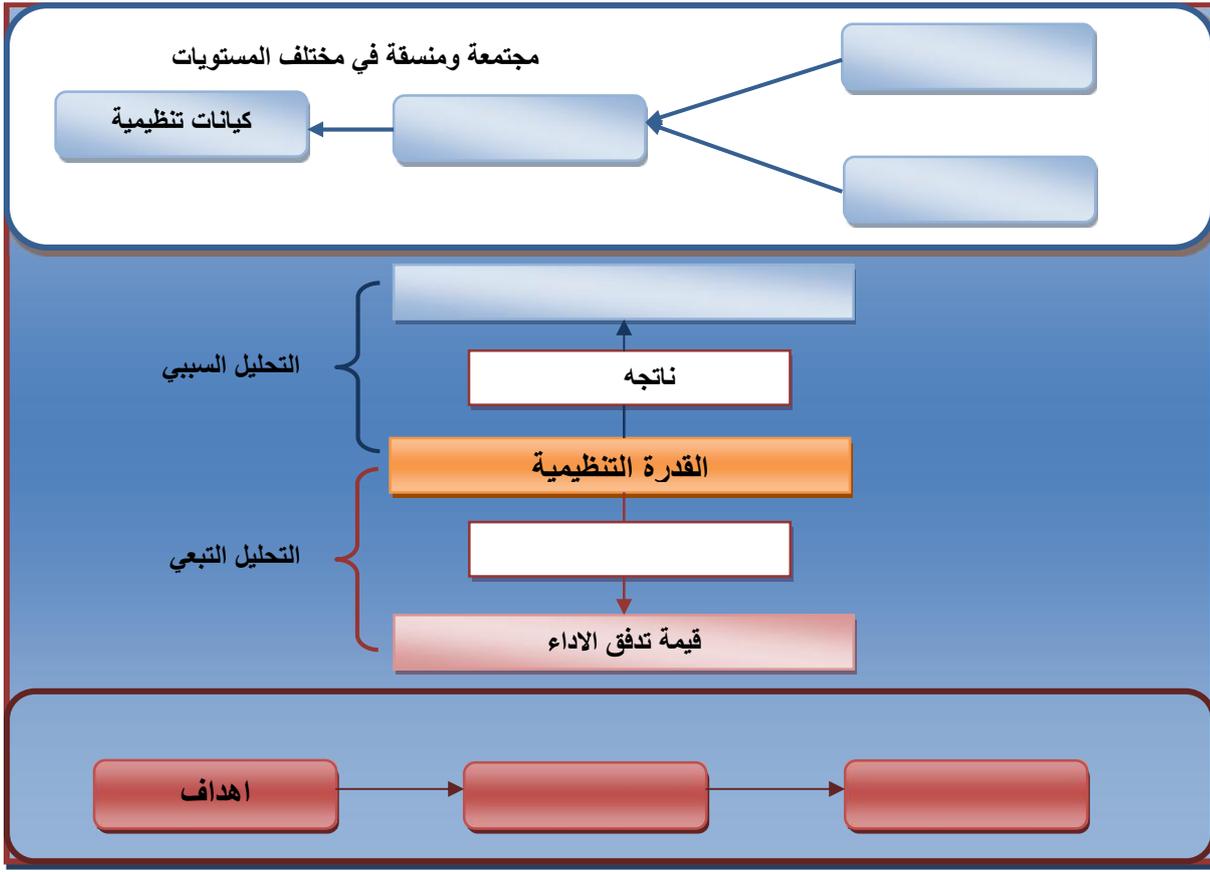
خصائص القدرات التنظيمية

(Saint-Amant & Renard, 2004) قدرات التنظيمية "

وتنسيق

كيفية التصرف وهي

تنظيم القيمة ، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .



(12) : خصائص القدرة التنظيمية

Source : Rauffet , Philippe & da Cunha , Catherine & Bernard, Alain ,
Organizational capabilities assessment: a dynamic methodology,
methods and a tool for supporting organizational diagnosis , IRCCyN
laboratory – Ecole Centrale Nantes , hal-00497933, version 1 - 6 Jul,
2010 .

ويشير هذا التعريف والتي تم التأكيد عليها في

: (12)

- التنظيمية الرئيسية يجب تطويرها وتقييمها

ميزة تنافسية لتحديد قوتها ضعفها (de Pablos)

. (& Lytras, 2008

- ظهرت التنظيمية ،

ارتباطها التنظيمي (Lorino , 2001)

- ظهور التنظيمية ، اذ يمكن يكون لتقييم مستويات تطويرها .
- يمكن التعبير عنها القيمة، وهذا يعني التنظيمية يجب تحسين (Rauffet el)
- (at, 2009 . ظهور مؤشرات الاتجاهات، التنظيمية يمكن يكون تطويرها .
- أخيرا جميع التنظيمية تحقيق أهداف .
- التنظيمية هي الجهود البشرية المادية والهيكلية للكيان الأهداف الاستراتيجية . المستويات العليا التنظيمية هي الكيانات محليا التنظيمية نفسها (Thompson , 2009 : 381) .

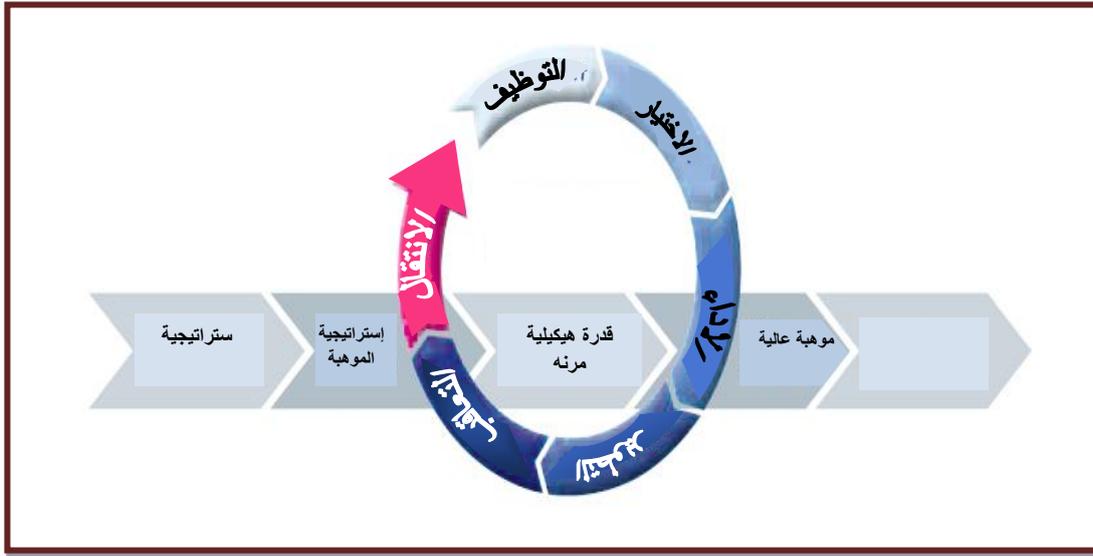
ونلخص من ذلك كله الى ان مؤسسات المستقبل سوف تكون لها عدة خصائص جديدة منها الاستخدام الممتد والمتواصل لتكنولوجيا التجارة الالكترونية والممارسات التجارية للتجارة الالكترونية مثل نظم البيانات والمعلومات الواقعية والاعتماد نظم التجارة الالكترونية لاجراء العمليات التجارية مع الموردين . عوائق وحواجز اقل بين المستويات الرسية وبين نظم الوحدات في المواقع الجغرافية المختلفة وبين الشركة ومورديها ، وبينها وبين الموزعين ، وبينها وبين التحالفات الاستراتيجية وبينها وبين . وهذا يستلزم النشر السريع للمعلومات والتعلم السريع والاستجابة السريعة هي مخرجات تنتج من استخدام online . وهذا يأتي من خلال الجهود التعاونية المشتركة بين الاشخاص في التخصصات الوظيفية المختلفة والمواقع الجغرافية المتباينة ، وهو امر اساسي لبد وامكاناتها .

2- ممارسات ادارة الموهبة

المواهب هي والتغيير ، وتنفيذ عمليات جديدة . المواهب يمكن تعريفها بأنها عملية ديناميكية من تحديد وتطوير المواهب

: تنفيذ الاستراتيجية ال تنظيمية

تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية . وهي مجموعة العمليات التنظيمية وتطوير وتحفيز الرئيسيين . ويمكن تعريفها ايضا بأنها المنظمة تجذب وتحافظ وتطور وتحفز الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم الان وفي المستقبل والهدف هو ضمان تدفق الموهبة لانها من الموارد الاساسية للمنظمة . (Armstrong,2006: 389) . التعريفات يأتي) (13:



(13) : إدارة المواهب المتكاملة عبر دورة حياة كاملة

Source : SHL , Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management , SHL Group Limited,United Kingdom & Group Headquarters SHL UK, p: 5 , 2008 .

- هناك
 - هناك لتخطيط والتطوير.
 - هناك جميع البشرية جميع
- حياة (5 : 2008 , SHL) .
- الموهبة هي عمليات الفرص الاضافية الموهوبين اليوم هي بيئة عالمية بلا ينظر للمواهب للميزة التنافسية . ليس هناك جديد نشاطات الافراد التي تكون ادارة الموهبة ولكن ماهو مختلف ان هذه

النشاطات تجمع معاً على شكل حزمة لانتاج ترابط كلي يمكن ان يكون اساس لتطوير وتنفيذ مداخل التنسيق والدعم المشترك والذي يساعد المنظمة على الحصول والحفاظ على الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم . وهذا يعني ان ادارة الموهبة هي عملية استراتيجية تترافق بشكل قريب جدا مع استراتيجية الاعمال . (, Armstrong 2006 :389) .

العاملين دائما . (Morton ,2005: 28) . وجه التحديد،
ميزة تنافسية، يدفع المواهب.
رئيسية هي استراتيجيات المواهب: واختيار،
وتطوير والحفاظ على العاملين .
العاملين البداية، القيادية وتطوير
المواهب (2 : Lockwood, 2006) .
المواهب هي تنفيذ " والاستراتيجيات ... لتسخير المواهب
الفريدة المستخدمين وإمكانية تحويل مواهبهم .
ويجادل بعض الباحثين أن الميزة التنافسية
يحتاجونها يجب وضع نهج استراتيجي المواهب قيم
الأهداف الاستراتيجية الرئيسة بحيث يمكن للعاملين تحقيق
إمكاناتهم (8 : Kemp, 2012) .

ويضيف (Tansley, 2011: 267) وجهات مواهب
: المواهب وسلوكيات معينة، وهو مزيج
عالية، مواهب عالية، موهبة عالية وموهبة الفردية -
يمكن الفردية جيدة تقريبا لدينا الكثير
وجهات هو موهوب، وهذا يؤدي الى انه ليس لدينا
للحديث المواهب. (Stuart-Kotze & Dunn , 2008:10)
فكرتهم هو ويمكن قياسه - - وأنها
المواهب القيام جيد . تشير
وجهات المواهب .

. (Yarnall, 2011: 512) ، تعريف الموهبة يختلف،

معين

التركيز

المواهب .

McKinsey & Company 1997

McKinsey ، المواهب،

ادارة الموهبه وعلى مداها

الأهمية

بشعبية كبيرة . وهذا يعني أنه

& Company

ان تكون لديهم الموهبة الصحيحة

بهذه المواهب.

. (Alexandra, 2013 : 24)

القيم

يتم

تطوير المواهب يحدث

القيادة

ويدل

بالتفكير

.(Parker, 2014: 35)

السلوكيات

الموهبة بوصفها

عمليات

بين

طبيعة

استراتيجية فعالية الموهبة.

وتعزيز المواهب

الموهبة والمنظمات لتكون

.(Ntonga, 2007 : 16) الحالية والمستقبلية

بها لتلبية

البشرية

المواهب

اهمية

هي .

ظيمي

الموهبة

البشرية،

يضع

هذه

البشرية

يصبح "

- ومحاولتهم لأ

البشرية

العديد

(Ulrich ,1996)

" الاستراتيجيين "

يعني هذا الناحية العملية.

الكثير

شريكا استراتيجيا، ويستطيع

كيف يمكن

المواهب

تفعله

الرئيس

الوظيفية

البشرية، هو

يتمشى . وقدره الموارد البشرية

ستراتيجية المستقبلية. يجب يكون HR

هذه :

- هل الافراد قادرين على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية؟
- يكن كيف يمكننا هذه
- يأخذنا هذا الحالية

(SHL, 2008 : 6)

تعد إدارة الموهبة مبادرة أساسية من بين سلسلة المبادرات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية والتي تركز على عملية تطوير الأفراد ذوي القدرات المميزة والاحتفاظ بهم للوصول إلى التميز في الأداء والقيادة (Hall,2011:156). بينما يؤكد (Chuai ,et. al. ,2008:901) أن إدارة الموهبة تعني تجاوز إدارة العمليات التقليدية للموارد البشرية من خلال إدخال معرفة جديدة تلزم المدير

الشخص المناسب في المكان المناسب فضلاً عن كونها الحاجز الذي يفصل المنظمات المتفوقة عن المنظمات التقليدية
قابلية
عمر المواهب العالمية ، يتعين المواهب العقلية .

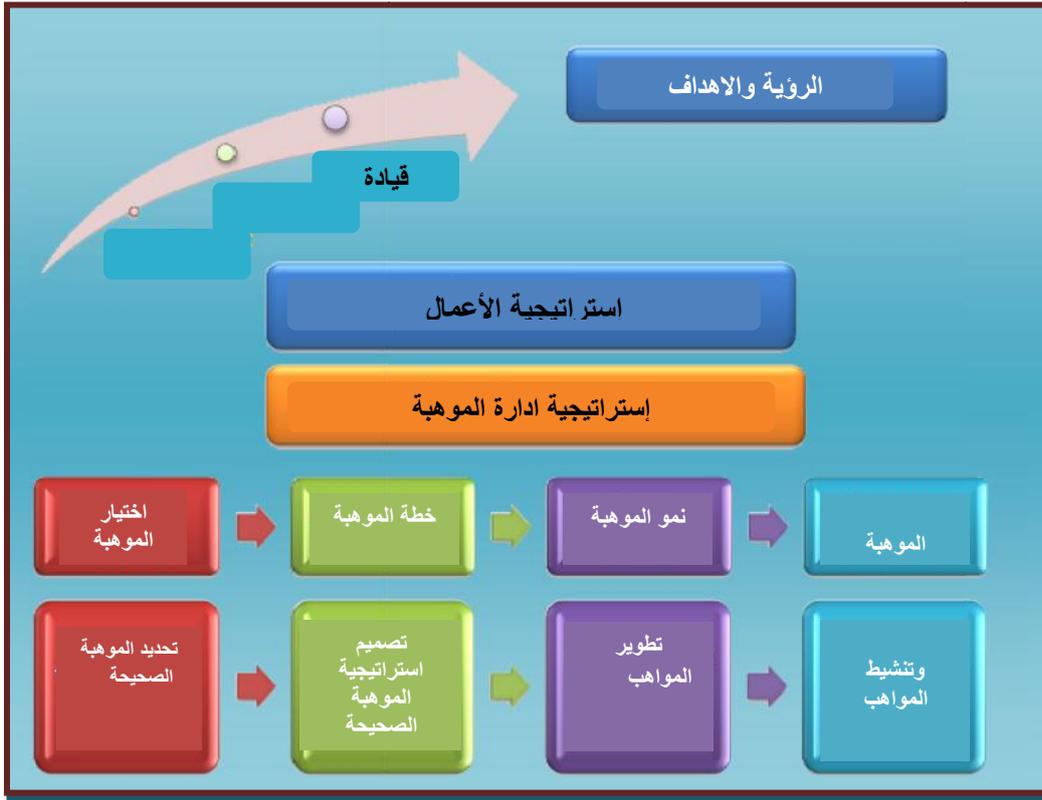
منهجية المواهب الاستراتيجية ميزة تنافسية .
القيادات عليها في عملية
المواهب استراتيجية

الموهبة التخطيط الاستراتيجي حيوي
والمهارات الحالية والمستقبلية التي تحتاجها لاستمرار نجاحها .

استراتيجية عملية المواهب هو ميبين (14) تبين كيف
الموهبة الاستراتيجية والمواهب لبناء

تخطيط المواهب ي استراتيجية وأهداف
وتحقيق رؤيتها ، تنمو المواهب جاهزة إليها .
كيفية المواهب

. (Human Capital Institute, 2014 :1)



(14)

استراتيجية إدارة المواهب:

Source : Human Capital Institute, The Context of Talent Management in the New Economy, USA , www.growthpointconsultancy.com/services/strategic-talent-management , 2014 .

ان الموهبة هي قضية استراتيجية، واستراتيجية هو
يتجزأ استراتيجية . وهذا يعني فهم قيمة المواهب،
الأساسية لاستراتيجية
والخيارات التنظيمية .

3- القدرة التنافسية

من الاهتمامات الأساسية لبناء المنظمة اثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية الحاجة الى بناء مقدرات تنظيمية ذات قيمة تنافسية وامكانات متميزة للمنظمة ، بحيث تمنح المنظمة تفوقا فائقا على المنافسين في اداء واحد او اكثر من أنشطة سلسلة القيمة المهمة لها . لاسي عندما يكون من السهل نسبيا على المنافسين تقليد

: تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية

الاستراتيجيات الذكية مما يجعل من الصعب التفوق عليهم وهزيمتهم على اساس وضع الاستراتيجية الذكية ، وفي هذه الحالات فإن الاسلوب الاساسي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة هو التفوق عليهم في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . ويعد التنفيذ المميز للاستراتيجية امرا اساسيا في المواقف التي تستطيع فيها الشركات المنافسة الاخرى تقليد المناورات الاستراتيجية الناجحة لبعضها البعض. كذلك يعد بناء الكوالمقدرات التنظيمية وامكانات المنظمة التنافسية ونقاط قوة الموارد التي لا يستطيع المنافسون مجاراتها ، احد افضل الطرق للتفوق على المنافسين في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . ومن ثم فمن اكثر مهام تنفيذ الاستراتيجية اهمية وفعالية هي توجيه بناء المقدرات والكفاءات وامكانات المنظمة بطرق مميزة تنافسيا (Arthur & Strickland, 2006 : 380) .

التنافسية وانتشارها	الثمانينات
مايكل	بين
مفهوم	الأمريكية لاسيما
التنافسية	وبداية
فهم معناها وتقنياتها وعليه يمكن	1985 – 1980 التاريخ
يكتسبها	تعريف القدرة التنافسية
منافسيه الحاليين (2012 : 48)	أنها الخصائص
	تعطيه
	هذه
الضرورية	كثيرة
وهذا	نفسه
يسمح	التوزيع
يمكن تعريف	المنافسين
يقدم	يكون
منافسيها	لها بتطوير ميزتها التنافسية
	التنافسية
	انها
	جوهريه
	ربحية

(Haichour,2001:1) .

فالقدره التنافسيه التنظيميه هي نقاط قوة للمنظمه والتي تتيح لها التميز بمنتجاتها او تحقيق ميزة خفض في التكاليف مقارنة بمنافسيها وهكذا تكتسب ميزة تنافسيه (Jones & Hill , 2013 : 185) .

ان مدخل تعزيز التنافسية التنظيمية ي ضغط ديناميات
التنظيمية الحالية كيفية التعقيدات والتحديات تميز البيئات
القاسية العالمية هي يتجزأ منها (Ulrich, 1998: 124).
وهناك طريقة لتعزيز التنافسية وهي وإدارتها
استراتيجي . هذا هو الرئيسي (Resource Based) RBV
(View (Barney, 1991: 101) .
RBV ه النظرية الاقتصادية
والتي يمكنها لديه آليات
تحميها انتشارها جميع .
يتيح لها المزايا التنافسية. (Rose & Kumar, 2006: 19).
الأمريكي المتقدم تحديد التنافسية يكون على
(Longman, 2000 : 278) :
1. الآخرين.
2. يكون الآخرين .
لفهم كيفية
هو الاهتمام الرئيس والتي تهتم به المنظمات . تحديات تحقيق التنافسية
تحديد وقياس وتحليل التنافسية .
والتغيرات السريعة هو فهم البيئات
لتقييم الاستراتيجيات (Banerjee ,2004 : 14) .
ويمكن تقسيم التنافسية مجموعتين،
خارجية وعوامل داخلية (4) (Kadocsa, 2006 : 4) :

(4)

العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للمنظمات

عوامل خارجية	عوامل داخلية
	التسويق
الإنتاجية	
	الإنتاجية
التجارية	وتنظيم وهيكـل

Source : Kadocsa , Gyorgy , Research of Competitiveness Factors of SME, Acta Polytechnica Hungarica , Vol. 3, No. 4, 2006

ان المنظمة التي تمتلك قدرة تنافسية تنظيمية سوف تحقق ارباحا اعلى من المتوسط ، هذا الربح يبعث بأشارة الى المنافسين بأن المنظمة قيمة والتي تهىء لها لخلق قيمة متفوقة . وان سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة الكفاءات المميزة للمنظمة يعد على قدر كبير من الاهمية ، اذ ان سرعة التقليد لها تأثير على متانة الميزة التنافسية . ولا بد من استيعاب ان اي كفاءة متميزة تقريبا يمكن في النهاية تقليدها من قبل المنافسين (Ozcelik ,2012 : 8) الحاسم هنا هو الوقت ، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد اي كفاءة ميزة تعاضمت الفرصة امام المنظمة لبناء مركز سوقي قوي ، وكذلك سمعة طيبة لدى الزبائن ، الامر الذي يجعل من الصعوبة على المنافسين منافسة المنظمة وهذا يعطي الوقت الى المنظمة بتحسين وتطوير تلك الكفاءات او بناء كفاءات متميزة لمحافظة على تقدمها والقدرة على الاحتفاظ بحصتها السوقية . (Jones & Hill , 2013 : 226)

ان التعرف على ما تجيد المنظمة ادائه وما لديها من قدرات تنافسية تنظيمية يساعدها على تقييم مكانة المنظمة ووضعها في السوق ، وعادة ما تكون قدرة

المنظمة وكفاءتها نتاجا للخبرة بما يمثل تراكم خبرات التعلم وتزايد الكفاءة الفعلية . ولا بد من ان يتم انشاء القدرات وتطويرها بوعي وتأن ، اذ انها لا تتحقق تلقائيا . وتنشأ قدرة المنظمة التنافسية نتيجة للجهود الدائبة لتطوير هذه القدرة على القيام بأمر ما ، حتى ان كان اداؤها غير كامل او تنقصه الكفاءة في هذا . وتستدعي مثل هذه الجهود ايضا تحديد الافراد الذين لديهم المعرفة والمهارات المطلوبة وتحديث القدرات الفردية كلما كان ذلك مطلوبا ، ثم تنسيق الجهد التعاوني للمجموعة لخلق القدرة التنظيمية (Ozcelik , 2012 : 7) .

بناء الخبرة وتطويرها بشكل مطرد حتى تصل الشركة الى مستوى جيد وثابت من القدرة والكفاءة في القيام بالانشطة المطلوبة وبتكلفة مقبولة بحيث تبدأ عملية تحويل هذه الخبرة الى قدرة حقيقية على ارض الواقع العملي . وتمثل القدرات التنافسية التنظيمية بمجمها مجموعة من المهارات والمعارف والموارد والتقنيات قدرة تنافسية تنظيمية ذات مغزى وفاعلية عندما يعد الزبائن الكفاءة قيمة مضافة وفائدة لهم ، وعندما يكون لهذه الكفاءة دور فاعل في تميز المنظمة عن منافسيها (Arthur & Strickland, 2006 : 128) .

اشكال القدرة التنافسية

تبيان التنافسية منهم

بتقسيمات منها نوعين أساسين هما ()

: (2012:49

1- التنافسية الخارجية: هذا التنافسية تميزها فيه

: تقليل

هذا التنافسية الخارجية يشترى

التمايز أظهره هذا المنافسين ،

هذا

وعليه يمكن هذه

بأماكنها تقديم	مميز وفريد وله قيمة	وجهة
(البيع).
2-	التنافسية الداخلية:	هذه
وتميزها	المنافسين	تحكمها تكاليف
	تضيف قيمة	بإعطائه
	انتهاج استراتيجيه السيطرة	
	بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية	لها بتحقيق مردودية
	ومنه	
تكاليفها	كبيرة	امتلاكها معرفة تنظيمية وتكنولوجية
عالية .		
بالتكاليف والتمايز	شكلىن	التنافسية وهي السيطرة
تكاليفها	المنافسين	
المعيشة لاسيما	النامية ، وإما	طريق
التمايز	سياسات المزيج التسويقي)	توزيع
وترويج) (M.Porter, 2000 : 126) .		

بينما القدرات والامكانات التنافسية هي المساعد الاساسي في تنفيذ الاستراتيجية فان هناك سبل مهمة اخرى للحفاظ على الميزة التنافسية فهناك مواقف تكون فيها سهولة نسبية لتقليد الاستراتيجيات الذكية من قبل المنافسين . وفي اي وقت يستطيع المنافسون به تقليد خصائص الاستراتيجية الناجحة يجعلونها في السوق .

قدرات وامكانات تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين تدفع المنظمة الى التفوق التشغيلي وتحفز على تنفيذ استراتيجية محترفة .

4- تصميم التنظيمي

التصميم التنظيمي يمكن تلخيصها

بإيجاز مقياس كيفية تنظيم ميكانيكي تصميم

(Clegg et al., 2008). التمييز بين اثنين من هذه التصاميم يمكن

الاهتمام الكيفية بها الـ وافرادها . التصميم الميكانيكي

يصف التقليدية لتصميم التنظيمي نظريات التصميم

(Ostergren , 2010 : 5) . فالتصميم التنظيمي هو عملية رسمية، موجهة

والتكنولوجيا .

التفكير العالمية

باستراتيجياتها، يجعل التصميم التنظيمي خطيرا مدير

الجنسيات صغيرة ، ها عملية مهمة لتحقيق

الفعالية . Roy Autry . التصميم التنظيمي هو دليل

يحدد ويكامل ويبحث

بين المهام من ان سير العمل والمسؤولية كلها أهداف

واستراتيجيات (Goncalves, 2009 : 5) .

العديد النظريات (Bennis ,1959: 263) يشير نظريتين بارزتين

يفسر النقيضين :

التصميم الميكانيكي وهو النموذج البيروقراطي وضعه

Max Max Weber . (Weber ,1947: 339) يصف البيروقراطية بأنها ...

. فالتصميم الميكانيكي القائم على اساس

المركزية في السلطة مع وجود اجراءات وفواعد عمل واضحة وتقسيم عمل

ونطاق اشراف ضيق واجراءات تنسيقية رسمية هو اصلح لعمل

المنظمة في بيئة تتسم بالاستقرار وهو يبحث عن الفاعلية والكفاءة من خلال انشطة

ثبات واستقرار التي تهدف الى خفض التكاليف من خلال تثبيت الاجراءات

ووضوحها والتخصص فيها وسهولة التدريب عليها واتقانها)

(2008 : 397) .

التصميم وهو الإنشائية وضعها
Elton Mayo (1933) . Mayo يوضح أهمية . ويقول
يجب يأخذ بعين التصميم التنظيمي، يؤدي
إيجابية (Goncalves, 2010 : 5) .
محدودية قدرة التصميم الميكانيكي في التعامل مع بيئة ديناميكية حركية تتسم بعدم
يتطلب تغيير تصميم هذا الهيكل ليصبح هيكلًا عضويًا ، وهو الهيكل الذي
يتسم باللامركزية في القرارات مع قليل من الإجراءات والقواعد وتقسيم عام للعمل
ونطاق إشراف واسع كما أن أساليب التنسيق فيه غير رسمية تعتمد على مهارات
وقدرات الفرد والفريق . أن هذا الهيكل أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة
المتغيرة التي تشتد فيها المنافسة) (2008 : 398) .

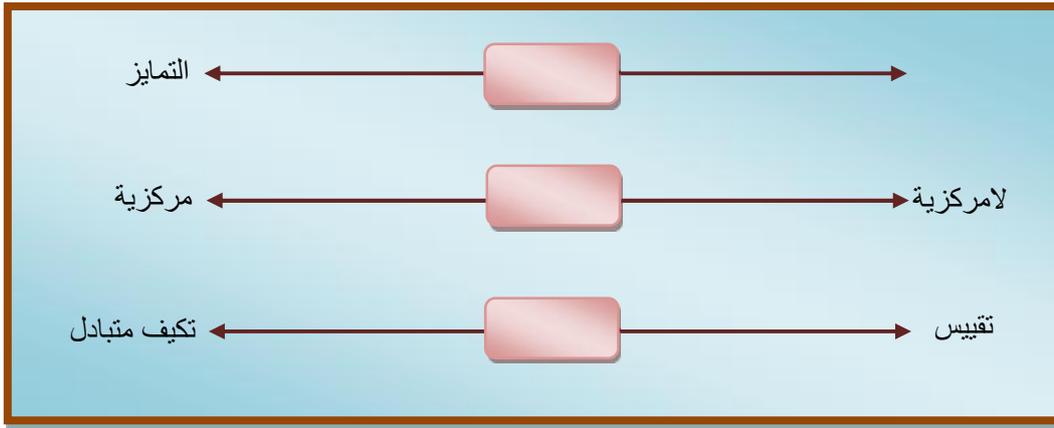
تحديات التي تواجه التصميم التنظيمي

تبدأ عملية التصميم في المنظمة من تحديد الدور الذي هو عبارة عن حزمة من
المهام معين الفرد لاداء هذا الدور
المنظمة ، وعندما تتكامل مجموعة من الأدوار مع بعضها فأنها تشكل الوظيفة
والتي هي عبارة عن مجموعة معقدة من السلوكيات والمهام والإجراءات ،
فالدور هو الرابط بين الفرد والمنظمة (Sanchez & Levine ,2000:810) .
التصميم التنظيمي ميكانيكي عملية محورها يعني لديه
خصوصية عالية ويرتبط أهداف التنظيمية وهو يعطى أو هناك القليل من
الحرية الشخصية هذا التنظيم .
تحديد خصوصية عالية، يمكن
الهيكل (Mantere, 2008:295) .
أما من وجهة العضوية التصميم التنظيمي يدل
والاستقلالية خصوصية والتأثير
يؤدي تحقيق الوظيفي يعني تحسين
وتمكنين . Clegg يجادل يكون له تأثير إيجابي
تحفيز ويشير التصميم يكون هو المفضل .
يكون وليس

"تصميم الهيكل غير دقيق" يعني

يمكن (9 : 2009 : Goncalves).

وهكذا فإن التحدي الأكبر للتصميم التنظيمي يتعلق بتوضيح وتحديد مختلف هذه الجوانب ومعرفتها وتفعيل دورها . اما التحدي الاخر والمهم فيتمثل بأيجاد الموازنات التي تتيح للمنظمة افضل اداء وهذه الموازنات تتجسد في الشكل (15) (2008 : 403)



(15)

تحديات التصميم التنظيمي

: صالح مهدي محسن ، والغالبي ، د. طاهر ،
دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2008 .

بوصفها مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة بأستمرار والسبل في سبيل تحقيق ذلك . ومن بين ما تستخدم ادارة المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة هو تصميم المنظمة واعادة هذا التصميم بأستمرار لغرض اختيار هياكل تنظيمية اكثر تكيفا وانسجاما مع واقع بيئة شديدة المنافسة . ولكون التصميم يستند ترتيب ابعاد الهيكل التنظيمي فإنه حالة وعملية تتصف بالديناميكية والاستمرارية ويكون هذا بوجه خاص في الانظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة وتبحث عن ايجاد صيغة من التوازن بين حالتها الاستقرار والحركية والبحث ايضا عن الكفاءة والانتاجية والتكيف من خلال أنشطة لتغيير. فتصميم المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية ، وتشير البحوث والدراسات الى وجود العديد من العوامل الموقفية

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية :

ذات الاثر المهم في تصميم المنظمات ومنها الحجم والتكنولوجيا والبيئة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة . ذلك تقوم كل استراتيجية على الاساسية وانشطة سلسلة القيمة الخاصة بها بحيث يصبح الهيكل التنظيمي المخصص والمتفرد للمنظمة مناسباً لوضعها ولكن على الرغم من الحاجة الى وجود هياكل تنظيمية خاصة بمواقف معينة . الا ان هناك بعض الاعتبارات المشتركة في كل المنظمات وقد تم تلخيص (16) (Thompson & Strickland , 2009:385) :



(16) : هيكل لدعم التنفيذ الناجح لاستراتيجيتها

Source : Thompson , Arthur A., Jr. & , Strickland , A.J., Gamble, John E., Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases, 14th ed. McGraw Hill Higher Education, p:386, 2009.

5- التنظيمية

المفاهيم تناولها المهتمون هذا . هناك اهمية

يمية قوية، وهذا ظهر الأدبيات هذا
(Sharma)
هذا 250 تعريفاً (187 : 2002)
التباين يعود خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم . ويمكن
هذا البيانات الاتجاهات الآتية :
التنظيمية الفكرية :
أنها القيم والمفاهيم يتقاسمها جميع
والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها
من جيل الى جيل وتؤثر في سلوك الافراد (ين ،
(2000 : 68) .
هذا يعطي للمظاهر المادية :
Ouch هي (Sehnieder, 1990)
(: 155) .
: كمزيج للبعدين السابقين الفكرية
والسلوكية، مزيجا يدعى النسيج (Cultural web) يوازن بين
النسيج هو
بها الانموذج للمنظمة والمظاهر المادية الثقافية، والظواهر المادية
والهيكل التنظيمي وقوته . (Johnson & Soholes, 1999: 75) .
: يصف الشمولية يصفها بأنها السبيل جميع
ووسيلة البيئة، هي لتحقيق
(Haris & Moran, 1991: 23) .
ويرى هذا :
(Daft, 2001:588) تفهم مستويين رئيسين
يمثلهما يعرف بجبل الجليد (Iceberg) (17) .
وهو ويمثل
ويمثل الجانب غير
وغير ويشتمل الاساسية .



(17)
جبل جليد الثقافة التنظيمية

Source : Daft , Richard L. ,Organization Theory and Design , SWC-General Business Series, South-Western College Publishing, 2001.

للقيم (Chuang et al. , 2004: 27) فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها " للقيم
كيفية السيطرة الاتجاهات والتأسيس هو
مهم ". فالقيم لقيام بوظائفها، لكونها هي
وتعطيها هويتها تميزها غيرها

ان المعتقدات والرؤى والاهداف والاتجاهات
استراتيجية المنظمة . يمكن ان تتوافق كلها مع ثقافتها ، ويمكن بالمثل ان تتعارض
معها . وعندما يحدث التوافق تصبح الثقافة بمثابة الحليف الثمين القوي في تطبيق
استراتيجية المنظمة وتنفيذها ، في حين انه في حالة تعارض الثقافة مع بعض اوجه
ل المنظمة او اهداف ادائها او استراتيجياتها فأنها تصبح بمثابة حجر عثرة
يحول دون تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح (Kotter & Heskett, 2011: 5) .
ان الثقافة التنظيمية اداة ادارية مهمة ولها تأثير ايجابي منظمة الاعمال والعاملين
فيها وتنشط سلوكه اليومي ، لذا تعد احد العناصر الاساسية لنجاح او فشل منظمات
(Stellermann & Fink , 2004: 6) .

: تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية

تساعد الثقافة المتأصلة في القيم والممارسات والمعايير السلوكية ، والتي مع ما هو مطلوب للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التنظيمية على تحفيز الافراد في بأكملها وتنشيطهم للقيام بعملهم بأسلوب يدعم استراتيجية المنظمة ، اذ تساعد الثقافات القوية على التنفيذ الجيد للاستراتيجية عندما تكون ملائمة ومتوافقة معها وتضر بتنفيذ الاستراتيجية في حال عدم توافقها معها ، فأن تحقيق التجانس والتآلف الجيد والمحكم بين كل من الثقافة والاستراتيجية يمكن ان يتحقق من خلال اتجاهين لتوجيه السلوك والتأثير الافراد ، لاداء عملهم بطريقة تدعم استراتيجية المنظمة وهما (Kotter & Heskett, 2011:15):

- توفر بيئة العمل التي تتوافق فيها الثقافة السائدة للمنظمة مع ظروف تنفيذ استراتيجية فعالة وجيدة ، نظاما من القواعد غير الرسمية وغير المكتوبة تقيد زملاء العمل فيما يتعلق بطريقة اداء المهام داخل المنظمة ، وايضا حيال الشروع في اداء المهام الجديدة .
- استراتيجية الشركة تشكل الحالة المزاجية والنفسية وتحفز فريق العمل وهو ما يؤثر بأيجابية النشاط المنظمي وعادات العمل وممارسات التشغيل . ويلاحظ حينذاك ان السلوك المقبول بالنسبة لثقافة المنظمة ينمو بقوة ويترسخ ، في حين يختفي السلوك غير المقبول و احيانا يتم معاقبة صاحبه .
- ان الثقافة القوية التي تدعم الاستراتيجية من شأنها ان تحث وتحفز الافراد على اداء مهامهم بطرق تؤدي الى التنفيذ الفعال لاستراتيجية المنظمة .
- انها توفر الهيكل والمعايير ومنظومة القيم التي تقوم بتدعيم امثال الموظفين رؤية المنظمة واهداف الاداء والاستراتيجية . ويترتب على ذلك شعور الافراد بالسعادة حيال عملهم وبيئة العمل والتميز الذي تحاول المنظمة تحقيقه .

يمكن القول ان ثقافة المنظمة تشير الى منظومة المعاني والرموز

والمعتقدات ، والقيم ، والطبوس ، والممارسا

الزمن ، واصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عما بين اعضاء التنظيم ماهيه التنظيم والسلوك المتوقع مع بقية الاعضاء فيه .

الاستراتيجية التنظيمية أشكالها، هي مواءمة استراتيجية ثقافتها. هذا المدخل يتطلب أهداف قيادتها . وهو يكون
تغيير رؤية إنجازها أعمالها بين المهام (Gustafson,2014:1) .

وجهة (Venkatraman & Camillus, 1984: 513-514)

سلوكيات العاملين

العملية الإدارية يؤدي للتكنولوجيا بحيث
يؤدي هذا تقديم قيمة وإيجابيا
وتحقيق أهداف تساهم
. وهذا يعني بين

لتنفيذ الاستراتيجيات . وهو يمتد
جميع وأجزائها توجهها الاستراتيجي
اقتصاديات واقتصاديات لإيجاد قيمة فعلية

الاستراتيجية الاستراتيجية

واستراتيجية الاعمال (Tallon & Kraemer, 1998) . Silvius

(2007) الاستراتيجية تحقيق تمكين وتشكيل تطبيق
تكنولوجيا والبنية التحتية للتنظيم، واستراتيجية والعمليات .

عرفها (Reich & Benbazat ,1996: 57) هي رسالة وهدف

تكنولوجيا رسالة وهدف وخطة الاعمال .

تتيح المواءمة عليها عقبتين . واستراتيجية

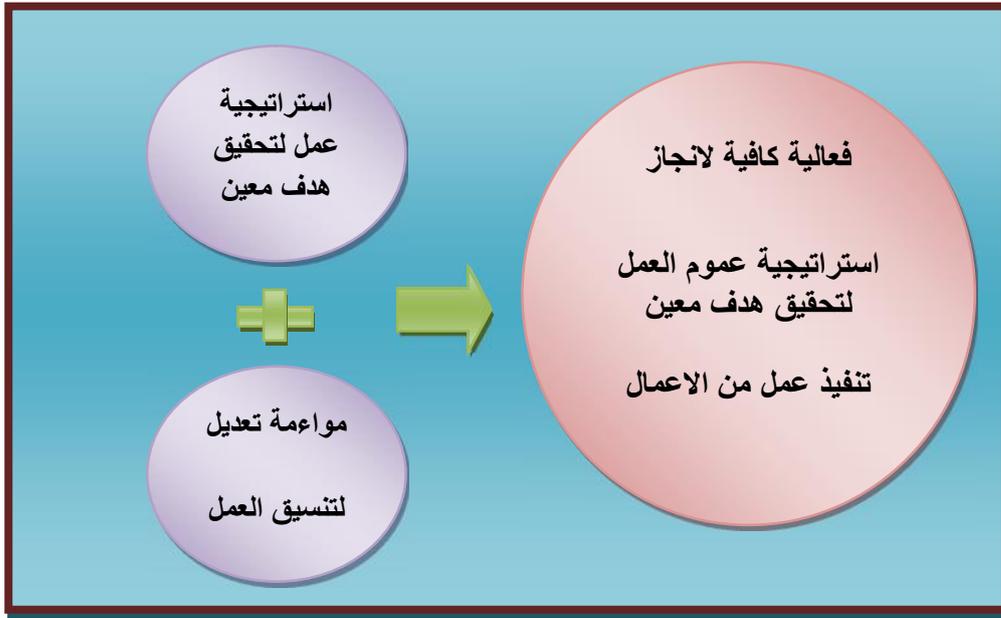
تتغير فالميزة التنافسية هي لديها

استراتيجيات جديدة المنافسين ،

للتكيف، رشيقة . للتعلم التنظيمي . ومن المهارات الأساسية هي:

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية :

1. التغييرات .
 2. تطوير بتأثير التغييرات الخارجية .
 3. القياس والتحليل فهم وغير
 4. .
 5. في التنفيذ .
- وهذا يساعد تطوير والمنافسة امام التحديات والتغيرات وهذا يؤدي الى بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما ميبين في (18) تنفيذ استراتيجية استراتيجية أيضا يتطلب تنظيم ي هذه الاستراتيجية (Heesen, 2012 : 21).



(18)

تنفيذ استراتيجية فعالة

Sources : Heesen , B. , Effective Strategy Execution, Management for Professionals, Springer-Verlag Berlin Heidelberg ,p:22 , 2012 .

Henderson

الاستراتيجية (SAM)

شيوعا (Chan &

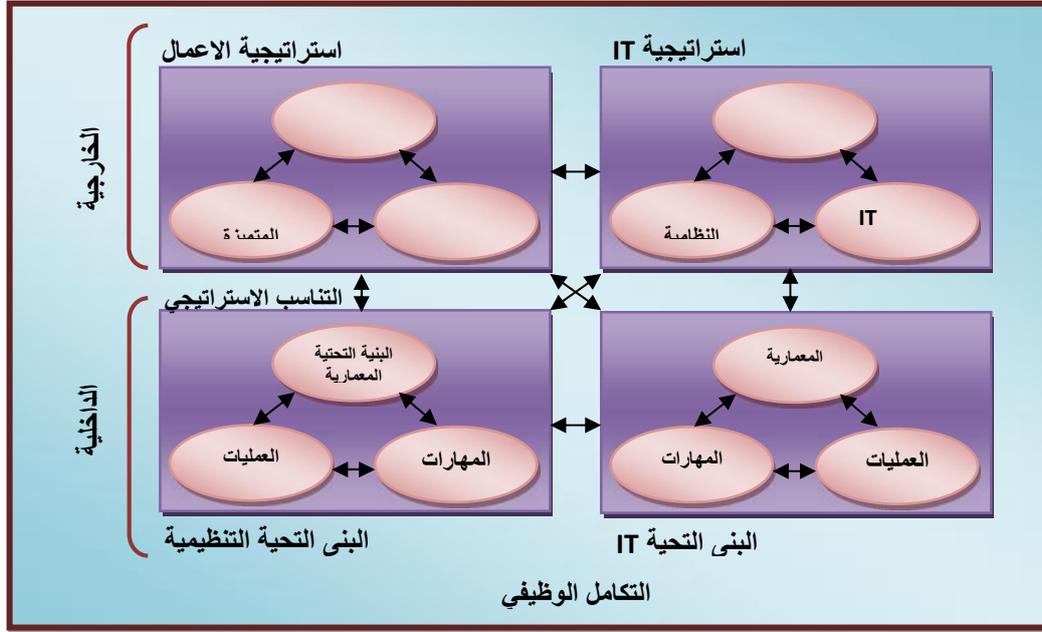
هو Venkatraman

الاستراتيجي

(Reich, 2007:299) . اذ يتكون من بعدين رئيسيين :

تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية :

الوظيفي . الاستراتيجي يشير بين
الداخلية والخارجية كما مبين في الشكل (19) . الوظيفي يشير
لنوعين بين مجال تكنولوجيا . ويطلق
الاستراتيجي ويعكس بين استراتيجية
واستراتيجية تكنولوجيا . ويطلق التشغيلي
ويتناول بين البنية التحتية العملية التنظيمية والعملية ، والبنية التحتية
للعملية وتكنولوجيا (Chevez, 2010 : 15) . هو
مفاهيمي استخدامه لفهم الاستراتيجي هي
استراتيجية استراتيجية تكنولوجيا والبنية التحتية التنظيمية
والبنية التحتية لتكنولوجيا بهم .



(19)

نموذج المواءمة الاستراتيجية

Sources : Chevez , Norman Vargas , A Unified Strategic Business and IT Alignment Model A Study in the public universities of Nicaragua , likened to a Master of Philosophy degree in the British system , Licentiate Thesis in Computer and Systems Sciences, Stockholm, Sweden , p: 16 , 2010 .

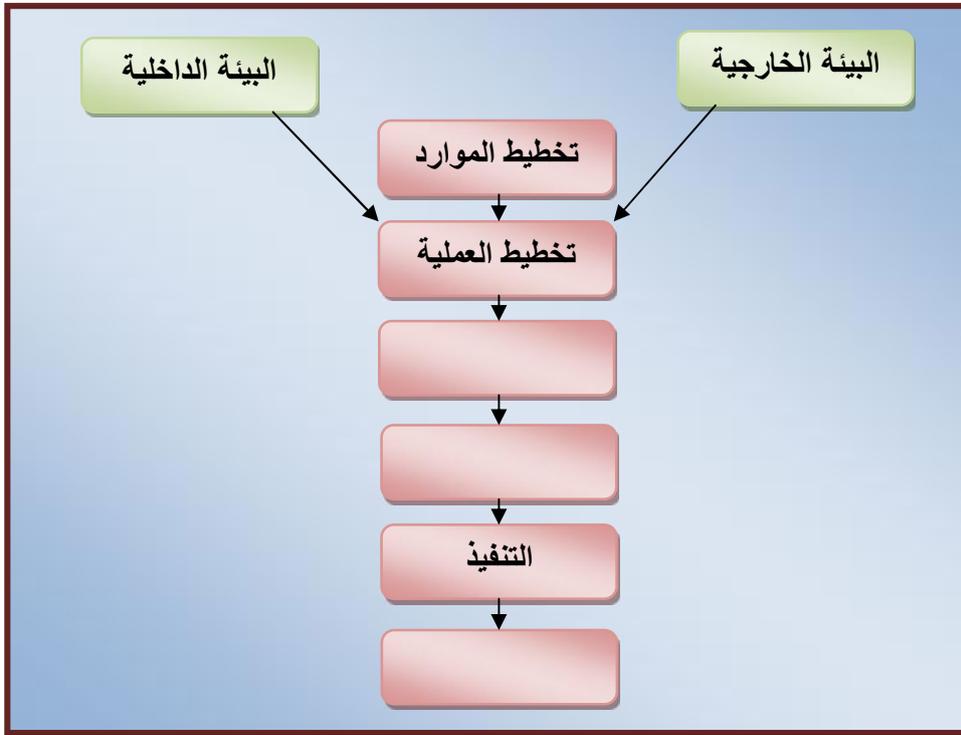
الاستراتيجية سيق التخطيط الاستراتيجي

. (SISP) strategic information systems planning

SISP . يتناول SISP هي وجهان

: تنفيذ الاستراتيجية الـ نظامية

تكنولوجيا	بين	(التخطيط) عملية تنسيق
	العملية.	نتيجة،
التطبيقات	بأنها عملية تحديد	اذ يمكن تعريف SISP
Lederer) وتحقق اهدافها	تنفيذ	الكمبيوتر
يأخذ	هذا	. (& Sethi, 1988, 446
هذه الاستراتيجيات	به،	استراتيجيات
. ويهدف هذا	تكنولوجيا	
Lederer & Sethi,)	لتطبيقات	طويلة
. الحالية	استراتيجيات	(1991, 104



(20)

Sources : Simonsen , Jesper , How do we take care of strategic alignment? : Constructing a design approach , Scandinavian Journal of Information Systems, Computer Science Department ,Roskilde University , 1999 .

وينظر الى SISP بأنها عملية

تكنولوجيا

من قضايا الادارة العليا

استراتيجية

(McFarlan & McKenney, 1992) ; (Hammer & Champy,

1993 . والأساليب (SISP) نهج
توضيح Premkumar & King, 1994:329
استراتيجية وتنتهي بتحديد المشاريع لتصميم تكنولوجيا
في تنفيذ الخطط (Lederer & Sethi, 1996:238) .
تلخيص نظرية SISP عملية
التخطيط مع القضايا البيئية هي مدخلات
(Lederer & Salmela, 1996: 238) (20) يبين
بالبيئة الخارجية (والموردين والمنافسين، والتشريعات،
والتكنولوجيا،) والبيئة الداخلية (التنظيمية وهيكـل والأهداف
وغيرها) تخطيط (استراتيجية
والجهد والمهارات . والمستشارين) .
العملية هو استراتيجية تليها تنفيذ هذه
أخيرا. هذه النظرية هي الدرجة عملية التخطيط
الاستراتيجية . تهدف تحقيق بين المشاريع
وأهداف . وهكذا هذه النظرية نتيجة
لعملية SISP (Reich & Benbasat, 1996:56) .
ولذلك فأن استقرار خطة البيئة الخارجية والداخلية نسبيا، وتصميم العملية
سنتتهي .
يركز بين استراتيجية
والعمليات الحالية عملية تصميم تكنولوجيا .

ما سبق يتضح ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفوء يمثل المرحلة
الاکثر اهمية وصعوبة وتعقيد التي يواجهها المديرين . وان افضل الاستراتيجيات
المصاغة نظريا يمكن ان تؤدي الى فشل تام اذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال اجراء

: تنفيذ الاستراتيجية الـ تنظيمية

التغيرات المطلوبة والهيكـل المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها .

ان عمليات تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية تستلزم الاجابة على استفسارات مهمة من قبيل من هم الافراد المنفذون للخطة وماذا يجب ان يعملوا لموائمة عمليات المنظمة مع التوجهات الجديدة الواردة في الاستراتيجية التنظيمية وكيف يعمل الجميع بشكل مشترك لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

تمهيد

يهدف هذا المبحث الى التعريف بمشكلة الدراسة ، اهميتها اهدافها فرضياتها حدودها والاساليب الاحصائية المستخدمة في اختار وتحليل النتائج .

:"

1- المشكلة الفكرية للدراسة

يتميز النظام العالمي الان بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم والمشكلات التي تواجهها المنظمات نتيجة لتلك التطورات الحاصلة ، ما يتطلب المواءمة بين استمرارية المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار . وعلى الرغم من الجهود السابقة في تفسير هذه الموضوعات وتحليل مضامينها الفكرية الا ان هناك عدداً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة الى مزيد من البحث والتقصي لانها كانت مثار جدل بين المختصين ويمكن صياغتها بشكل تساؤلات على النحو الاتي :

. ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوعات (

التنظيمية – تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) ومتغيراتها .

. ما المشاكل التي تواجه خفة الحركة التنظيمية عند محاولة تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

. مفهوم خفة الحركة التنظيمية ومبررات تبنيها

كموضوع معاصر في هذه الدراسة ؟

. كيف يمكن الاستفادة من الذكاء المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

. كيف يمكن لمنظمات الاعمال من خلال ابعاد خفة الحركة التنظيمية ان تنفذ الاستراتيجية التنظيمية وكيف تتفاعل هذه الابعاد مع الذكاء المعرفي ؟

2- المشكلة الميدانية للدراسة

كلما زاد التفاعل بين خفة الحركة التنظيمية كلما ادى ذلك للمساهمة الايجابية في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة العامة . لذلك يمكن صياغة المشكلة الميدانية للدراسة بالتساؤلات الآتية :

. ما مدى ادراك مسؤولي الشركات عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وابعادها

(حركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

. هل تعتمد المنظمات المبحوثة على خفة الحركة التنظيمية ؟ وما مستوى ممارستها الفاعلة لهذا المتغير ؟

. هل سيحقق خفة حركة الزبائن دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق خفة حركة التشغيلية دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق خفة حركة الشركاء دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق راس المال الاجتماعي دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق الذكاء الشعوري دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق ابداع الفريق دور ايجابي في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

. هل سيحقق التفاعل بين خفة الحركة التنظيمية دور ايجابي في

تنفيذ الاستراتيجية المنظمة ؟

ثانياً: اهمية

اهمية الدراسة :

- الاهمية بالنسبة للزبون

1- اعتبار الزبون شريك مهم في رسم الاستراتيجية التنظيمية .

2- يعد الزبون احد اهم رأس المال الابداعي للمنظمة المبحوثة .

- الاهمية بالنسبة للمنظمات المبحوثة .

1- معرفة دو خفة الحركة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستراتيجية المنظمة .

- 2- معرفة الدور المهم الذي بلغه الذكاء المعرفي بمتغيراته (الذكاء الشعوري ، ابداع الفريق) في ايجاد الدور الايجابي في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة .
- الاهمية بالنسبة لمتخذي القرار .
- 1- الاهتمام براس المال الاجتماعي ودوره المؤثر في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة .
- 2- الهام متخذ القرار بالاهتمام بالقرارات العاطفية .

اهداف :

خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي هو ذلك الخيار الذي يقابل اولويات المنظمة القادرة على تحقيق اهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن ان ينفذ . ومن اجل الاحاطة بمحددات مشكلة الدراسة فقد سعت الى بلوغ الاهداف الاتية :

- 1- عرض وتقديم اهم الجدليات والخلافات الفكرية خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي ، وقدرتهم على توجيه اصحاب القرارات .
- 2- تشخيص ابعاد خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي .
- 3- رقد المكتبة العراقية والعربية بأسهام معرفي في مجال خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي من خلال تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بالاعتماد على الاستجابة للتغيرات الذي يمثل السمة البارزه لهذا العصر والذي تمارس فيه المنظمات اعمالها .

:"

لادبيات خفة الحركة التنظيمية
واهدافها تم توليف
بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها .
وتنفيذ

الاستراتيجية التنظيمية
يجسد
هو
تمثيلاً
وافترضياً للظاهرة قيد
وتفاعلاتها

(Despers & Chael , 2000 :55) .

مقاييس مبنية

الفكرى للأدبيات

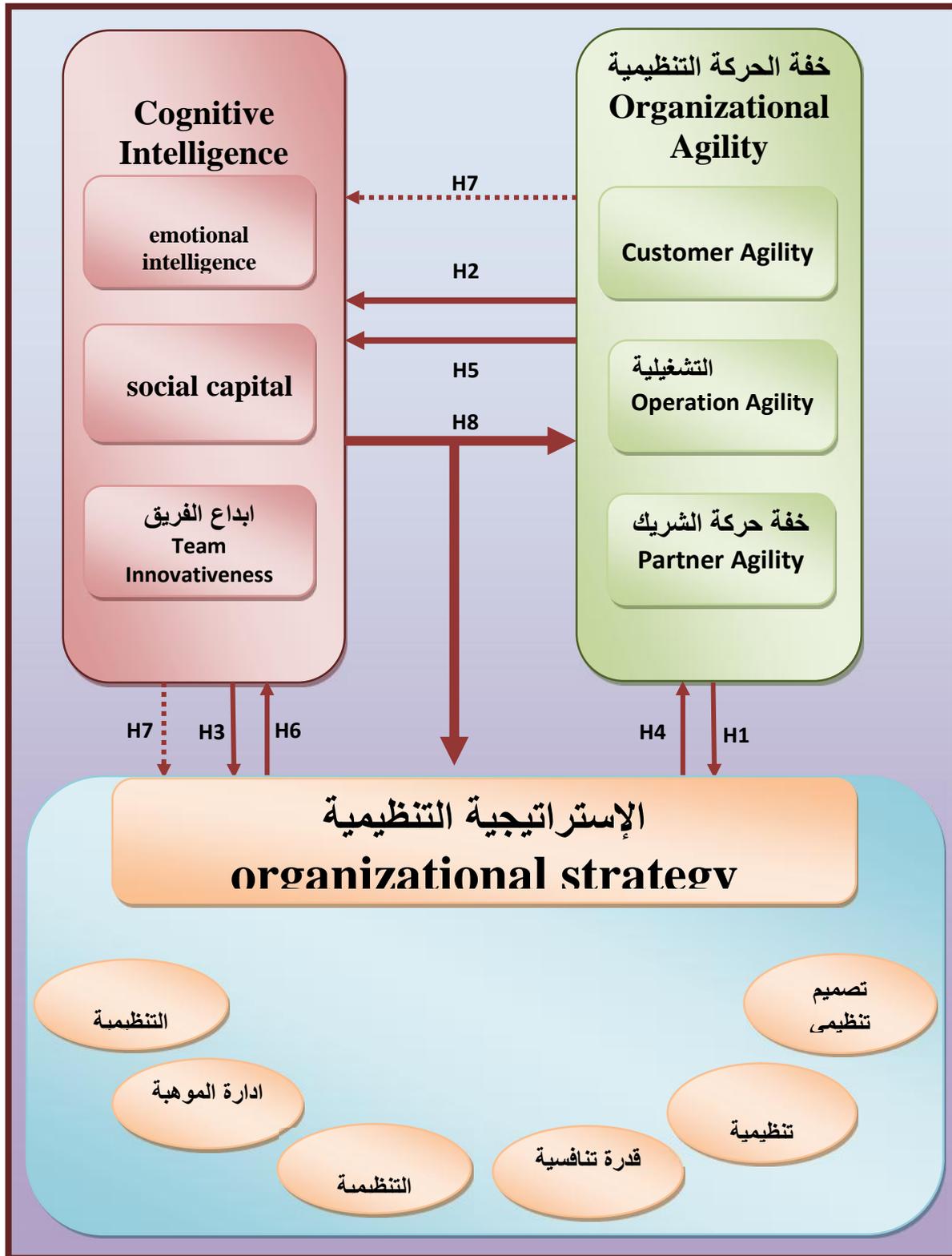
الحديثه هذا تطوير

ليعكس ومتغيرات الظاهرة بإشكالية ومنطلقاتها الفلسفية .
ويصور (21) يوضح يأتي :

1. خفة الحركة التنظيمية (المتغير) :
خفة الحركة التشغيلية خفة حركة الشريك) استنادا الى مقياس
(Sambamurthy et al. ,2003:240) .

2. (المتغير) :
ابداع الفريق) استنادا الى مقياس (Goyal, Ajay &
(Akhilesh, 2007 : 13).

3. تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (المتغير) تتأثر بالمتغيرات)
التنظيمية ممارسات ادارة الموهبة القدرة التنافسية التصميم التنظيمي ،
الثقافة التنظيمية ، الموائمة التنظيمية) استنادا الى مقياس (Edgar & Schein ,
(2 : 2008) .



(21) :

↔ :
 ← تأثير
 ←..... تأثير غير مباشر

تحقيق اهداف صياغة الفرضيات الآتية :

1. فرضيات الارتباط

. الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية وأبعاد تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية).

هذه الفرضية فرضيات فرعية هي :

1. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية التنظيمية .
2. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وممارسات ادارة الموهبة .
3. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية التنافسية .
4. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية والتصميم التنظيمي .
5. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية التنظيمية .
6. معنوية بين خفة الحركة التنظيمية والمواءمة التنظيمية .

. الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحركة التنظيمية

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية .
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية والذكاء .

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية الفريق .

. الفرضية الرئيسة الثا : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين والاستراتيجية التنظيمية)

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنافسية.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصميم التنظيمي

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

2. فرضيات التأثير البسيط

. الفرضية الرئيسة الرابعة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

هذه الفرضية فرضيات فرعية هي :

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة العملية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة الشريك تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

. الفرضية الرئيسة الخامسة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية

(

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة الزبائن على الذكاء .
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة التشغيلية .
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة الشريك على الذكاء .

. الفرضية الرئيسة السادسة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) .

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبداع الفريق تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

. الفرضية الرئيسة السابعة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لخفة الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من خلال الذكاء) .

. الفرضية الرئيسة الثامنة : (لا توجد علاقة أثر متعدد لخفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي معا في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) .

:"

تقيدت الدراسة بحدود زمانية ومكانية وبشرية ومنظماتية وكما يلي :

- 1- **الحدود الزمانية** : امتدت الحدود الزمانية للدراسة سنة واحدة وهي من شهر ايار 2014 ولغاية شهر ايار 2015 .
- 2- **المنظماتية** : المنظماتية بشركة زين العراق وشركة آسيا سل .
- 3- **الحدود البشرية** : عينة الدراسة هم اصحاب القرار في الشركتين من جميع المستويات التنفيذية .

- 4- الحدود المكانية : الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد¹ وشركة اسياسل ومحافظه بغداد المركز الرئيس لشركة زين العراق .²

" : مجتمع وعينة الدراسة

: واختيرت شركتي زين العراق

وأسياسل لتمثيل العينة الاولية .
التنظيمية والذكاء المعرفي تشير الى نجاح هذين الموضوعين في قطاع الاتصالات .
وهو ما تم ملاحظته فعلا من
الموضوعية
الاقليمي
يسهل مهام
تشكيل
لديها بهدف تنفيذ الاستراتيجية
التنظيمية .

(116) المديرين العاملين شركة زين واسياسل .
تقدير حجم العينة وفقا لمقياس Survey System⁴ 0.99 وهامش
أيضا المنهج التحليلي (Palta,2003:6)³ (10%)
يعتمد قياس متغيرات
متغيرات . ويمكن
استبيان وتحليل⁴ الآتية:
العينة

1. التوزيع :

عدهم (97) بينما (19) ويشير

يكون

هذه

لطبيعة

(5) : عينة الدراسة على وفق

83.6%	97	
16.4%	19	
100%	116	

بيانات

:

2. التوزيع :

(6) .

هو

¹ يتبع محافظة بغداد كل من محافظات (ديالى ، السماوة ، الناصرية) .

² يتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (القادسية) .

³ مقياس Palta هو مقياس لتحديد اقل حجم عينة مقبول لمجتمع كبير جدا او غير معروف وكان العدد الحقيقي لعينة الدراسة حسب

هذا المقياس هو (124) . www.surveysystem.com

(6) : عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

الفئة العمرية		
30	13	%11.21
39-30	49	%42.24
49-40	31	%26.72
-50	23	%19.83
	116	%100

بيانات

:

يوضح (11.21) بينما هي (42.24 %) الثلاثينات ويشير ميل المديرين يعود طموحهم . وهذا يعزز ناحية ممتاز بها في فهم ما تتطلبه الاجابة عن

3. التوزيع الوظيفي : اختيار المديرين

العامين ومعاونيهم ومديرين هذه جميع المستويات الإدارية جميع (7) .

(7) : عينة الوظيفي

الوظيفي		الوظيفي
مدير عام	2	%1.72
نائب مدير عام	7	%6.03
مدير تنفيذي	6	%5.17
رئيس قسم	64	%55.17
مدير شعبة	18	%15.52
غير ذلك	19	%16.39
	116	%100

بيانات

:

يوضح (7) الهياكل الهرمية
 في عينة
 وهذا طبيعي

4. التوزيع لعينة

(8) : عينة

لا يوجد	0	%0
4 - 1	29	%25
9 - 5	56	%48.28
9	31	26.72
	116	%100

بيانات :

يوضح (8) عينة المشتركين
 يشير امكانية
 فيها تقدمه هذه
 العينة تنفيذ
 مما يجعلهم في وضع فهم اسئلة الاستبانة .
 5. التوزيع الشهادة

(9) : عينة الشهادة

الشهادة		
اعدادية	0	%0
	2	%1.72
بكالوريوس	103	%88.79
	4	3.45
ماجستير	7	%6.04
	0	%0
	116	%100

بيانات :

يوضح (9) الشهادة لشهادة البكالوريوس (103) شهادة الاعدادية والشهادات العليا (88.79 %) هم الاكاديمي للعيينة يعد دقيقة .

6. التوزيع : عينة بين هو (10) .

(10) : عينة الدراسة على وفق

6.90%	8	5
38.79%	45	10 – 6
33.62%	39	15 – 11
9.48%	11	20 – 16
7.76%	9	25 – 20
3.45%	4	26
100%	116	

بيانات

:

يوضح هي الاخيرة (3.45) بينما

10 – 6 (38.79 %) 11 - 15

(33.62%) يشير وجود خبرات في مجال العمل يمكن ان تعتمد عليها الشركة .

يعود قدرة الشركات في الاحتفاظ باصحاب الخبرة والدراية وحرصها على عدم

التفريط بهم . وهذا يعزز ناحية يمتاز بها

في قدرتهم على فهم طبيعة الاستبيان .

" نبذة مختصرة عن شركة زين وأسيا سل

شركة زين 4 : ي لها

يتية (mtc ثي)

يتية ي يقيا يع ه

⁴ موقع شركة زين للاتصالات www.Zain.com

عالمية
 ي (100%)
 قيمته (1.2) مليا (2008)
 خذ (15) ه خذ منحته هيئة
 قية مية (1.25) مليا كتها
 (2007) ي ه
 ه يجابي . معايد
 مها (mtc ثي) ماجها يتغي ي
 ه ي لاقليمية ي
 (22) يقيا . لأه
 هي تأسيد هي
 هائلة ي
 عملها نهاية (2003) ي عملها
 بينما ي
 يته يا يل

حالياً (<http://www.eyairag.com>).

ي
 (45) ملي () ي
 (14) يقيد (سيلتل). 2011 ي
 ي قليد
 لشمالية ه ي بعيد
 ي تمتع قليد له
 ي لثانية لثانية لكثيد
 ي لمصاي جية ستنشه
 ببقية ه .
 لسيد مكية » ي ي
 لاي ي تسهيل مهمة

فيه	ي	سهيل	كي	ينما
		لاسيميا		
ي	ي . ي	ي		
	للهايات	صفها		
لممي	ي لكثي	(هـ)		
ينا 1.25 هـ		همه	ي	كي
«	ي»			للثانية لجميع
	ي لكثي			
ي	لانتاجية .	لتحسي		
بي	كي	لجمي	مي	ي
بنية	مستقي	ي	ي	
	يساء			تحتية عالية
	ليبي	ي لكثي		
بي	ي	قلي	عي	كي
	ليك	في	ي	لانكلي ي
			ي	هـ
	سياسة ي لبعي		ي	
				ماتها عمها للجميع حيثما .

اسياسل⁵: آسياسيل المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها ما يفوق 10 ملايين مشترك. وقد كانت آسياسيل أول مزود لخدمات الاتصالات النقالة في العراق يحقق تغطية وفتت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكة آسياسيل 97% من سكان العراق ما يجعل تغطيتها الوطنية الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق.

⁵ موقع اسياسل للاتصالات WWW.Asiacell.com

2012 (Altai) الفرنسية لأبحاث التسويق أن آسياسيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق- ليس في مجال الاتصالات النقالة فحسب، بل في جميع - وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة آسياسيل التجارية وسمعتها العريقة من حيث الجودة والثقة والخدمة.

2011 زيارة الاتصالات العراقية بأن آسياسيل " "GSM".

تقدم آسياسيل خدمات الاتصالات النقالة المدفوعة مسبقاً والتي شكلت 97% () 30 أيلول 2012) من مجموع قاعدة مشتركيها.

وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يزورون العراق سنوياً. كما تقدم آسياسيل

شبكة مبيعات آسياسيل مؤلفة من 83 موزعاً رئيسياً وتتوفر خدماتها في أكثر من 6.000 نقطة بيع في جميع أنحاء العراق. 38
آسياسيل التجارية وتملكها الشركة فتحها شبكة من المحال التجارية التي تملك حق امتياز بيع خدمات آسياسيل. وتدعم خدمة الشبكة أربعة مراكز اتصال إقليمية لتقدم - العربية والكوردية والإنجليزية.

حققت آسياسيل تغطية على المستوى الوطني لشبكتها بحلول عام 2009 لتكون الخيار الأول للاتصالات النقالة في العراق. قبل تحوّل الشركة إلى شركة مساهمة خاصة استعداداً للطرح العام الأولي، كانت آسياسيل أكبر شركة ذات مسؤولية محدودة في العراق من ناحية العائد السنوي.

تتمتع آسياسيل بالدعم القوي لمساهميها، ومن ضمنهم مؤسسها فاروق مصطفى رسول وشريك آسياسيل الإستراتيجي ومساهمها الأساسي كيوتيل (Ooredoo) واسعة في التشغيل والدعم الناجح لمزودي وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا.

تحمل آسياسيل واحدة من أصل ثلاث رخص وطنية مدتها 15 سنة أصدرتها هيئة الإعلام 2007 مخولة الشركة ببناء وتشغيل شبكة اتصالات نقالة في جميع . وتقدم آسياسيل حالياً خدماتها العالمية للاتصالات من خلال البوابة العالمية لوزارة الاتصالات العراقية.

غطت شبكة آسياسيل، 97% 30 أيلول 2012 من اجمالي سكان العراق البالغ عددهم 34 مليون نسمة، وتعتقد إدارة الشركة أن آسياسيل تملك 43% المشتركين.

:"

جانبيها والتطبيقي

:

1- تم الاعتماد على الكتب والدوريات (العربية والاجنبية)

المعلومات الدولية (الانترنت) .

2- الجانب التطبيقي : التطبيقي المقاييس العالمية

متغيرات الدراسة بين هذه

المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة نموذج قابل للتطبيق والتعميم

الاساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة في الدراسة

الوسائل الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذه الدراسة والتوصل الى النتائج ذات الصلة بتحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب :

التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS v.18) غرض تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بالارتباط والارتباط

الجزئي والانحدار البسيط والانحدار المتعدد (Excel 2007)
الرياضية لتحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات العينة في استمارة
وتحويل البيانات (Amos) من اجل معرفة التأثيرت غير
مباشرة ومعادلة بارون لتحليل المتغيرات التفاعلية .

تحديات وصعوبات الدراسة الحالية

4

المقاييس العالمية التي
البيئة العراقية .
وكيفية تكيف هذه الفقرات
الموجهة كثيرا تبسيطها
العينة المديرين زين واسيا سل . كما واجهت
الرسمية لتوزيع الاستثمارات على المديرين
المديرين بسبب ايفادهم والاضطرار الى انتظار عودتهم .
توضيح يتطلب جهداً استثنائياً.

المبحث الاول

الدراسات السابقة

تمهيد

يستعرض هذا المبحث بعض الدراسات التي تمت دراستها من قبل الباحثين والتي لها صلة بالدراسة الحالية ...

" : الدراسات ذات الصلة بمتغير خفة الحركة التنظيمية

-1 (Sambamurthy, 2003)

(صياغة خفة الحركة
تكنولوجيا
خيارات الرقمية : المفاهيمي
)
وهي دراسة نظرية
لتكنولوجيا
لها هو توسيع
طريق
التفكير الحديث
الاستراتيجية، وتنظيم المشاريع،
واستخدمت الدراسة جدلية متعددة تبين ان
وتكنولوجيا
تكنولوجيا
كبيرة)
(والخيارات الرقمية، واليقظة الريادية) والعمليات الاستراتيجية
ريادة
تكييف التطور المشترك).
هذه
الديناميكية والعمليات الاستراتيجية
تنافسية كثيرة
هذه التنافسية
كبير
بعدها خيارات
الرقمية

-2 (Lu & Ramamurthy, 2011)

(فهم
بين
تكنولوجيا
التنظيمية:
تجريبية) .

وهي دراسة تجريبية هدفت الى التعرف على الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وخفة الحركة التنظيمية . اذ تكونت عينة الدراسة من 128 مديرا لشركة تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الامريكية . ولتحقيق اهداف الدراسات والبحوث السابقة بتطوير استبانة تغطي اسئلة الدراسة واهدافها ، وبعد اجراء العمليات الاحصائية توصلت الدراسة الى العديد

من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ونوعين من خفة الحركة التنظيمية هما (خفة حركة العملية ، وخفة الحركة التشغيلية).

3- (Tallon & Pinsonneault, 2011)

تكنولوجيا (وجهات التنظيمية: بين استراتيجيات

وهي دراسة تطبيقية هدفت الى التعرف على العلاقة الايجابية بين الحركة وبين خفة الحركة والاداء . تكونت عينة الدراسة من مديري الاعمال التنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات في 241 الولايات المتحدة الامريكية . توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان خفة الحركة تتوسط تأثير المواءمة ، وان الثقل البيئي له تأثيرا ايجابيا العلاقة بين خفة الحركة والاداء ، كما ان خفة الحركة تؤثر بشكل كبير .

4- (Chen, 2012)

(تأثير ذكاء الاعمال ومرونة البند التحتية لتكنولوجيا المعلومات

الميزة التنافسية : منظور خفة الحركة التنظيمية)

هي دراسة مسحية مقطعية الهدف منها التقييم نظريا لاهمية ذكاء الاعمال واختبارها تجريبيا واهميته في خلق قيم الاعمال . كما تهدف الدراسة الى بناء نموذج نظري يستند اليه نظريات انظمة المعلومات وحقول الادارة الاستراتيجية لدراسة العلاقات بين ذكاء الاعمال ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وخفة الحركة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية . اذ ان المشاركين في الدراسة المسحية هم قادة الاعمال (مديري ت الامريكية التي لديها على الاقل 20 مليون دولار من العائدات السنوية .

تقدم الدراسة الادلة التجريبية السبب وكيف ان ذكاء الاعمال يساعد على زيادة القيم الاستراتيجية للمنظمة ، وهي واحدة من اولى الدراسات التي تدرس قيم البنية التحتية للتكنولوجيا من منظور خفة الحركة التنظيمية . وعلى افتراض ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديها القيم الاستراتيجية لانه يساعد على بعد واحد من خفة الحركة التنظيمية : الاستجابة للفرص والتهديدات . هذا المنظور فريد يجعل من الواضح ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ليست مجرد عنصر لاعلاقة له بأداء الاعمال بل هو عنصر حاسم يحتاج ان يبني بعناية ، ومرونته له تأثير استراتيجي الاداء الاستراتيجي للمؤسسة .

5- (Oliveira & et al. , 2012)

التنظيمية) .	تأثير القيادة	تأثير القيادة
تهدف	توفير	تسهم
الموجهة لمشاريع. وينصب التركيز	تجريبي	تأثير أساليب القيادة
وكيف يمكن	ين	هذا التحليل
تظهر عوامل	التحسين	والإدبيات
الفريق		
تلبية هذه	مثل طريقة نهاية التقييم، هذه	
نها رشيقة	الأساليب الإحصائية التقليدية،	
تحليل		

6- (Nazarpoori & el at. , 2014)

(التحقيق تأثير	التحتية لتكنولوجيا
الميزة التنافسية	الصناعية
التنظيمية) .	
تحقيق تأثير	البنية التحتية لتكنولوجيا
مزايا تنافسية	التنظيمي .
عينة الدراسة	صناعية
الموظفين والمديرين	
البلاستيك والبرمجيات	البيانات،
الغذائية.	بيرسون.
تحليل البيانات	البنية التحتية لتكنولوجيا
الإيجابية	وإيجابية
التنظيمية. أيضا، هناك تأثيرات	التنظيمية
البنية التحتية لتكنولوجيا	المزايا التنافسية
ليس هناك	مزايا تنافسية. أيضا،
هذا التأثير	المزايا التنافسية.
التنظيمية لديها تأثير	

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بمتغير

1- (Brody, 2004)

(ماهو الذكاء المعرفي لنظم المعلومات وما هو ليس الذكاء) .

هي مقاييس . انهم تقييم
المعرفية . Mayer-Salovey-Caruso

ليس	هي القدرة	المهام	بتقييمها. التمييز هو
عالية	لديه	يشك	لديه
وفهم	التقيض	الكبيرة	تحديد
الفعالية	لديه	يجوز .	يعرف
الصحيحة	تقييمها	الطريقة	هذا
يكون	يكون لديه المهارة	لمهمة	سلوكيات فيما يتعلق بحياة
العاطفية	ويمكن القول	الذين استشارهم ماير	حياتهم العاطفية
جميعا	المهارات العالية		

-2 (Goyal & Akhilesh,2007)

(بين)

.(

تهدف الدراس	تسليط	التغيرات	القيمة الرئيسة
غير		وأیضا	فريق
تحليل	يات	جميع	(الداخلية
والخارجية)	سير	شأنه يؤدي "	"
"	يمكن تصورها	" للفريق . هذه	يطلق عليه
" ابداع الفريق "	" "	السلوكيات	تطوير
يمكن	حيث	هذه	
مفاهيمي			

-3 (2012)

(تفعيل	واتجاهات التعليم	(
للتعليم	أساسية لتطبيق	
هدفت	العالمية والعربية	أهم
أهم	فرضية فحواه :	التعليم
تأثير	تعزيز	بينه وبين التعليم
التقليدي، وإن تطوير	هذه	العملية التعليمية.
التحليل	لاتجاهات	العالمية والعربية من مصادرها الأصلية،

(صيغة جديدة لاستراتيجيات المراجعة)

تهدف الدراسة الى القاء الضوء على اهمية ايجاد صياغة جديدة لاستراتيجيات التغذية العكسية في ظل عصر الذكاء المعرفي لجعل العمليات اكثر فاعلية وتأثير عبر استخدام هذه التطورات ، والنهوض بمهنة التغذية الراجعة في ظل قدرة الاقتصاد المعرفي لاختراق حواجز الوقت والمكان ، ومن ثم تأثيره الواضح على المكون جذب الاستثمارات والحفاظ عليها من سوء الادارة والفساد .
اعتمد الباحث اسلوب الدراسة المكتبية الاستنباطية لامكانية طرح الفكر المعرفي الجديد وتأثيره الاقتصادي الدولي ومن ثم على مهنة المراجعة من خلال ما تناولته الكتابات المختلفة في مجال الاستراتيجيات واعادة الهيكلة ، ودمجها مع الواقع التطبيقي للوصول الى الصياغة المطلوب تطبيقها في ظل الضغوط التنافسية في البيئة الاقتصادية الدولية .

:" ذات الصلة بمتغير الاستراتيجية ا تنظيمية

1- (Fairholm, 2009)

(القيادة والاستراتيجية التنظيمية)

تهدف الدراسة الى التقليدية
القيادية والتفكير الاستراتيجي وتخطيط المهمة . والنتيجة هي العريضة
التفكير الاستراتيجي الفعالية التنظيمية بالتركيز المقاييس الكمية
صحيح بعضها لتحقيق الأهداف المهمة
قيم الهدف والرؤية. والتدابير النوعية
هم تخطيط وتنفيذ التغيير الاستراتيجية
فهم كيفية التغيير يسمح ان يشعروا التنظيمي.
الفردية والتنظيمية . التفكير ستراتيغي
الفردية والجماعية يسمح لتغيير التنظيمي .

-2 (Siep, 2010)

(الاستراتيجيات التنظيمية)
العاملين :
والتوجه نحو الزبون).
العاملين
بين استراتيجيات
والتوجه
عينة 147 يعملون
تقديم وبينت
العاملين .
مفهوم استراتيجية تمايز عملية
تمايز استراتيجية تمايز
بين الاستراتيجيات الأ
هذه
العاملين .

العمليات، تمايز
ناحية
هولندية مانية
بين التوجهات الاستراتيجية
بين (مفهوم استراتيجية تمايز
العاملين)
عملية
العاملين
إيجابية كبير.
تخطيط، تنفيذ وتقييم التوجهات الاستراتيجية
هذه
العاملين .

-3 (Oyedijo & Akewusola, 2013)

(الاستراتيجية التنظيمية)
مايلز وسنو :
بأستخدام عينة من 34 شركة تصنيع طلاء صغيرة
نيجيريا)
التجريبية
صغيرة
يحرص على
البيانات الأولية والثانوية للتحليل.
طريقة
لتحليل بيانات
(OLS)
كبيرة
بين المنقبين، والمحللين والمدافعين
استراتيجية المستجيبون بشكل
المستجيبون .
كبيرة .
يسمح للتصنيف المنقبين، والمحللين والمدافعين المستجيبين .
هذه النتيجة
دليلا جديدا إضافيا
تصنيف مايلز هو
الكبيرة. الدليل الشامل
هذه
الاستراتيجيات
الاستراتيجية التنظيمية لها دور مهم
تفسير

الصغيرة المديرين يمكن يحدثو كبيرا
منظمتهم الاستراتيجيات يستخدمونها.

وميزة هذه

أوجه

1. كل متغير من متغيرات الدراسة بمفرده بين المتغيرات الثلاث او حتى متغيرين منها .
2. كان تطبيق الدراسات السابقة في بيئات مستقرة نسبيا اما تطبيق هذه بيئة غير مستقرة وهي البيئة العراقية ما خلف صعوبات كبيرة في تحصيل وتوزيع بطاقة البيانات في توزيع واستلام للحصول على جودة البيانات لمدة لا تزيد عن 30 يوما ، اما هذه الدراسة فأعتمدت على الجهود الشخصية في توزيع واستلام الاستبانة وهو م
3. استخدمت الدراسات السابقة ترخيص من Qualtrics التي هي احدى الشركات الرائدة على شبكة الانترنت لتزويد مواقع تسويق الابحاث مما سهل عملها وجود مثل هذه المواقع في البيئة العراقية

أوجه

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في كل مما يأتي
1. تحديد
 2. اختيار منهج والمقاييس الإحصائية هذه والكيفية
 3. فيها تحليل البيانات هذه
 4. كوين من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة في بناء ا وتحديد متغيرات الدراسة .
 5. عليها لتوفير والجهد.

المبحث الأول

وصف واختبار أداة قياس الدراسة

تمهيد

يتضمن المبحث فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة .

التوصيف :

(¹ من ثلاثة أجزاء أساسية هي: خفة الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وكل جزء يتكون من عدة أبعاد فرعية إذ يبين (11) تحديد كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد فقرات

:

: (11)

		المتغير الرئيس	
Sambamurthy et al. ,2003:240	4		خفة الحركة التنظيمية
	4	التشغيلية	
	4	التشغيلية	
		المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
Goyal, Ajay & Akhilesh, 2007 : 13	5	رأس المال الهيكلي	إبداع الفريق
	5		
	5		
	5	الكفاءة الشخصية	
	5	الكفاءة الاجتماعية	
	5		
	5	التكيف	
	5		
	5	الانطباع الايجابي	
	5	الرؤية	
	5		
	5	التوجه نحو المهام	
5			

		المتغير الرئيسي
Edgar & Schein , 2008 : 2	5	التصميم التنظيمي
	5	الثقافة التنظيمية
	5	القدرة التنافسية
	5	الموانمة التنظيمية
	5	ادارة الموهبة
	5	المقدرات التنظيمية
		تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

ثانياً: صدق أداة قياس الدراسة

الاختبارات للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من

:

1- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (17)² من الصدق الظاهري لأداة القياس.

استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين

من حيث المحتوى والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. أظهرها المحكمون تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (85%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون

2- الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة من المتغيرات (Factors) . والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. هذه سيتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.18) لاختبار مقياس المتغير المستقل (خفة الحركة التنظيمية) الوسيط (والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقاييس. خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل هي (Field,2009:647):

² أسماء الاساتذة المحكمين في الملحق (1)

- . كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- . إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- . إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- . زيادة تشبعات الفقرات (Loading) (0.30) إحصائية.
- . الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى (Cross-loading) (0.30).

: أختبار صدق متغيرات الدراسة

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات الدراسة الذي يتكون من (107) فقرة استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما الـ الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

1- خفة الحركة التنظيمية

- . **كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات :**
- يعدُّ شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كايسر- ماير- اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشر (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤشر بأن نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على اجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المضمنة في المقياس (Field, 2009).

وكما يظهر من الجدول (12) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) (0.853) حسب تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة. وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلبيت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Unity Matrix)

مصفوفة وحدة فذلك يعني بأن كل معاملات . لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط ليست المعنوية. كما يظهر في الجدول (11) (Bartlett) يشير إلى وجود

(12) : (KMO) (Bartlett) خفة الحركة التنظيمية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	8530.
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1909.329
Df	66
Sig.	.000

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل (EFA).

طريقة المكونات الأساسية Principal Components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (13) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

(13) : نتائج التحليل العاملي لمقياس مؤشرات خفة الحركة التنظيمية

عبارات المقياس			
خفة حركة الشريك			
1	0.928		
2	0.923		
3	0.907		
4	0.852		
:			
1	0.913		
2	0.903		
3	0.882		
4	0.876		
خفة حركة التشغيلية			
3			
1	0.921		
2	0.897		
3	0.883		
4	0.865		

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

يظهر من الجدول (12) الفقرات على العوامل جميعها أكبر من 0.40 وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق 0.30 وهذا يدعم تحقق المعيار

(14) فيظهر القيم الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الابعاد الرئيسية للمقياس ويتم اهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

(14) : الجذور الكامنة والتباينات لمتغير خفة الحركة لتنظيمية

3	2	1	
1.745	1.921	7.196	:
14.541	16.012	59.966	النسبة المئوية للتباين المفسر%
90.938	75.978	59.966	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

الالكترونية (SPSS18)

وتجدر الاشارة الى أن ترتيب عوامل مقياس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي . فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الاخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

-2

كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين :

يظهر من الجدول (15) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) (0.722) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser)، وهذا يعني ان القيم مقبولة إحصائياً .

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلبيت (Bartlett) وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

(15): (Bartlett) (KMO)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	0.722
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	14765.712
Df	2080
Sig.	.000

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

وهذه النتائج تؤكد أيضا التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العامل الاستكشافي (EFA).

طريقة المكونات الأساسية Principal Components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (16) نتائج التحليل وفق طريقة المكونات الأساسية.

(16) : نتائج التحليل لمقياس مؤشرات

عبارات المقياس					
:					
الكفاءة الشخصية :					
				0.908	1
				0.900	2
				0.889	3
				0.876	4
				0.875	5
التكيف :					
				0.935	1
				0.930	2
				0.923	3
				0.916	4
				0.836	5
الانطباع الإيجابي :					
			0.863		1
			0.861		2
			0.853		3
			0.824		4
			0.817		5
الكفاءة الاجتماعية :					
		0.883			1
		0.882			2
		0.872			3

وصف واختبار اداة قياس الدراسة :

						عبارات المقياس
		0.827				4
		0.816				5
						:
	0.893					1
	0.885					2
	0.881					3
	0.839					4
	0.742					5
						:
0.911						1
0.908						2
0.905						3
0.896						4
0.782						5
						:
						:
					0.895	1
					0.891	2
					0.889	3
					0.875	4
					0.850	5
						رأس المال الهيكلي :
				0.938		1
				0.921		2
				0.905		3
				0.872		4
				0.871		5
						:
			0.802			1
			0.795			2
			0.781			3
			0.735			4
			0.713			5

: وصف واختبار اداة قياس الدراسة

عبارات المقياس					
إبداع الفريق :					
التوجه نحو المهام :					
				0.934	1
				0.899	2
				0.827	3
				0.757	4
				0.679	5
الرؤية :					
				0.820	1
				0.773	2
				0.761	3
				0.741	4
				0.739	5
:					
			0.752		1
			0.747		2
			0.735		3
			0.632		4
			0.553		5
:					
		0.792			1
		0.782			2
		0.725			3
		0.688			4
		0.656			5

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

ويظهر من الجدول (16) أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من 0.40 وهو ما يدعم المعيار الرابع. توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق 0.30 وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.

(17) فيظهر القيم الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الابعاد الرئيسية للمقياس ويتم اهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

(17) : الجذور الكامنة والتباينات

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1.113	1.283	1.317	1.881	1.915	3.037	3.242	3.79	3.888	4.032	5.509	8.10	19.815	
1.712	1.974	2.026	2.894	2.947	4.672	4.987	5.83	5.981	6.203	8.475	12.462	30.484	النسبة المئوية للتباين %
90.647	88.935	86.962	84.936	82.042	79.095	74.423	69.435	63.605	57.624	51.421	42.946	30.484	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

وتجدر الاشارة الى أن ترتيب عوامل مقياس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي . فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الاخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

3- تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يظهر من الجدول (18) إن قيمة (KMO) (0.50)

(0.807) حسب تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة ، وهذا يعني ان القيم مقبولة احصائيا . وكما يظهر في الجدول أيضا (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية (Bartlett) (KMO) : (18)

Kaiser-Meyer- Olkin Measure Sampling Adequacy	8070.
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	7532.195
Df	435
Sig.	.000

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل (EFA).

. طريقة المكونات الأساسية Principal components

يوضح الجدول (19) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

(19) : نتائج التحليل العاملي لمقياس الاستراتيجية التنظيمية

عبارات المقياس					
التصميم التنظيمي :					
				0.933	1
				0.932	2
				0.923	3
				0.919	4
				0.914	5
القدرة التنافسية :					
			0.905		1
			0.899		2
			0.894		3
			0.883		4
			0.864		5
ممارسات إدارة الموهبة :					
		0.875			1
		0.871			2
		0.861			3
		0.851			4
		0.850			5
الثقافة التنظيمية :					
	0.876				1
	0.868				2
	0.866				3
	0.844				4
	0.835				5
التنظيمية :					
	0.871				1
	0.870				2
	0.869				3
	0.830				4
	0.780				5
المواءمة التنظيمية :					
0.874					1
0.855					2
0.844					3
0.830					4

وصف واختبار اداة قياس الدراسة :

						عبارات المقياس
0.812						5

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

يظهر من الجدول أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من 0.40 وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلاتوجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق 0.30 وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.

(20) فيظهر القيم الكامنة الاولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الابعاد الرئيسية للمقياس ويتم اهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد .

الاستراتيجية التنظيمية : (20)

6	5	4	3	2	1	
1.137	1.444	3.025	3.202	3.978	15.316	:
3.791	4.812	10.084	10.672	13.261	51.054	النسبة المئوية للتباين المفسر%
93.674	89.884	85.071	74.987	64.315	51.054	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

وتجدر الإشارة الى أن ترتيب عوامل مقياس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي . فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي البداية وتأتي العوامل الاخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

ثبات أداة قياس الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ (Field,2009:674).

(21):

(21): معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
0.962		0.939	خفة الحركة التنظيمية
0.960	التشغيلية		
0.966	خفة حركة الشريك		
0.973		0.961	
0.950			
0.890	إبداع الفريق		
0.981	المقدرات التنظيمية	0.966	تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية
0.990	ادارة الموهبة		
0.980	القدرة التنافسية		
0.977	التصميم التنظيمي		
0.985	الثقافة التنظيمية		
0.976	مة التنظيمية		

مخرجات الحاسبة الالكترونية (SPSS18)

يظهر الجدول بان قيم معامل كرونباخ ألفا كانت جميعها أكبر من (0.80) وهي أقل قيمة مقبولة إحصائياً الادارية (Field,2009:675). وذلك يدل على أن أداة القياس

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد

يتناول هذا المبحث العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. ويتضمن هذا المبحث ثلاث فقرات أساسية، الأولى يتطرق إلى متغير خفة الحركة التنظيمية بأبعادها وهي (خفة حركة الشريك، وخفة حركة الزبائن، وخفة حركة التشغيلية)، وقد تم ترتيب الأبعاد وفقا لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي أما الثانية فتقدم الوصف التحليلي لمتغير الذكاء المعرفي وأبعاده (الذكاء العاطفي، رأس المال الاجتماعي، إبداع الفريق). في حين تناولت الثالثة أبعاد تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية وهي (التصميم التنظيمي، القدرة التنافسية، ممارسات إدارة الموهبة، الثقافة التنظيمية، المقدرات التنظيمية، الموائمة التنظيمية). وشمل التحليل عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وشدة الإجابة وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية وأخيرا اختبار t .

: خفة الحركة التنظيمية

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي :

1- خفة حركة الشريك

تم في هذا البعد طرح أربع أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات خفة حركة الشريك. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.74) وشدة إجابة (74.83%) وانحراف معياري (1.08) ومعامل اختلاف (0.288) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.53) وشدة إجابة (70.69%) وانحراف معياري بلغ (1.107). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية ولجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

خفة حركة الشريك (22)

T	الأهمية النسبية	%	المعياري			
7.3		74.83	0.288	1.08	3.74	1. التكنولوجيا الجديدة
5.2		70.69	0.313	1.107	3.53	2. سهولة تبديل الموردين اللوجستية التكاليف
6.5		73.1	0.293	1.072	3.66	3. سهولة تبديل الموردين اللوجستية تحسين
5.7		71.55	0.302	1.081	3.58	4. سهولة تبديل الموردين اللوجستية تحسين مواعيد التسليم
6.5		72.54	1.285	1.034	3.63	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبعء خفة حركة الشريك فقد بلغ (3.63) وشدة إجابة (72.54%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.034) ومعامل اختلاف (1.285). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.5) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعء خفة حركة الشريك وأن العينة تدرك أهمية الاستفادة من الموجودات والمعارف والكفاءات الخاصة بالموردين والموزعين وعقود المصنعين ومقدمي الخدمات اللوجستية في مجال استكشاف واستثمار فرص الابتكار.

-2

تم طرح أربع أسئلة على المستجيبين في هذا البعد. ويظهر من الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات خفة حركة الزبائن. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.132) وشدة إجابة (82.64%) وبانحراف معياري (1.1) ومعامل اختلاف (0.266) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.047) وشدة إجابة (80.93%) وبانحراف معياري بلغ (1.172). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(23)

T	الاهمية النسبية %		المعياري			
6.9	73.97	0.294	1.089	3.7	التكيف التغيرات قصير .	1.
4.5	69.66	0.331	1.153	3.48	تلبية .	2.
6.1	72.59	0.303	1.1	3.63	يطلقها المنافسين .	3.
5	70.69	0.321	1.138	3.53	الكافية لمنتجاتها.	4.
5.9	71.72	0.295	1.061	3.59		

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده خفة حركة الزبائن فقد بلغ (3.59) وشدة اجابة (71.72) % وبانحراف معياري عام بلغ (1.061) ومعامل اختلاف (0.295). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.9) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا البعد وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية الاستفادة من صوت الزبون لكسب المعلومات والتصرف بذكاء والكشف عن فرص عمل تنافسية.

التشغيلية

3-

طرحت أربع أسئلة على المستجيبين عن هذا البعد. ويظهر من الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات بعد خفة حركة التشغيلية . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.35) وشدة اجابة (68.10%) وبانحراف معياري (1.038) ومعامل اختلاف (0.304) وهذا يبين مدى تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (1) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.23) وشدة اجابة (64.66%) وبانحراف معياري بلغ (1.137). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01). عدا الفقرة الاولى فكانت بمعنوية (0.05) .

التشغيلية (24)

T	الاهمية النسبية %		المعياري			
2.2	64.66	0.351	1.137	3.23	لتغيرات يطلقها	1.
3.4	67.07	0.327	1.097	3.35	المسحبة جديدة . يسهل	2.
4.2	68.10	0.304	1.038	3.41	جديدة وتوسيع إمكاناتها وتقليص للبيع.	3.
4	67.59	0.301	1.019	3.38	عاملين لديهم التغييرات الجديدة . التكيف	4.
3.6	66.85	0.304	1.017	3.34		

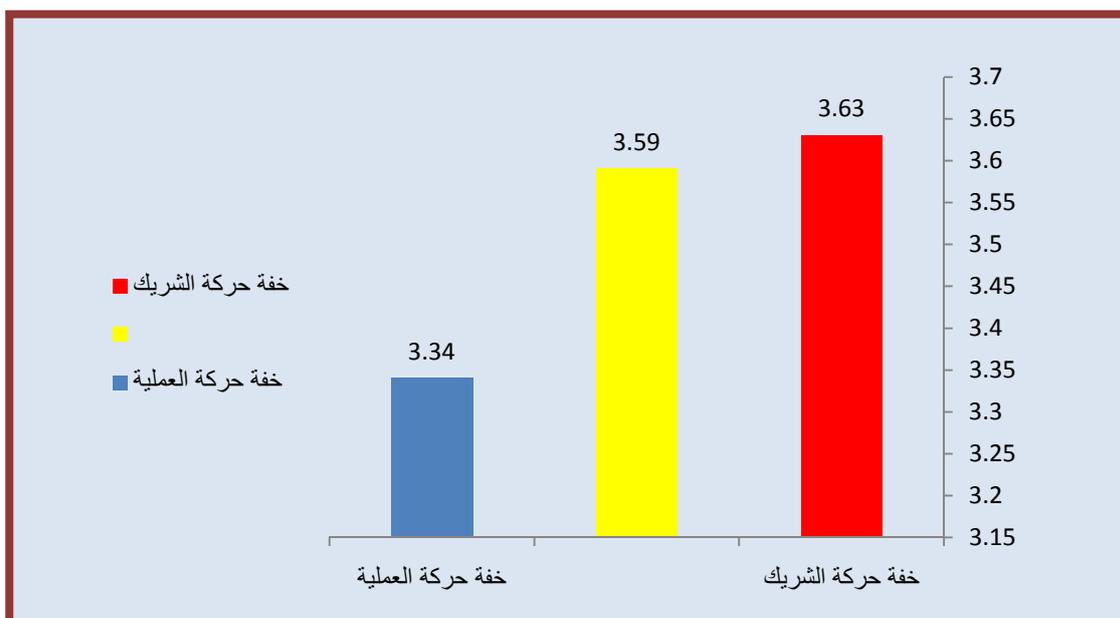
بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعء خفة الحركة التشغيلية فقد بلغ (3.34) وشدة اجابة (66.85%) وبنحرف معياري عام بلغ (1.017) ومعامل اختلاف (0.304). وبلغت قيمة t المحسوبة (3.6) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعء خفة حركة التشغيلية وأن العينة ترى ضرورة تحقيق السرعة والدقة والكفاءة الاقتصادية في استغلال فرص الابتكار.

أما المتوسط الحسابي الموزون لمتغير خفة الحركة التنظيمية بلغ (3.52) وبشدة اجابة (70.37%) وبلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير (0.845) ومعامل اختلاف (0.240). كما بلغت قيمة t المحسوبة (6.6) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) وهو يؤكد معنوية النتائج بنسبة (0.01) وأن العينة تدرك بشكل عام أهمية تعديل او اعادة هيكل المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة.

ويظهر الشكل (22) ترتيب الاهمية للابعاد بالاستناد الى المتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر من الشكل أن بعء خفة حركة الشريك أحتل المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (3.63) وجاء بعء خفة حركة الزبائن بالمرتبة الثانية بوسط (3.59). بينما جاء بعء خفة حركة التشغيلية بالمرتبة الخيرة بوسط حسابي موزون (3.34) وهذا يدل على تباين الشركتين في تبني ابعاد خفة الحركة التنظيمية .

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها



مرتبة استنادا الى الاوساط الحسابية الموزونة (22):

ثانيا:

ويتكون من ثلاثة ابعاد رئيسة هي :

- 1- يتكون هذا البعد من ستة أبعاد فرعية هي :
أ. كفاءة الشخصية

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات كفاءة الشخصية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.47) وشدة أجابة (69.48%) وبانحراف معياري (1.161) ومعامل اختلاف (0.334) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (1) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.32) وشدة اجابة (66.38%) وبانحراف معياري بلغ (1.227). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

كفاءة الشخصية (25)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
2.8		66.38	0.369	1.227	3.32	1. أخبر زملائي بما اشعر به دون تحفظ
3.6		67.93	0.349	1.186	3.4	2. أستطيع السيطرة على نفسي بعد أي .
4.4		69.48	0.334	1.161	3.47	3. سلوكياتهم.
4.1		68.97	0.338	1.167	3.45	4. .
3.4		67.41	0.346	1.169	3.37	5. ابدأ بتذليل العقبات التي تحول دون انجاز الاعمال المكلف بها .
3.8		68.03	0.334	1.136	3.4	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لكفاءة الشخصية فقد بلغ (3.4) وشدة إجابة (68.03%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.136) ومعامل اختلاف (0.334). وبلغت قيمة t المحسوبة (3.8) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد كفاءة الشخصية وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية فهم الشخص لمشاعره وانفعالاته والتمييز بينها، لمعرفة كلا أسباب وخلفيات هذه المشاعر.

ب. التكيف

وتم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات التكيف. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.14) وشدة أجابة (82.76%) وبانحراف معياري (0.986) ومعامل اختلاف (0.238) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.95) وشدة اجابة (78.97%) وبانحراف معياري بلغ (1.2). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

بعد التكيف (26)						
T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
12.4		82.76	0.238	0.986	4.14	.1
8.5		78.97	0.304	1.2	3.95	.2 التي تواجهني إلى أن أجد حلا لها.
11.2		81.72	0.255	1.043	4.09	.3 أستطيع استخدام .
10.8		80.52	0.252	1.017	4.03	.4 حلول لها.
9.5		79.31	0.274	1.087	3.97	.5 أستسلم بسهولة.
10.9		80.66	0.252	1.018	4.03	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعء التكيف فقد بلغ (4.03) وشدة إجابة (80.66%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.018) ومعامل اختلاف (0.252). وبلغت قيمة t المحسوبة (10.9) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعء التكيف وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية التطابق بين خبرات الفرد الانفعالية مع ما موجود موضوعياً، مع الابتعاد عن المغالاة في الخيالات والأوهام.

. الانطباع الايجابي

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات بعد الانطباع الايجابي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.84) وشدة إجابة (76.72%) وبانحراف معياري (1.111) ومعامل اختلاف (0.289) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (1) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.62) وشدة إجابة (72.41%) وبانحراف معياري بلغ (1.242). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

الانطباع الايجابي (27)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
5.3		72.41	0.342	1.242	3.62	1. يشعر افراد الشركة جميع العاملين .
6.9		74.83	0.307	1.151	3.74	2. طيبة عن العاملين الآخرين .
8.1		76.72	0.289	1.111	3.84	3. يحاول افراد الشركة ان لا يزعجهم .
7.4		75.52	0.296	1.12	3.78	4. يحاول افراد الشركة مجاملة زملائهم في المواقف الاجتماعية .
6.8		74.66	0.306	1.145	3.73	5. يبقى لدي افراد الشركة الامل والتفاعل امام تعثرهم في العمل.
7.2		74.83	0.294	1.102	3.74	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده الانطباع الايجابي فقد بلغ (3.74) وشدة إجابة (74.83%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.102) ومعامل اختلاف (0.294). وبلغت قيمة t المحسوبة (7.2) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده الانطباع الايجابي وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية ميل الأفراد الى خلق جو من الانطباعات الايجابية عن أنفسهم.

د. الكفاءة الاجتماعية

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات الكفاءة الاجتماعية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.35) وشدة أجابة (67.07%) وبانحراف معياري (1.196) ومعامل اختلاف (0.356) وهذا يبين درجة تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.15) وشدة اجابة (62.93%) وبانحراف معياري بلغ (1.167). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أصغر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01). عدا الفقرتين الاولى والرابعة فقد كانت معنوية عند هذا المستوى .

بعد الكفاءة الاجتماعية (28)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
3.1		67.07	0.356	1.196	3.35	1. أهتم لما يحصل .
1.3		62.93	0.370	1.167	3.15	2. اكون هادئ في تعاملي مع .
1.9		64.14	0.362	1.161	3.21	3. اجد ان من المهم ي .
2.5		65.69	0.360	1.185	3.28	4. عند إيذاء مشاعر الآخرين.
1.6		63.62	0.362	1.154	3.18	5. امتلك احساسا عاليا باحتياجات الآخرين.
2.2		64.69	0.341	1.103	3.23	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعء الكفاءة الاجتماعية فقد بلغ (3.23) وشدة إجابة (64.69%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.103) ومعامل اختلاف (0.341). وبلغت قيمة t المحسوبة (2.2) وهي أقل من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعء الكفاءة الاجتماعية عند مستوى (0.05) وأن العينة بشكل عام تدرك بشكل منخفض أهمية فهم مشاعر الآخرين وتقديرها ومراعاتهم والاهتمام بهم والاندفاع لمساعدتهم.

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات بعد المزاج العام. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.63) وشدة أجابة (76.72%) وبانحراف معياري (1.018) ومعامل اختلاف (0.280) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.49) وشدة إجابة (69.83%) وبانحراف معياري بلغ (1.051). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(29)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري			
7.4		74.66	0.285	1.066	3.73	اشعر بالسعادة في حياتي .	1.
4.9		70.17	0.315	1.107	3.51	.	2.
6.6		72.59	0.280	1.018	3.63	أعتقد أن أغلب الأشياء بها سوف تسير على ما يرام.	3.
5		69.83	0.301	1.051	3.49	تعجبني شخصيتي كما هي.	4.
5.3		70.69	0.306	1.083	3.53	أستمتع بالأشياء التي أفعلها.	5.
6.2		71.59	0.277	0.994	3.58		

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده المزاج العام فقد بلغ (3.58) وشدة إجابة (71.59%) وبتباخراف معياري عام بلغ (0.994) ومعامل اختلاف (0.277). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.2) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده المزاج العام وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية رؤية الجانب المضيء في الحياة والأخذ بالاتجاه الموجب نحوها حتى عند مواجهة الظروف غير الملائمة.

و.

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات إدارة الضغط. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.94) وشدة إجابة (78.79%) وبتباخراف معياري (0.981) ومعامل اختلاف (0.248) وهذا يبين درجة تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة نسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.74) وشدة إجابة (74.83%) وبتباخراف معياري بلغ (1.048). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(30)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري			
9.2		77.93	0.267	1.042	3.9	أستطيع هاد أكون متضابقا .	1.
9.5		78.28	0.262	1.026	3.91	استطيع تحقيق النجاح تحت	2.
10.3		78.79	0.248	0.981	3.94	ليس من السهل أن أتضابق .	3.
9.2		77.76	0.266	1.036	3.89	غاضبا لمدة طويلة.	4.
7.6		74.83	0.280	1.048	3.74	يصعب علي أن أنتظر دوري.	5.
10		77.52	0.242	0.939	3.88		

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعدها إدارة الضغط فقد بلغ (3.88) وشدة إجابة (77.52%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.939) ومعامل اختلاف (0.242). وبلغت قيمة t المحسوبة (10) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعدها إدارة الضغط وأن العينة بشكل عام تدرك أهمية تحمل الأحداث غير الملائمة والمواقف الضاغطة دون تراجع والتعامل معها بإيجابية وفاعلية دون الاستغراق فيها. أما المتوسط الحسابي الموزون لبعدها الذكاء العاطفي بلغ (3.64) وبشدة إجابة (72.89%) وبلغ الانحراف المعياري العام لهذا البعد (0.709) ومعامل اختلاف (0.194). كما بلغت قيمة t المحسوبة (9.7) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.538) وهو يؤكد معنوية النتائج بنسبة (0.01) وأن العينة تدرك بشكل عام أهمية القدرات الانفعالية الشخصية والاجتماعية، تلك التي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة .

-2

يتكون هذا البعد من ثلاثة أبعاد فرعية هي :

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات رأس المال الادراكي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (1). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.53) وشدة إجابة (70.69%) وبانحراف معياري (1.115) ومعامل اختلاف (0.315) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.34) وشدة اجابة (66.90%)

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

وبانحراف معياري بلغ (1.143). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(31)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
5.1		70.69	0.315	1.115	3.53	1. إنجاز مهمي .
3.2		66.90	0.341	1.143	3.34	2. يحتاجونها لأداء مهامهم .
4.8		69.66	0.311	1.083	3.48	3. هناك إعتقاد متبادل بيني وبين زملائي في العمل لتكون قادرين بشكل جيد.
3.3		66.90	0.330	1.104	3.34	4. أنا وزملائي نستجيب بدرجة عالية عندما يطلب منا المساعدة في تطوير أداء زميل آخر.
3.6		67.59	0.331	1.124	3.38	5. .
4.2		68.34	0.308	1.055	3.42	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لرأس المال الادراكي فقد بلغ (3.42) وشدة اجابة (68.34%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.055) ومعامل اختلاف (0.308). وبلغت قيمة t المحسوبة (4.2) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعدها رأس المال الادراكي وأن العينة تدرك أهمية تنظيم الافكار وتسلسلها بشكل منطقي من أجل امكانية التشارك بالرموز والمعاني من قبل المجموعة.

ب- رأس المال الهيكلي

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات رأس المال الهيكلي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.66) وشدة اجابة (73.28%) وبانحراف معياري (1.087) ومعامل اختلاف (0.296) وهذا يبين تناسق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.51) وشدة اجابة (70.17%) وبانحراف معياري بلغ (1.091). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

رأس المال الهيكلي (32)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
5.9		72.41	0.312	1.132	3.62	1. غالباً يمنح افراد الشركة زملائهم ثقة عالية في العمل رغم كون المخاطرة كبيرة .
5.4		71.21	0.312	1.113	3.56	2. يقوم افراد الشركة بتقسيم المهام المرغوب بها وغير المرغوب بها بشكل فيما بينهم .
6.5		73.28	0.296	1.087	3.66	3. يتنازل افراد الشركة عن أيام عطلتهم هم إلى زميل آخر يكون الحاجة إليها.
5.9		72.24	0.307	1.109	3.61	4. يسهم افراد الشركة المصالحة بين زملائهم حدث نزاع بينهم.
5		70.17	0.311	1.091	3.51	5. يسعى افراد الشركة لا يكونوا متفقيين هم .
6.1		71.86	0.289	1.039	3.59	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لرأس المال الهيكلي فقد بلغ (3.59) وشدة اجابة (71.86%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.039) ومعامل اختلاف (0.289). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.1) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعد رأس المال الهيكلي وأن العينة تدرك أهمية القدرة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع الانتاج التي تحتاجها.

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات رأس المال العلاقتي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.77) وشدة أجابة (75.34%) وبانحراف معياري (1.098) ومعامل اختلاف (0.291) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.54) وشدة اجابة (70.68%) وبانحراف معياري بلغ (1.219). وكانت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(33)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
7.2		75.34	0.291	1.098	3.77	1. تتسم العلاقات بين افراد الشركة بالثقة بما يمكنهم من المشاركة بحرية الفكر
4.8		70.86	0.343	1.219	3.54	2. يستشير افراد الشركة بهم مواجهتهم مشكلة لانهم يعلمون أنهم يستجيبون بشكل جدي وباهتمام.
7		74.31	0.296	1.102	3.72	3. هناك ثقة واحترام بين زملاء العمل يكونوا اصدقاء مقربين
6.6		73.45	0.295	1.086	3.67	4. يساعد افراد الشركة في اداء مهامهم عندما يكونوا مرضى أو غائبين.
5.5		71.72	0.316	1.135	3.59	5. هناك استعداد من قبل افراد الشركة بهم عندما تسير بشكل خاطيء وغير متوقع.
6.5		73.14	0.293	1.073	3.66	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لرأس المال العلاقتي فقد بلغ (3.66) وشدة اجابة (73.14%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.073) ومعامل اختلاف (0.293). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.5) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعدها رأس المال العلاقتي وأن العينة تدرك أهمية العلاقات الشخصية التي تتطور بين أشخاص معينين بمرور الوقت. وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها رأس المال الاجتماعي (3.56) وبشدة اجابة (71.11%) وبلغت قيمة t المحسوبة (6.606) مما يشير لمعنوية النتائج بدرجة ثقة (0.01). أي ان العينة ترى بأنها تمتلك المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكنها من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة.

3- إبداع الفريق

يتكون هذا البعد من أربعة أبعاد فرعية هي :

- التوجه نحو المهام

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات التوجه نحو المهام. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.09) وشدة اجابة (81.72%) وبانحراف معياري (0.992) ومعامل اختلاف (0.242) وهذا يبين

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.91) وشدة اجابة (78.28%) وبانحراف معياري بلغ (1.084). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(34) التوجه نحو المهام

T	الاهمية النسبية %		المعياري			
9.8	80.17	0.274	1.099	4.01	1.099	4.01
8.4	78.45	0.299	1.173	3.92	1.173	3.92
11.8	81.72	0.242	0.992	4.09	0.992	4.09
11.5	80.86	0.240	0.973	4.04	0.973	4.04
9.1	78.28	0.277	1.084	3.91	1.084	3.91
10.9	79.90	0.246	0.983	3.99	0.983	3.99

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده التوجه نحو المهام فقد بلغ (3.99) وشدة إجابة (79.90%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.983) ومعامل اختلاف (0.246). وبلغت قيمة t المحسوبة (10.9) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده التوجه نحو المهام وأن العينة تدرك أهمية امتلاك الفرق للحافز بعده الهدف الرئيسي لتوفير التميز في الجودة وأداء المهمة فيما يتعلق بالرسالة المشتركة.

ب. الرؤية

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات الرؤية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.69) وشدة أجابة (73.79%) وبانحراف معياري (1.107) ومعامل اختلاف (0.299) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.47) وشدة اجابة (69.31%)

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

وبانحراف معياري بلغ (1.190). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

الرؤية (35)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري		
6.7		73.79	0.299	1.107	3.69	1. اهداف الفريق واضحة مفهومة .
4.2		69.31	0.343	1.190	3.47	2. اهداف فريق العمل واقعية يمكن تحقيقها.
5		70.69	0.324	1.145	3.53	3. تضع الشركة اهدافا قابلة للتحقيق من قبل العاملين .
6.1		73.28	0.315	1.157	3.66	4. تتفق اهداف الشركة مع اهداف فريق العمل .
4.5		69.66	0.329	1.146	3.48	5. أعضاء الفريق ملتزمون بتنفيذ أهداف الشركة .
5.7		71.34	0.297	1.063	3.57	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعدها الرؤية فقد بلغ (3.57) وشدة إجابة (71.34%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.063) ومعامل اختلاف (0.297). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.7) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعدها الرؤية وأن العينة تدرك أهمية تحديد القيمة المشتركة بوضوح لتمثل أهداف الفريق.

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات دعم الابداع. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.93) وشدة أجابة (78.62%) وبانحراف معياري (1.053) ومعامل اختلاف (0.267) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.71) وشدة اجابة (74.14%) وبانحراف معياري بلغ (1.135). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(36)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري		
9.5		78.62	0.267	1.053	3.93	1. سهولة الحصول على المساعدة تطوير الأفكار الجديدة .
7.1		75.00	0.304	1.141	3.75	2. الفريق يبحثون دائما عن طرق جديدة للنظر إلى .
8.6		76.72	0.272	1.046	3.84	3. يخصص الفريق الوقت الكافي لتطوير الأفكار الجديدة .
8.5		77.07	0.278	1.073	3.85	4. فريق من أجل المساهمة في تطبيق جديدة.
6.7		74.14	0.306	1.135	3.71	5. يوفر أعضاء فريق الدعم العملي للأفكار الجديدة وتطبيقها .
8.6		76.31	0.265	1.014	3.82	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعد دعم الابداع فقد بلغ (3.82) وشدة إجابة (76.31%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.014) ومعامل اختلاف (0.265). وبلغت قيمة t المحسوبة (8.6) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد دعم الابداع وأن العينة تدرك أهمية عد المساندة عاملا حاسما من قبل أعضاء الفريق لاتخاذ مدخلا مبتكرا.

د.

تم في هذا البعد الفرعي طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات الأمن المشترك. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.99) وشدة إجابة (79.83%) وبانحراف معياري (0.974) ومعامل اختلاف (0.243) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.81) وشدة اجابة (76.21%) وبانحراف معياري بلغ (1.012). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

(37)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري		
8.9		78.28	0.281	1.10	3.91	1. يتأثر اعضاء الفريق بعضهم .
9.3		77.93	0.265	1.033	3.90	2. يتبادل اعضاء الفريق المعلومات فيما بينهم .
10.9		79.83	0.243	0.974	3.99	3. اعضاء الفريق يلقون اللوم على بعضهم البعض.
8.9		76.72	0.261	1.004	3.84	4. يند اعضاء الفريق الافكار الجديدة من أجل تحقيق أفضل .
8.6		76.21	0.265	1.012	3.81	5. يحافظ اعضاء الفريق على اتصال فيما بينهم.
10.3		77.79	0.238	0.926	3.89	

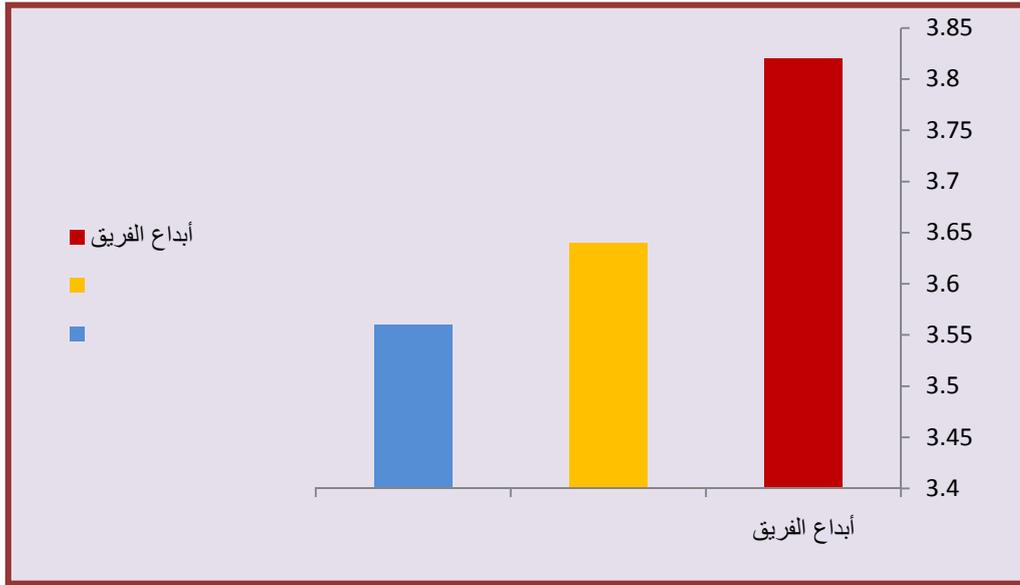
بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده الامن المشترك فقد بلغ (3.89) وشدة إجابة (77.79%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.926) ومعامل اختلاف (0.238). وبلغت قيمة t المحسوبة (10.3) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده الامن المشترك وأن العينة تدرك أهمية البناء النفسي الذي يحدث في أي من الحالات الطارئة والتي تدخل في صنع القرار وتعزز الدوافع حين تحدث في البيئة.

وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده إبداع الفريق (3.82) وبشدة إجابة (76.34%) وبلغت قيمة t المحسوبة (14.2) مما يشير لمعنوية النتائج بدرجة ثقة (0.01). مما يؤكد أن أبداع الفريق هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة وفقا لآراء العينة.

وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذكاء المعرفي (3.67) وبشدة إجابة (73.45%) وبلغت قيمة t المحسوبة (11.9). مما يؤكد معنوية النتائج لهذا المتغير وأن العينة تدرك أهمية تعلم أشياء جديدة، والحصول على المعلومات، والتفكير بعقلانية، وتطبيق المعرفة في حل المشكلات.

ويظهر الشكل (23) ترتيب الاهمية لابعاد الذكاء المعرفي بالاستناد الى المتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر من الشكل أن بعد إبداع الفريق احتل المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (3.82) وجاء بعد الذكاء العاطفي بالمرتبة الثانية بوسط (3.64). واحتل بعد رأس المال الاجتماعي المرتبة الثالثة والاخيرة بوسط (3.56) وهذا يدل على تباين اهتمام الشركتين لابعاد الذكاء المعرفي .



استنادا الى المتوسطات الحسابية الموزونة (23):

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

تم قياس هذا المتغير عبر ستة أبعاد مرتبة وفقا لنتائج التحليل العاملي كالآتي:

1- التصميم التنظيمي

تم في هذا البعد طرح خمس أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات التصميم التنظيمي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.62) وشدة أجابة (72.41%) وبانحراف معياري (1.085) ومعامل اختلاف (0.299) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.47) وشدة اجابة (69.48%) وبانحراف معياري بلغ (1.099). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

التصميم التنظيمي (38)

T	الاهمية النسبية	%		المعياري			
6.1		72.41	0.299	1.085	3.62	واجراءات وتعليم وانين تنفيذ برامجها.	1.
4.6		69.48	0.316	1.099	3.47	الصلاحيات بصيغة إدارية .	2.
5.7		71.38	0.300	1.073	3.57	تعودنا عليها لمدة طويلة .	3.
5.2		70.52	0.304	1.075	3.53	بالنظام أو التعليمات تكون العقوبات الوظيفية ومعروفة للجميع .	4.
4.9		69.66	0.304	1.059	3.48	توجد برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة للعاملين في الشركة.	5.
5.5		70.69	0.293	1.038	3.53		

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده التصميم التنظيمي فقد بلغ (3.53) وشدة اجابة (70.69%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.038) ومعامل اختلاف (0.293). وبلغت قيمة t المحسوبة (5.5) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية للتصميم التنظيمي وأن العينة ترى أهمية للعمليات الرسمية الموجهة لدمج الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في منظمة.

2- القدرة التنافسية

طرح خمس أسئلة على المستجيبين في هذا البعد. ويظهر من الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات القدرة التنافسية . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.41) وشدة اجابة (68.28%) وبانحراف معياري (1.088) ومعامل اختلاف (0.318) وهذا يبين تناسق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.28) وشدة اجابة (65.69%) وبانحراف معياري بلغ (1.070). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

القدرة التنافسية (39)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
3.8		67.59	0.318	1.077	3.38	1. إيجاد بيئة تفاعلية كمية والعمليات التجارية .
3.2		66.72	0.337	1.126	3.34	2. يتم تخزينها واسترجاعها من أجل تقديم خدمات جديدة.
4.1		68.28	0.318	1.088	3.41	3. المنافسين الكافية .
2.9		65.86	0.330	1.088	3.29	4. الأجهزة العاملين .
2.8		65.69	0.325	1.07	3.28	5. تخطيط التوزيع الطرائق العلمية في المستقبلية .
3.5		66.83	0.314	1.049	3.34	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده القدرة التنافسية فقد بلغ (3.34) وشدة اجابة (66.83%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.049) ومعامل اختلاف (0.314). وبلغت قيمة t المحسوبة (3.5) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية للقدرة التنافسية وأن العينة ترى أهمية ل نقاط قوة المنظمة التي تتيح لها التميز بمنتجاتها او تحقيق ميزة خفض في التكاليف مقارنة بمنافسيها.

3- ممارسات إدارة الموهبة

طرحت خمسة أسئلة على المستجيبين عن هذا البعد. ويظهر من الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات ممارسات إدارة الموهبة . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (2) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.43) وشدة اجابة (68.6%) وبانحراف معياري (1.064) ومعامل اختلاف (0.307) وهذا يبين تناسق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.39) وشدة اجابة (67.76%) وبانحراف معياري بلغ (1.036). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

ممارسات إدارة الموهبة (40)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
4.1		68.1	0.314	1.071	3.41	1. المحافظة على المواهب .
4.2		68.6	0.311	1.064	3.43	2. تطوير مهارات العاملين وجذب المواهب الجديدة .
4.3		68	0.307	1.056	3.4	3. .
4.1		68	0.306	1.046	3.4	4. الحرية والاستقلالية للقيام بمهام عملي .
4		67.76	0.305	1.036	3.39	5. تطوير المواهب .
4.2		68.1	0.303	1.049	3.41	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لممارسات إدارة الموهبة فقد بلغ (3.41) وشدة اجابة (68.1%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.049) ومعامل اختلاف (0.303). وبلغت قيمة t المحسوبة (4.2) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لممارسات إدارة الموهبة وأن العينة تدرك أهمية عمليات وممارسات المنظمة التي تركز على تعزيز جاذبية، وتطوير، واستبقاء الموارد البشرية الرئيسة في المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية

تم طرح خمس أسئلة على المستجيبين في هذا البعد. ويظهر من الجدول (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات الثقافة التنظيمية . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.65) وشدة اجابة (72.93%) وبانحراف معياري (1.049) ومعامل اختلاف (0.287) وهذا يبين تناسق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.55) وشدة اجابة (71.03%) وبانحراف معياري بلغ (1.09). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

الثقافة التنظيمية (41)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
6.6		72.93	0.287	1.049	3.65	1. يمتاز العاملون بالالتزام بالسلوكيات الايجابية تحددتها وقوانين .
5.4		71.03	0.307	1.09	3.55	2. يسود بين العاملين .
6.1		72.07	0.294	1.062	3.60	3. يوافقتي يحقق مرضية .
5.7		71.38	0.298	1.065	3.57	4. يخضع الجميع لعملية تقييم .
5.6		71.03	0.297	1.058	3.55	5. للاهتمام وتحفيز العاملين .
6.1		71.69	0.288	1.034	3.58	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده الثقافة التنظيمية فقد بلغ (3.58) وشدة اجابة (71.69%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.034) ومعامل اختلاف (0.288). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.1) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية للثقافة التنظيمية التنظيمي وأن العينة تدرك أهمية نموذج القيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

5- القدرات التنظيمية

طرح خمس أسئلة على المستجيبين في هذا البعد. ويظهر من الجدول (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات القدرات التنظيمية . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.55) وشدة أجابة (71.03%) وبانحراف معياري (1.016) ومعامل اختلاف (0.286) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.39) وشدة اجابة (67.76%) وبانحراف معياري بلغ (1.061). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

القدرات التنظيمية (42)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
5.8		71.03	0.286	1.016	3.55	1. ملتزمين وتساعدهم على تطوير مهاراتهم .
3.9		67.76	0.313	1.061	3.39	2. والتكيف التغيرات .
4.8		69.48	0.302	1.051	3.47	3. العالية لبناء طويلا .
5		69.48	0.295	1.025	3.47	4. تمتاز الشركة بحصولها على عميقة .
4.6		68.79	0.300	1.032	3.44	5. إيجاد جديدة عملاتها .
5		69.31	0.288	1.00	3.47	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعد القدرات التنظيمية فقد بلغ (3.47) وشدة اجابة (69.31%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.00) ومعامل اختلاف (0.288). وبلغت قيمة t المحسوبة (5) وهي أكبر من قيمة t الجدولية ما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية للقدرات التنظيمية وأن العينة ترى أهمية للكفاءات التي تسهم في نجاح الشركة ونمو قيمتها السوقية.

6- مة التنظيمية

طرحت خمس أسئلة على المستجيبين عن هذا البعد. ويظهر من الجدول (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات الموائمة التنظيمية . إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.41) وشدة اجابة (68.28%) وبانحراف معياري (1.056) ومعامل اختلاف (0.309) وهذا يبين تناسق اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.28) وشدة اجابة (65.52%) وبانحراف معياري بلغ (0.983). وكانت قيم t المحسوبة للاوساط الحسابية لجميع الفقرات أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

الموائمة التنظيمية (43)

T	الاهمية النسبية	%	المعياري			
4.2		68.28	0.309	1.056	3.41	1. تغيير تفضيلات الزبائن بسرعة
3.7		67.07	0.305	1.024	3.35	2. لم يتعاملوا معنا في السابق.
4.1		67.59	0.296	1.001	3.38	3. للتغيرات التكنولوجية تأثير في ايجاد فرص تسويقية كبيرة .
3.5		66.55	0.298	0.994	3.33	4. هناك عدد كبير من افكار الخدمات الجديدة اصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في .
3		65.52	0.300	0.983	3.28	5. يتطلب العمل في قطاع الاتصالات في ظل المنافسة تبني ما يحصل من تطورات تكنولوجية في مجال .
3.9		67.00	0.288	0.966	3.35	

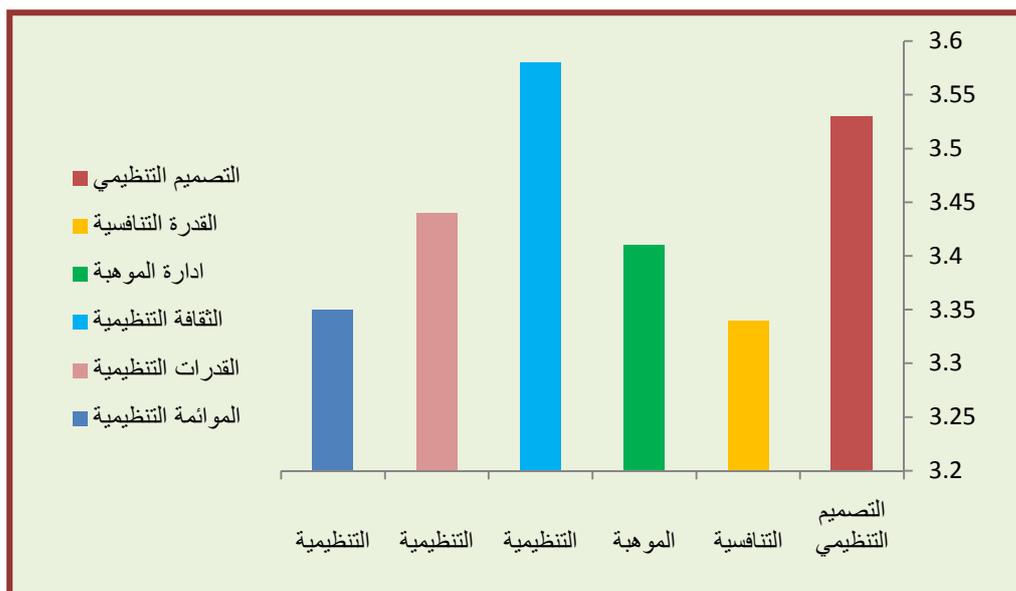
بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام للموائمة التنظيمية فقد بلغ (3.35) وشدة اجابة (67.00%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.966) ومعامل اختلاف (0.288). وبلغت قيمة t المحسوبة (3.9) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية للموائمة التنظيمية وأن العينة تدرك أهمية تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي الى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (3.45) وبشدة اجابة (68.94%). وبلغ الانحراف المعياري للمتغير التابع (0.750) وبمعامل اختلاف (0.217). وبلغت قيمة t المحسوبة (6.4) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لهذا المتغير وأن العينة تدرك اهمية الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

ويبين الشكل (24) ترتيب الاهمية لابعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بالاستناد الى المتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر من الشكل أن بعد الثقافة التنظيمية أحتل المرتبة الاولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (3.58) وجاء بعد التصميم التنظيمي بالمرتبة الثانية بوسط (3.53). بينما حصل بعد القدرة التنافسية على المرتبة الاخيرة بوسط (3.34) مما يدل على تباين اهتمام الشركتين لابعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها



(24): أبعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية استنادا الى الأوساط الحاسوبية

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

تمهيد

تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد ومعادلة بارون لاختبار الأثر غير المباشر . وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة واستخدمت تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار علاقات الأثر المباشر وغير المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية.

فرضيات الارتباط :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحركة التنظيمية تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية)

يظهر الجدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الست لهذه الفرضية ينبغي الإشارة الى ان الجدول يشير أيضاً إلى حجم العينة (116) ونوع الاختبار (-2 tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فوجود علامة (***) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01.

وتتفرع هذه الفرضية ست فرضيات هي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية التنظيمية.

يظهر الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن و خفة حركة التشغيلية) ومستوى (0.05) لبعده خفة حركة الشريك وبعده القدرات التنظيمية . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والقدرات التنظيمية (0.210, 0.359, 0.38) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1). ويدل هذا على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين القدرات والمهارات الجماعية وقدرات وخبرات المنظمة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية وممارسات ادارة الموهبة .

يظهر الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن و خفة حركة التشغيلية

وخفة حركة الشريك) وممارسات ادارة الموهبة . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد وممارسات ادارة الموهبة (0.29, 0.47, 0.42) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2). ويدل هذا على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحسين عمليات وممارسات المنظمة التي تركز على تعزيز جاذبية، وتطوير، واستبقاء الموارد البشرية الرئيسة في المنظمة.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية التنافسية .

يشير الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن خفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) وبعد القدرة التنافسية . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والقدرة التنافسية (0.387, 0.328, 0.31) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3). ويدل هذا على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في دعم نقاط القوة للمنظمة بما يتيح لها التميز بمنتجاتها.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية والتصميم التنظيمي.

يشير الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن خفة حركة التشغيلية) وبعد التصميم التنظيمي ، بينما كانت العلاقة غير معنوية مع بعد خفة حركة الشريك وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والتصميم التنظيمي 0.171, (0.338, 0.425) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4). ويدل هذا على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على دمج الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في منظمة.

د علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية التنظيمية .

يشير الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن خفة حركة) والثقافة التنظيمية، بينما كانت المعنوية (0.05) للعلاقة مع خفة حركة الشريك . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والثقافة التنظيمية (0.215, 0.32, 0.315) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية

اختبار الفرضيات :

الفرعية (5). ويدل هذا على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في زيادة قدرة المنظمة للسيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفرادها.

. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية
مة التنظيمية .

يشير الجدول (44) أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن خفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) والمواثمة التنظيمية . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والمواثمة التنظيمية (0.366, 0.489, 0.383) على الترتيب. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (6). وفي هذا دليل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في زيادة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية .

الجدول (44) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن خفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) ومتغير الاستراتيجية التنظيمية . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد الاستراتيجية التنظيمية (0.371, 0.521, 0.506) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات للشركات قيد الدراسة.

(44)

مصفوفة معاملات الارتباط بين خفة الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

الاستراتيجية التنظيمية	التنظيمية	التنظيمية	التصميم التنظيمي	التنافسية	الموهبة	التنظيمية		
.506(**)	.383(**)	.315(**)	.425(**)	.31(**)	.42(**)	.38(**)	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.521(**)	.489(**)	.32(**)	.338(**)	.328(**)	.47(**)	.359(**)	Pearson Correlation	التشغيلية
.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.371(**)	.366(**)	.215(*)	.171	.387(**)	.29(**)	.21(*)	Pearson Correlation	خفة حركة الشريك
.000	.003	.020	.066	.000	.002	.024	Sig. (2-tailed)	
.572(**)	.506(**)	.348(**)	.384(**)	.419(**)	.483(**)	.389(**)	Pearson Correlation	خفة الحركة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

n=116

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

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

2- الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية)

يظهر الجدول (45) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات هي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية

يظهر الجدول (45) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) ورأس المال الاجتماعي . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ورأس المال الاجتماعي (0.526, 0.392, 0.408) على الترتيب، وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1). وهذا ويدل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الأشخاص من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية

يظهر الجدول (45) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) والذكاء العاطفي. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والذكاء العاطفي (0.431، 0.415، 0.383) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2). وهذا يدل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين القدرات الانفعالية الشخصية والاجتماعية التي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية الفريق .

يشير الجدول (45) الى عدم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) أو (0.05) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) وإبداع الفريق . فقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.011، 0.096، 0.049) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3). وهذا يدل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية لا تسهم في تحسين ابداع الفريق.

اختبار الفرضيات :

وبعد التأكد من صحة أثنين من الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (45) الى أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) والذكاء المعرفي . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.349، 0.390، 0.447) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى. وهذا يدل على أن أبعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين القدرة على تعلم أشياء جديدة، وقدرة الحصول على المعلومات، والتفكير بعقلانية، وتطبيق المعرفة في حل المشكلات.

(45)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية

	الفريق				
0.349	.011	.383(**)	.408(**)	Pearson Correlation	
.904	.904	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
0.390	.096	.415(**)	.309(**)	Pearson Correlation	التشغيلية
.303	.303	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
0.447	.049	.431(**)	.526(**)	Pearson Correlation	خفة حركة الشريك
0.447	.447	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
	.054	.503(**)	.543(**)	Pearson Correlation	خفة الحركة التنظيمية
	.565	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

n=116

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3- الفرضية الرئيسية الثا : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

يظهر الجدول (46) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات.

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي) والقدرات التنظيمية إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والقدرات التنظيمية (0.353، 0.342) على الترتيب، بينما لم تكن العلاقة معنوية

مع بعد ابداع الفريق. وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئيا وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1). وهذا يدل على أن ابعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئيا في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة.

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي) وممارسات ادارة الموهبة إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد وممارسات ادارة الموهبة (0.390، 0.403) على الترتيب بينما كانت العلاقة غير معنوية بين ابداع الفريق وممارسات ادارة الموهبة وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئيا وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئيا في تحسين عمليات وممارسات المنظمة التي تركز على تعزيز جاذبية، وتطوير، واستبقاء الموارد البشرية الرئيسة في المنظمة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنافسية.

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي، وإبداع الفريق) والقدرة التنافسية . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد والقدرة التنافسية (0.349، 0.449، 0.267) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تحسين نقاط قوة للمنظمة والتي تتيح لها التميز بمنتجاتها.

-د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصميم التنظيمي.

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي) والتصميم التنظيمي . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد والتصميم التنظيمي (0.300، 0.252) على الترتيب بينما كانت العلاقات غير معنوية بين التصميم التنظيمي وابداع الفرق إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.155). وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئيا وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئيا في تحسين عملية دمج الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في منظمة .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي، وإبداع الفريق) والثقافة التنظيمية إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد وبعد الثقافة التنظيمية (0.354 ، 0.428 ، 0.257) على الترتيب وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (5). وهذا يدل على أن وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في بناء نموذج للقيم المشتركة يوضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيمية .

يظهر الجدول (46) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي وإبداع الفريق) والموائمة التنظيمية . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والموائمة التنظيمية (0.429 ، 0.433 ، 0.280) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (6). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي الى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (46) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي ، والذكاء العاطفي، وإبداع الفريق) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (0.492، 0.523، 0.286) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثالثة. وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

(46)

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

مصفوفة معاملات الارتباط بين

الاستراتيجية التنظيمية	التنظيمية	التنظيمية	التصميم التنظيمي	التنافسية	ادارة الموهبة	التنظيمية	
.492(**)	.429(*)	.354(**)	.300(**)	.349(**)	.390(**)	.353(**)	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
.523(**)	.433(**)	.428(**)	.252(**)	.449(**)	.403(**)	.342(**)	Pearson Correlation
.000	.004	.000	.006	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
.286(**)	.280	.257(**)	.155	.267(**)	.142	.161	Pearson Correlation
.002	.002	.005	.096	.004	.128	.084	Sig. (2-tailed)
.546(**)	.478(**)	.431(**)	.301(**)	.439(**)	.400(**)	.364(**)	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)

n=116

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير البسيط

1. الفرضية الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية

التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات:

. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية
تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

يظهر جدول معادلات الانحدار التقديرية (47) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة حركة الزبائن على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.358) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.2) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.256) بمعنى أن خفة حركة الزبائن تفسر ما نسبته 25.6% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التشغيلية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة حركة التشغيلية على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.384) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.271) بمعنى أن خفة حركة التشغيلية تفسر ما نسبته 27.1% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة.

. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة الشريك تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر جدول معادلات الانحدار التقديرية (47) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده حركة الشريك على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.269) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.1) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.138) بمعنى أن خفة حركة الشريك تفسر ما نسبته 13.8% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة. إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة الحركة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.508) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (55.5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.327) بمعنى أن خفة الحركة التنظيمية تفسر ما نسبته 32.7% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة..

(47) : ملخص معادلات الانحدار وقيم (R²) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة

Sig	قيمة R ²	قيم F	المتغيرات المستقلة	
0.00	0.256	39.2	Z=2.146+0.358 X1	الفرضية الرئيسة
0.00	0.271	42.4	Z=2.162+0.348 X2	
0.00	0.138	18.1	Z=2.471+0.269 X3	
0.00	0.327	55.5	Z=1.659+0.508 X	

بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- الفرضية الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية السادسة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية

يظهر من الجدول (48) ان هناك تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة حركة الزبائن على الذكاء المعرفي . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.199) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.8) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.122) بمعنى أن خفة حركة الزبائن تفسر ما نسبته 12.2% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء المعرفي. وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة العملية

يظهر من الجدول (48) أن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة حركة العملية على الذكاء المعرفي. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.233) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.152) بمعنى أن خفة حركة التشغيلية تفسر ما نسبته 15.2% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء المعرفي . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة حركة الشريك

يظهر الجدول (48) أن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده خفة حركة الشريك على الذكاء المعرفي. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.262) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.20) بمعنى أن خفة حركة الشريك تفسر ما نسبته 20% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء المعرفي . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة.

وبعد التأكد من الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة. إذ يظهر الجدول (48) نتائج تحليل الانحدار هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لخفة الحركة التنظيمية على الذكاء المعرفي . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.348) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.1) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.236) بمعنى أن

اختبار الفرضيات :

خفة الحركة التنظيمية تفسر ما نسبته 23.6% من التغيرات التي تطرأ على الذكاء المعرفي. وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الخامسة وقبول الفرضية البديلة.

(48)

ملخص معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية

Sig	قيمة R^2	قيم F	المتغيرات المستقلة		
0.00	0.122	15.8	$Y=2.957+0.199 X_1$	الفرضية الرئيسية	
0.00	0.152	20.5	$Y=2.895+0.233 X_2$		خفة حركة التشغيلية
0.00	0.200	28.5	$Y=2.721+0.262 X_3$		خفة حركة الشريك
0.00	0.236	35.1	$Y=2.447+0.348 X$		خفة الحركة التنظيمية

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

2- الفرضية الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات :

. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر من الجدول (49) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرأس المال الاجتماعي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.407). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لرأس المال الاجتماعي (0.242) بمعنى أن رأس المال الاجتماعي يفسر ما نسبته 24.2% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة.

. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر من الجدول (49) ان هنالك تأثيرا ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) للذكاء العاطفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.553). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.8) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للذكاء العاطفي (0.273) ويعني ذلك أن الذكاء العاطفي يفسر (27.3%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة.

. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بداع الفريق تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
 يظهر من الجدول (49) ان هنالك تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لإبداع الفريق على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.347). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.1) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لإبداع الفريق (0.082) ويعني ذلك أن إبداع الفريق يفسر (8.2%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسة السادسة. إذ يظهر من الجدول (49) أن هنالك تأثيرا ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لمتغير الذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.676). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير الذكاء المعرفي (0.298) ويعني ذلك أن متغير الذكاء المعرفي يفسر (29.8%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة السادسة. بمعنى أن للذكاء المعرفي تأثيرا في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

(49)

ملخص قيم معادلات الانحدار و (R²) و قيمة F للفرضية الرئيسة

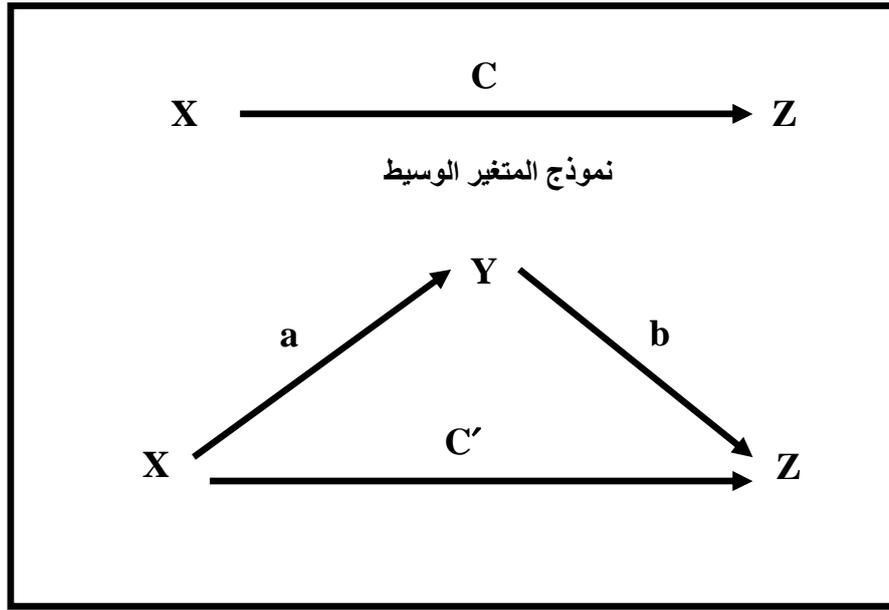
Sig	قيمة R ²	قيم F	المتغيرات المستقلة	
0.00	0.242	36.4	Z=1.998+0.407 Y1	الفرضية الرئيسة إبداع الفريق
0.00	0.273	42.8	Z=1.433+0.553 Y2	
0.00	0.082	10.1	Z=2.121+0.347 Y3	
0.00	0.298	48.4	Z=0.964+0.676 Y	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

3- الفرضية الرئيسة السابعة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لخفة الحركة التنظيمية على تنفيذ

الاستراتيجية التنظيمية من خلال الذكاء المعرفي)

يتم اختبار الدور الوسيط لمتغير الذكاء المعرفي باستخدام طريقة (Baron & Kenny:1986:1176) وهي من الطرق الشائعة لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغير وسيط ، ويسمى هذا الاختبار باختبار النموذج الوسيط وحسب الشكل الآتي :



(25) توضيح نموذج المتغير الوسيط

Baron & Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations "1986:P1176

وتمت الإفادة من البرنامج الإحصائي (AMOS) من أجل معرفة التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات المعتمدة على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من خلال المتغير الوسيط الذكاء المعرفي. وهناك أربع خطوات لتحقيق مجموعة من الشروط اللازمة للتأكد من وجود التأثيرات غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط هي كالاتي:

- 1- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين خفة الحركة التنظيمية (X) وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (Z) (المسار C) معنوية.
- 2- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي (Y) (المسار a) معنوية.
- 3- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الذكاء المعرفي (Y) وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (Z) بوجود المتغير المستقل (خفة الحركة التنظيمية X) (المسار b) معنوية.
- 4- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين خفة الحركة التنظيمية (X) وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (Z) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء المعرفي Y) (المسار C') معنوية.

يظهر الجدول (50) نتائج اختبار الشرط الاول للعلاقة بين المتغير المستقل بإبعاده (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية)

(50)

الشرط الاول من اختبار المتغير الوسيط

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية					المتغيرات المستقلة	
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
20.18	0.351	3.26	.001	0.215	X1	
		3.57	.001	0.247	X3 التشغيلية	
		0.67	.504	0.045	X3 خفة حركة الشريك	

مخرجات الحاسبة الالكترونية

:

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الاولى وأن المتغيرات الاولى والثاني قد حققت الشرط الاول بمعنوية (0.01) بينما لم يحقق المتغير الثالث هذا الشرط. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.18) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.79) ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ويتحقق بذلك الشرط الاول.

يظهر الجدول (51) نتائج اختبار الشرط الثاني للعلاقة بين المتغير المستقل بابعاده (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) والمتغير الوسيط (الذكاء المعرفي)

(51) : الثاني من اختبار المتغير الوسيط

					المتغيرات المستقلة	الثانية
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
12.2	0.247	1.055	0.294	0.061	X1	
		1.853	0.067	0.111	X2 التشغيلية	
		3.091	0.003	0.179	X3 خفة حركة الشريك	

مخرجات الحاسبة الالكترونية

:

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثانية وأن المتغير الثالث قد حققت الشرط الثاني بمعنوية (0.01). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.79) ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثاني.

يظهر الجدول (52) نتائج اختبار الخطوة الثالثة المتعلقة بمعنوية العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد بوجود المتغيرات المستقل.

(52)

الشرط الثالث من اختبار المتغير الوسيط

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية					المتغيرات المستقلة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا	
23.2	0.456	3.068	0.003	0.187	X1
		3.024	0.003	0.195	X2 خفة حركة العملية
		0.602-	0.548	-0.038	X3 خفة حركة الشريك
		4.642	0.000	0.463	Y

مخرجات الحاسبة الالكترونية

:

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثالثة وأن المتغير الوسيط قد حقق الشرط الثالث بمعنوية (0.01). فقد بلغت قيمة بيتا (4.642) وهو يشير الى الاثر الموجب للذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بوجود المتغيرات المستقلة (أبعاد خفة الحركة التنظيمية) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (23.2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) ما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثالث.

يتضمن اختبار الشرط الرابع مقارنة المسار الانحداري للعلاقات بين المتغيرات المستقلة (خفة حركة الزبائن وخفة حركة التشغيلية وخفة حركة الشريك) بوجود المتغير الوسيط (الذكاء المعرفي) مع المسار الانحداري للعلاقة المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية). فعندما تنخفض قيمة البيتا للمسارات في الحالة الاولى عن المسارات في الحالة الثانية يشير ذلك الى تحقق الشرط الرابع بمعنى وجود توسط جزئي للمتغير الوسيط دون الاهتمام بمستوى المعنوية للمسارات.

وللتحقق من توسط المتغيرات الوسيطة (أبعاد الذكاء المعرفي) سيتم اختبار كل بعد على حده لمعرفة مدى توسط كل واحد من هذه الابعاد بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وكالاتي :

(1)

من أجل اختبار توسط رأس المال الاجتماعي للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (53) مع المسارات الانحدارية للجدول (49) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الاتي :

(53)

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية					المتغيرات المستقلة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا	
19.454	0.412	2.864	0.005	0.182	X1
		3.31	0.001	0.220	X2 خفة حركة العملية
		0.595	0.553	0.041	X3 خفة حركة الشريك
		3.400	0.001	0.248	Y1

مخرجات الحاسبة الالكترونية :

يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.284) بمعنوية أقل من (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص رأس المال الاجتماعي . ويظهر من الجدول الآتي :

يتوسط رأس المال الاجتماعي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الزبائن) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.182) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.215).

يتوسط رأس المال الاجتماعي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة التشغيل) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.220) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.247).

يتوسط رأس المال الاجتماعي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الشريك) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.041) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.045).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الاولى. أي يتوسط رأس المال الاجتماعي للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

(2)

من أجل اختبار توسط الذكاء العاطفي للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (54) مع المسارات الانحدارية للجدول (49) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

(54)

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية					المتغيرات المستقلة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا	
20.826	0.429	2.875	0.002	0.181	X1
		2.946	0.005	0.196	X2 التشغيلية
		0.236	0.814	0.015	X3 خفة حركة الشريك
		3.889	0.000	0.342	Y2

مخرجات الحاسبة الالكترونية

:

يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.342) بمعنوية أقل من (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص الذكاء العاطفي . ويظهر من الجدول الآتي :

✚ يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الزبائن) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.181) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.215).

✚ يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة التشغيلية) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.196) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.247).

✚ يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الشريك) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.015) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.045).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثانية. أي يتوسط الذكاء العاطفي للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

(3) اختبار توسط إبداع الفريق

من أجل اختبار توسط ابداع الفريق للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والاسراتيجية التنظيمية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (55) مع المسارات الانحدارية للجدول (49) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

(55)

التحقق من توسط إبداع الفريق

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية					المتغيرات المستقلة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا	
19.795	0.416	3.680	0.000	0.232	X1
		3.356	0.001	0.222	X2 التشغيلية
		0.612	0.542	0.039	X3 خفة حركة الشريك
		3.528	0.001	0.314	Y3 إبداع الفريق

مخرجات الحاسبة الالكترونية :

يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.314) بمعنوية أقل من (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص إبداع الفريق . ويظهر من الجدول الآتي :

لا يتوسط إبداع الفريق العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الزبائن) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.232) اكبر من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.215).

يتوسط إبداع الفريق العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة التشغيلية) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.222) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.246).

يتوسط إبداع الفريق العلاقة بين المتغير المستقل (خفة حركة الشريك) والمتغير المعتمد (تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.039) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.045).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة (67%). أي يتوسط إبداع الفريق للعلاقة بين خفة الحركة التنظيمية و تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

5- الفرضية الرئيسية الثامنة : (الحركة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية) .

في سبيل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتعدد، ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.16)، ويبين الجدول التالي معاملات الانحدار المتعدد :

(56)

التحقق من الفرضية الرئيسية الثامنة

R ²	قيمة (F)	المعنوية	قيمة (t)	تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية		
				A	B	
0.422	41.2	0.000	4.9	0.595	0.357	خفة الحركة التنظيمية
		0.000	4.292		0.435	

مخرجات الحاسبة الالكترونية :

يتبين من الجدول أن قيمة معامل انحدار خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بعد تفاعلها معا كانت (0.357 ، 0.435) على الترتيب وما يدعم صحة معادلة الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.9، 4.292) على الترتيب وكلاهما معنويتان عند مستوى (1%) . ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل عام (41.2) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، ولقد بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.422) ما يعني أن تفاعل المتغيرين معا يفسر ما نسبته (42.2%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، أما النسبة الباقية (57.8%) فتعود لمتغيرات غير داخلية في الأنموذج.



شكل (26)

يوضح النتائج الإحصائية التي توصلت اليها الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الاول

الاستنتاجات

- يركز هذا
ظهرت
وتفسيرات للمتغيرات
الباحثين والمتخصصين
تعليلاً
تأثيرات مميزة
جديدة
تسهم
والتطوير اهمها .
1. اثار الباحثون والكتاب في الادارة الاستراتيجية الانتباه نحو دور الذكاء المعرفي وتكنولوجيا المعلومات كمولد للخيارات الرقمية التي تمكن الرقمي الجديد التي تتصف به بيئات سريعة التغيير .
 2. ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة .
 3. تسهم ابعاد خفة الحركة التنظيمية في تحسين القدرات والمهارات الجماعية وقدرات
 4. علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد خفة الحركة التنظيمية والثقافة التنظيمية وهذا يدل على ان ابعاد خفة الحركة تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحسين عمليات المنظمة التي تركز على تعزيز جاذبية وتطوير واستبقاء الموارد البشرية الرئيسة في
 5. نوية بين ابعاد خفة الحركة التنظيمية والقدرات التنظيمية وان هناك اتفاق وبنسبة كبيرة من افراد العينة أهمية تعديل او اعادة هيكلة استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة.
 6. علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد خفة الحركة التنظيمية والثقافة التنظيمية وهذا يدل على ان ابعاد خفة الحركة تسهم في زيادة قدرة المنظمة للسيطرة على الاتجاهات والسلوك والتأسيس لما هو مهم لافرادها .
 7. علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد خفة الحركة التنظيمية والمواءمة التنظيمية وهذا يدل على ان ابعاد خفة الحركة تسهم في زيادة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الادارية .

8. د خفة حركة الشريك المرتبة الاولى من حيث الاهمية نسبة الى ابعاد خفة الحركة التنظيمية مما يؤكد اهمية هذا البعد العينة أهمية بالموردين والموزعين
- المصنعين اللوجستية .
9. علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية وإبداع الفريق أن العينة تدرك أهمية أشياء جديدة، والتفكير بعقلانية، وتطبيق .
10. تسهم أبعاد خفة الحركة التنظيمية في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية للشركات قيد الدراسة.
11. علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية الاجتماعي وهذا يعني ان ابعاد خفة الحركة التنظيمية تسهم في تحسين المعايير والعلاقات الاجتماعية الرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الاشخاص من تنسيق العمل لتحقيق الاهداف المرغوبة .
12. علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنظيمية الفريق وهذا يدل على ان ابعاد خفة الحركة التنظيمية لا تسهم في تحسين العمل لادباع الفريق .
13. يؤثر الذكاء المعرفي بأبعاده على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بشكل متباين اذ يظهر اثر الذكاء العاطفي ورأس المال الاجتماعي وابداع الفريق ايجابيا مما يؤكد الشركتين تدرك أهمية على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع تحتاجها .
14. يتوسط)
- الفريق (الغير مباشرة بين خفة الحركة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية تعزز العلاقة التآثرية بين المتغيرات المعتمدة وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

15. يأتي يق بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية نسبة الى ابعاد يؤكد أن أبداع الفريق هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة طبقا لاراء العينة، وهو يختلف عن الدراسات النظرية التي تؤكد على المعرفة .
16. النتائج الاحصائية ظهر ادراك الشركتين أهمية الهدف الرئيسي لتوفير التميز المهمة فيما يتعلق
17. زين العراق وآسياسل ما يلي :
- . أهمية الانفعالية الشخصية والاجتماعية
 - التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة .
 - . أهمية بين الانفعالية موضوعياً،
 - الخيالات والأوهام في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.
 - . أهمية سلوكيات العاملين العملية
 - الإدارية يؤدي للتكنولوجيا.
 - . أهمية الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.
 - . أهمية تنظيم الافكار وتسلسلها من أجل امكانية
 - . لأهمية عمليات تعزيز جاذبية، وتطوير
 - البشرية الرئيسية
18. د الثقافة التنظيمية المرتبة الاولى من حيث الاهمية نسبة الى ابعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية مما يؤكد العينة تدرك أهمية لقيم
- كيفية السيطرة الاتجاهات والتأسيس هو مهم
19. امتلاك الشركتين المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي لها من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة.
20. يؤثر تفاعل المتغيرين (خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي) ايجابياً على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية اذ ترتفع قدرة المتغيرين معا على تفسير التغيرات ا على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية تأثيرهما

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المشار اليها في المبحث الاول تبلورت مجموعة من الافكار يمكن صياغتها بشكل توصيات يمكن ان تستفيد منها من قبل الشركات المبحوثة لمجتمع الدراسة ، كما ويمكن للشركات الاخرى الاستفادة منها في سبيل حصول المنظمات على خفة حركة متميزة وضمان الاستمرار في عالم الاعمال الذي يتميز بالاضطراب والتغير . ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

1. العمل على تعزيز خفة الحركة التنظيمية في الشركات من خلال التكيف تجاه التغيرات غير في بيئة العمل تقديم الحلول المبتكرة .
2. زيادة الى مستوى ادراك وفهم لمفهوم خفة الحركة التنظيمية واهميتها وخصائصها ومزايا استخدامها من خلال :
 - . اقامة البرامج والدورات التدريبية ذات الصلة بالموضوع .
 - . التكيف مع حاجات الزبون واتجاهاته دون التخلي عن رؤية المنظمة .
 - . انتاج خدمات جديدة او خلق فرصة تسويقية وطرق مبتكرة جديدة .
 - د. الاستجابة السريعة والفاعلة للاسواق المتغيرة مدفوعة بواسطة تعريف
3. تفعيل والموردين وجميع الخارجية معهم :
 - أ. بناء شبكات اتصال فعالة وشاملة لجميع الاطراف (الموردين ، المنظمة ،) .
 - ب. اعادة ترتيب والغاء وحدات العمل والاسواق للتركيز على المقدرات الجوهرية والتمايزة .
 - . تعريف الزبون بالخدمات المقدمة الجديدة للشركتين .
 - . انتاج الخدمات عالي
4. بعين يقدمه تقدمها بهدف اغتنام الفرص بشكل اسرع من المنافسين :

- . ايجاد مكاتب خاصة بتلقي المقترحات وتحليلها واكتساب الفائدة منها .
- . توفير موظفين اكفاء قادرين على التعامل مع الزبائن وكسب ولائهم .
5. العاملین وقدراته المعرفية وتنميتها :
. تشجيع . على الابداع والمشاركة والمساهمة الفاعلة بغض النظر .
- . اء انظمة من برامج المكافآت والحوافز وغيرها من المتطلبات الضرورية لتنمية الاعمال .
- . ترسيخ القيم الأساسية والرغبة والقدرة على تطوير الكفاءات التكنولوجية والشخصية التي تزيد من شعور ويتناسب
6. تعزيز التنظيمية :
. رشيقة (اجراءات العمل ، القدرات ، هيكل المنظمة .. الخ) تصميم .
- . الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية التكميلية لدرجة التوسع في استخدام في المهام العاملين
- ج. ممارسات ادارة الموهبة، وبرامج التدريب والتطوير، ومعايير ء، التي جوهر قيم عميقا نسيج
- تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
7. قيام الشركات بتهيئة بيئة معرفية وتحسين
. تحسين ظروف العمل .
. الحديثة المتطورة .
- ج. الحد من الاسراف في الجهد والوقت عند استخدام النظم التقليدية لايصال
8. اهمية لاستراتيجية خفة الحركة التنظيمية ، استخدامها كوسيلة للحصول على اكبر قدر ممكن من الافكار التي تسهم في تحسين اداء الشركات وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية .

9. تفعيل باعتبارهم بين ، والعاملين وضمان مشاركتهم الفاعلة للمعرفة، ورفع انتاجية العامل من خلال تطوير مهاراته الفنية والادراكية وتفعيل انظمة فرق العمل لايجاد الحلول الملائمة للمشاكل المستحدثة .
10. تعزيز العاملين يضمن بعضهم فيما بينهم .
11. تبني الشركات استراتيجية الذكاء المعرفي ، من اجل تحصيل احسن للمعارف ودمجها تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية :
- للمعلومات التسويقية عن المنافسين وبحوث السوق والزبائن وتحليلها ونشرها .
- العمل على انشاء قدرات تنظيمية العالمية .
- المحلية لتنفيذ مرن للاستراتيجية التنظيمية .
12. اكتساب المعرفة من خلال :
- اكتشاف العلاقات بين عناصر النظام .
- معالجة البيانات والمعلومات الاساسية .
- الميدانية التي تتغير مع مرور الزمن .
13. تحديد خطة العمل الكلية لنشر الموارد اللازمة لتأسيس صناعة مناسبة لحالة السوق :
- وضوح الرؤية والاهداف الخاصة بالمنظمة .
- موارد المنظمة المتاحة وهي بذلك تضيف قيمة للبيئة اهداف المنظمة .
- توافق المسؤولية مع ضمان المتطلبات .
- د. مقارنة الوضع الحالي مع الهدف المنشود وتحديد الفجوة ومحاولة ايجاد الحلول لها .
14. تحفيز العاملين للعمل بكفاءة نحو تحقيق الاهداف المنظمة في تطوير امكانات :
- أ. التعرف على ما يجب القيام به لوضع الاستراتيجية في المكان المناسب وتنفيذها .

- ب. حث العاملين على الاشتراك في الدورات التدريبية التي تخص البرامج التنفيذية .
- . توفر نظم ادارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية .
- د. خلق ثقافة مشتركة ومناخ عمل ايجابي في المنظمة بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
15. اختبار قدرة المديرين على توجيه العمل وتحفيز الافراد وتطوير الكفاءات وبناء قيمة للمنظمة من خلال :
- . التحسين المستمر في العمليات التشغيلية .
- . انشاء ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية .
- . التنسيق بين الانشطة الادارية التي يجب الاهتمام بها والوسائل العديدة التي يستطيع المديرين انتهازها .
16. إجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بخفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي على القطاعات الاقتصادية الأخرى، في ظل ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

ملحق رقم 1

المكمون لأداة القياس

جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	. صالح عبد الرضا رشيد		.1
جامعة البحرين	ادارة استراتيجية	. طارق شريف يونس		.2
	ادارة موارد بشرية	. يوسف حجيم الطائي		.3
		. عبد الحسين حسن حبيب		.4
		. صلاح الدين عواد الكبيسي		.5
الجامعة المستنصرية	سلوك تنظيمي	.		.6
	ادارة استراتيجية	. اكرم الياصري		.7
	استراتيجية	.		.8
	احصاء وبحوث عمليات	. مؤيد الفضل		.9
جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	. احسان دهش جلاب		.10
	ادارة استراتيجية	. ظاهر محسن		.11
	ادارة استراتيجية	. محمد حسين منهل		.12
	سلوك تنظيمي	.		.13
		.		.14
		.		.15
	نظرية منظمة	. ميثاق هاتف الفتلاوي		.16
	سلوك تنظيمي	. هادي عبد الوهاب عبد الامام		.17

ملحق رقم 2



كلية الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا /

/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
هذه لقياس متغيرات
الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية: بين خفة
دراسة استطلاعية في قطاع الاتصالات وكانت العينة شركة زين واسيا سل) وهي
شهادة
تمتلكونه
المعنيين
يسهم
التحليل
بالسرية
شاكرين

.. عواد كاظم شعلان ..
جنان مهدي الدهان
ايميل : J1970msh@yahoo.com



	49-40		30	
	50		39-30	

--	--	--	--	--

			اعدادية	المؤهل العلمي
	ماجستير			
			بكالوريوس	

	رئيس قسم		مدير عام	الوظيفي
	مدير شعبة		نائب مدير	
	غير ذلك		مدير تنفيذي	

	9-5		لا يوجد	التدريبية المشارك بها*
	9		4-1	

* يقصد بالدورات كافة الدورات الادارية والفنية المتعلقة بالعمل وتفرعاته .

	20-16		5	
	25-21		10-6	
	26		15-11	

خفة الحركة التنظيمية

تعني القدرة على تعديل او اعادة هيكله المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة ، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر التكيف مع الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسية (Doz & Kosonen , 2008 : 53) .

ابعاد خفة الحركة التنظيمية

1- هو :

تنافسية (Kohli & Jaworski)

. (1990:118)

		محايد			
					تميز الشركة بـ
-1	التكيف			قصير .	التغيرات
-2	تلبية			.	
-3	يطلقها المنافسين .				
-4	الكافية				لمنتجاتها.

2- التشغيلية : هي تحقيق والتكاليف الاقتصادية

.(Sambamurthy et al. 2003: 246)

للتغيرات

الحركة التشغيلية فعالية

عملياتها اليومية (Lee, et al. 2003 : 3) .

		محايد			
					تميز الشركة بـ
-1	لتغيرات			يطلقها	
-2	جديدة .			المسحية	يسهل
-3	إمكانياتها			جديدة وتوسيع	وتقليص
-4	عاملين لديهم			التكيف	التغيرات
	الجديدة .				

3. خفة حركة الشريك : هي
الموردين والموزعين

المصنعين اللوجستية
(Sambamurthy et al., 2003: 243)

		محايد			
					تتميز الشركة بـ
					التكنولوجيات الجديدة
				اللوجستية	سهولة تبديل الموردين التكاليف .
				اللوجستية	سهو تبديل الموردين تحسين .
				اللوجستية	سهولة تبديل الموردين تحسين مواعيد التسليم.



والتفكير بعقلانية،

أشياء جديدة،

هو القدرة

(Kaplan & Sadock, 1991)

وتطبيق



1- وهي المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الأشخاص من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة".
(Timberlake, 2006: 35). (Nahapiet & Ghoshal, 1998)
ثلاث مجاميع تشير إلى أبعاد رأس المال الاجتماعي وهي :

- الهيكلية : وهو قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة (Hazleton & Kennan, 2000: 82).

		محايد			
1-					غالبا يمنح افراد الشركة زملائهم ثقة عالية في العمل المخاطرة كبيرة .
2-					يقوم افراد الشركة بتقسيم المهام المرغوب بها وغير المرغوب بها بشكل متساو فيما بينهم .
3-					يتنازل افراد الشركة عن أيام عطلتهم هم زميل آخر يكون بأمس الحاجة إليها.
4-					يسهم افراد الشركة دون تردد في إجراء المصالحة بين هم في العمل إذا ما حدث نزاع بينهم.
5-					يسعى يكونوا متفقيين هم

- وهو يشير إلى طبيعة العلاقة الشخصية والتي تتطور بين أشخاص معينين (Tsai & Ghoshal, 1998) .

		محايد			
1-					العلاقات بين المشاركة بحرية بالثقة بما يمكنهم
2-					يستشير افراد الشركة هم عند مواجهتهم هم يعلمون أنهم يستجيبون بشكل جدي وباهتمام.
3-					هناك ثقة واحترام بين زملاء العمل يكونوا اصدقاء مقربين .
4-					يساعد افراد الشركة في أداء مهام زملائهم يكونوا مرضى أو غائبين .
5-					هناك استعداد من قبل افراد الشركة هم عندما تسير بشكل خاطيء وغير متوقع.

- وهو يشير إلى تنظيم الافكار وتسلسلها بشكل منطقي

(Isa & Ameer, 2007: 249) .

		محايد			
1-					أعمل بشكل مشترك مع زملائي لإنجاز مهامي .
2-					زملائي المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم
3-					هناك إعتدات متبادل بيني وبين زملائي في العمل لنكون قادرين على أداء بشكل جيد.
4-					أنا وزملائي نستجيب بدرجة عالية عندما يطلب منا المساعدة في تطوير أداء زميل آخر.
5-					.

2- : هو الانفعالية الشخصية والاجتماعية،
التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة (Bar-)
Bar-) Bar-on مهارات on,2006,13
: (on,1997,17-19

- الكفاءة الشخصية : وهي فهم وانفعالاته والتميز بينها،
أسبابها وخلفياتها.

		محايد			
1-	اخبر زملائي بما اشعر به دون تحفظ .				
2-	أستطيع السيطرة على نفسي بعد أي امر مزعج .				
3-	سلوكاتهم.				
4-	.				
5-	ابدأ بتذليل العقبات التي تحول دون انجاز الاعمال المكلف بها .				

- الكفاءة الاجتماعية : وهي مهارة وفهم الآخرين وتقديرها ومراعاتهم
والاهتمام بهم لمساعدتهم.
تفاعلية، مرضية، والحفاظ عليها
الآخرين.

		محايد			
1-	أهنم لما يحصل .				
2-	هادئ في تعاملي مع زملائي .				
3-	اجد ان من المهم .				
4-	عند إيذاء مشاعر الآخرين.				
5-	امتلك احساسا عاليا الاخرين.				

- : وهي غير فاعلية وفاعلية
معها بإيجابية فيها .

		محايد			
1-	أستطيع هادئا عندما أكون متضايقا .				
2-	أستطيع تحقيق النجاح تحت الضغوط .				
3-	ليس من السهل أن أتضايق أو أنزعج.				
4-	عندما أغضب من أحد، أبقى غاضبا لمدة طويلة.				
5-	يصعب علي أن أنتظر .				

- التكيف : وهي تقدير
موضوعياً،
بين الانفعالية
هو الخيالات والأوهام .

	محايد				
-1					
-2				التي تواجهني إلى	أن أجد حلاً لها.
-3					أستطيع استخدام
-4					أفكر في عدة حلول لها.
-5					حتى في الحالات الصعبة لا أستسلم بسهولة.

- : هي رؤية
مواجهة غير
الحياة.
النير الحياة.
نحوها
بمجريات

	محايد				
-1					اشعر بالسعادة في حياتي .
-2					
-3				أعتقد أن أغلب الأشياء التي أقوم بها سوف تسير على ما يرام.	
-4					تعجبني شخصيتي كما هي.
-5					أستمتع بالأشياء التي أفعلها.

- الانطباع الايجابي : يقصد ميل
نفسه (Bar-On & Parker, 2000) .
لايجابية

	محايد				
-1					يشعر افراد الشركة بالود نحو جميع العاملين
-2					أفكار طيبة عن العاملين الآخرين .
-3					يحاول افراد الشركة ان لا يزعجهم شي
-4					يحاول افراد الشركة زملائهم في المواقف الاجتماعية .
-5					يبقى تعثرهم

3- ابداع الفريق : ويقصد به عدد قليل
يجمعهم هدف
المهارات التكميلية الذين
يحملونها
فأبداع الفريق هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة
Katzbach & Smith (1993) . ويتكون ابداع الفريق من
اقترحها Anderson & West (1998) وهي :

- الرؤية : كيف تحديد القيمة هي أهداف الفريق.

		محايد			
1-	اهداف الفريق واضحة مفهومة .				
2-	اهداف فريق العمل واقعية يمكن تحقيقها.				
3-	تضع الشركة اهدافا قابلة للتحقيق من قبل العاملين .				
4-	تتفق اهداف الشركة مع اهداف فريق .				
5-	فريق ملتزمون بتنفيذ أهداف .				

- : هو الـ الذي يحدث حين بيئة ينظر إليها أنها شخصية غير مهددة .

		محايد			
1-	يتأثر اعضاء الفريق بعضهم البعض .				
2-	يتبادل اعضاء الفريق فيما بينهم .				
3-	اعضاء الفريق يلقون اللوم على بعضهم البعض.				
4-	يتب اعضاء الفريق الافكار الجديدة من أجل تحقيق .				
5-	يحافظ اعضاء الفريق فيما بينهم.				

- التوجه نحو المهام : الفريق لديه الهدف الرئيس لتوفير التميز مهمة فيما يتعلق .

		محايد			
1-	يشاركني الأفكار المفيدة والمساعدة العملية من القيام بمهامي وفق قدراتي على أفضل وجه .				
2-	يقوم فريق بتقييم به من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة.				
3-	يتميز اعضاء الفريق بالعصف الفكري لتحقيق اعلى المعايير .				
4-	عضء الفريق فرص متكافئة للحديث بشكل وغير رسمي .				
5-	يوجد استعداد من اعضاء الفريق لتغيير .				

- : هو يعبر عن الفريق ينظرون بوصفها

		محايد			
1-	سهولة الحصول على المساعدة لتطوير الأفكار الجديدة .				
2-	الفريق يبحثون دائما عن طرق جديدة للنظر إلى .				
3-	يخصص الفريق الوقت الكافي لتطوير الافكار الجديدة .				
4-	يفرغ فريق من أجل المساهمة في تطبيق جديدة .				
5-	يوفر أعضاء فريق الدعم العملي للأفكار الجديدة وتطبيقها .				

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

هي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية (Peter Darker , 1999: 7) .

تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

1- التنظيمية : هي اللبنة الأساسية للكفاءات تسهم تسهم كبير قيمته السوقية. وهي والمهارات الجماعية (Ulrich & Smallwood 2004: 119) .

		محايد			
1-	ملتزمين وتساعدهم تطوير مهاراتهم .				
2-	والتكيف التغييرات .				
3-	تمتاز الشركة بالخبرة والكفاءة العالية لبناء طويلا .				
4-	تمتاز الشركة بحصولها على عميقة .				
5-	إيجاد عملائها جديدة .				

تعزير
Mathis,

2- رة الموهبة : هي عمليات
جاذبية، وتطوير
البشرية الرئيسية
. 2008

		محايد			
					1- المواهب الموجودة .
					2- المواهب الجديدة . تطوير مهارات العاملين
					3- .
					4- الحرية والاستقلالية للقيام بمهام عملي .
					5- تطوير المواهب الموجودة .

3- التنافسية : هي نقاط قوة للمنظمة والتي تتيح لها التميز بمنتجاتها او تحقيق
ميزة خفض في التكاليف مقارنة بمنافسيها وهكذا تكتسب ميزة تنافسية (jones
& Hill , 2013 : 185).

		محايد			
					1- إيجاد بيئة تفاعلية كمية والعمليات التجارية
					2- يتم واسترجاعها من اجل تقديم خدمات كتنجزينها
					3- المنافسين الكافية .
					4- في العاملين والأجهزة .
					5- التوزيع العلمية في تخطيط المستقبلية .

4- التصميم التنظيمي : هو عملية رسمية موجهة
والتكنولوجيا (Ostergren , 2010 : 5) .

		محايد			
					1- قواعدا وإجراءات وتعليم وانين تنفيذ برامجها .
					2- الصلاحيات إدارية . بصيغة
					3- طويلة . تعودنا عليها لمدة
					4- بالنظام أو التعليمات الوظيفية واضحة ومعروفة للجميع .

5-	توجد برامج تدريبية متخصصة ومتنوعة للعاملين في				
----	---	--	--	--	--

5- الثقافة التنظيمية : هي للقيم
الاتجاهات والتأسيس هو مهم
كيفية السيطرة
(Chuang et al.,)
2004: 34 .

		محايد			
1-	يمتاز العاملون بالسلوكيات الايجابية				
2-	تحدها وقوانين يسود بين العاملين .				
3-	يوافقني مرضية .				يحقق
4-	يخضع الجميع لعملية تقييم				
5-	العاملين .				للاهتمام وتحفيز

6- التنظيمية : سلوكيات العاملين
العملية الإدارية يؤدي
بحيث يؤدي هذا تقديم إيجابيا
هذا يحقق أهداف تسهم
للتكنولوجيا ليتضح
(Venkatraman & Camillus, 1984: 513-514)

		محايد			
1-	تتغير تفضيلات الزبائن بسرعة				
2-	بائن لم يتعاملوا معنا في				
3-	للتغيرات التكنولوجية تأثير في ايجاد فرص تسويقية كبيرة .				
4-	هناك عدد كبير من افكار الخدمات الجديدة اصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في				
5-	يتطلب العمل في قطاع الاتصالات في ظل المنافسة تبني ما يحصل من تطورات تكنولوجية في مجال				

Abstract

This study aims to identify the relationship between the agility of organization cognitive intelligence, which includes customers agility and partner agility and Process agility . The agility of customer is an essential part of the ability of customers management, operational and agility is part of the ability to manage the process. Therefore, the use of cognitive intelligence could boost organizational agility . Moreover cognitive intelligence collects, analyzes, displays explanatory information for the managers of the organization to help them make the right decision at the right time. The Cognitive intelligence can help organizational agility by detecting patterns and cases of customers, identify operational opportunities and bottlenecks, and detect changes in assets and competencies of partners managers so that they can realize, work, or making decisions in a timely manner in order to implement organizational strategy. So this study began by problem representing by a number of questions of intellectual and practical, and answer aimed to elucidate the theoretical philosophy and intellectual connotations Applied contents of the three variables that studied studio (organizational agility - cognitive intelligence - organizational strategy). This topics is new on the environment of Arab and stoical Iraqi , and then diagnose the level of its importance and its impact and the possibility of their application in companies. The study has been applied to these Zain and Asiacell Telecom has been using a method by targeting analytical sample survey of managers amounted to (116) respondent. The study used the range Amos has been designed especially measuring instrument to collect the necessary data that serve the study subjects. The study found a set of conclusions one of them results showed that the interaction variables (organizational agility and cognitive intelligence) affecting the implementation of organizational strategy positive effect, since the two variables go up together to explain changes in the implementation of organizational strategy. The study concluded a set of recommendations the most important work to strengthen the organizational agility in the companies through the adaptation and speed of response to unexpected changes and provide innovative solutions as well as companies adopt

a cognitive intelligence strategy, in order to collect the best of the knowledge and integrated into the implementation of the organizational strateg

Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Business Administration



**The relationship between organizational agility
And cognitive intelligence and it is Reflection in
organizational strategy implementation
Applied study in Zain and Asiacell Corporation
Communications**

**A Dissertation Submitted By
Jinan Mahdi Shaheed Al-Dahan**

*To The Council of the College of Administration and
Economics, Kerbala University, in Partial Fulfillment of the
Requirements for PH.D. Degree in Business Administration
Sciences.*

Supervisor

Prof.Dr Awad Al-Khalidy

Prof.Dr Alaa Farhan Talib

2015AD

1436 AH