



جودة تبادلية الفريق-العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية:

النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً

بحث تحليلي لآراء عينة من فرق القيادة في الجامعات

والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط

اطروحة مقدمة الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال

كُتِبَتْ بواسطة

مريم حسين جواد الموسوي

بإشراف

الاستاذ الدكتور

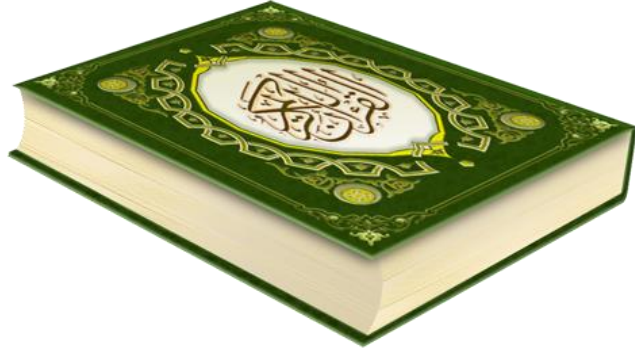
عبد الفتاح جاسم زعلان

2023م

الاستاذ الدكتور

أحمد كاظم بريس

1445هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((والذين استجابوا لربِّهم وأقاموا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ

شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ))

صدق الله العظيم سورة الشورى - الآية

اقرار المشرف

نشهد أن إعداد الاطروحة الموسومة بـ (جودة تبادلية الفريق العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية: النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً- بحث تحليلي لآراء عينة من فرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط)، والتي تقدمت بها الطالبة (مريم حسين جواد الموسوي) قد تم اعدادها تحت اشرافنا في قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.



أ.د. احمد كاظم بريس اليساري

كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

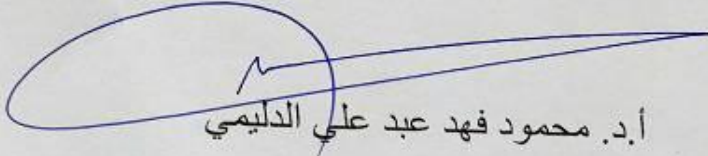


أ.د. عبد الفتاح جاسم زعلان

كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين أشرح هذه الاطروحة للمناقشة.

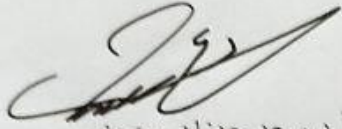


أ.د. محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس القسم ادارة الأعمال

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة قد أطلعنا على أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ (جودة تبادلية الفريق-العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية: النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً- بحث تحليلي لآراء عينة من فرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) المقدمة من قبل الطالبة (مريم حسين جواد الموسوي) وقد ناقشنا الطالبة في مضمونها وفيما له علاقة بها، ونرى انها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً عالي).



أ.د رعد عدنان رؤوف

جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً



أ.د محمود فهد الملايمي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

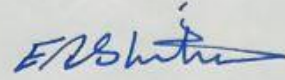
رئيساً



أ.م.د محمد تركي عبد العباس

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

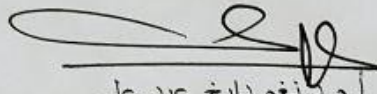
عضواً



أ.م.د الهام ناظم عبد الهادي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً



أ.م.د نغم داikh عبد علي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً



أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً ومشرفاً



أ.د أحمد كاظم بريس اليساري

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً ومشرفاً

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه المقدمة من قبل الطالبة (مريم حسين جواد الموسوي) الموسومة بـ (جودة تبادلية الفريق - العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية: النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً- بحث تحليلي لآراء عينة من فرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.د. علي أحمد فارس الكعبي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة

المناقشة.

أ.م.د. هاشم جبار حسين

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

إلى صاحب الشرف والمكانة التي لا تنبغي لأحدٍ

المربي ومعلم الأخلاق محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى بقية الله في أرضه... صاحب العصر والزمان

الامام الهادي المهدي (عجل الله فرجه الشريف)

إلى من ساندوني في خطاي... وأغدقوا علي الدعوات

والرضا أمي وأبي... حفظهم الله وأطال في عمرهما

إلى من تسعد عيني برؤية وجوههم ويفرح

فؤادي بسماع رنات ضحكاتهم إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى رفيق الدرب وصديق الأيام بطلوها ومرها الذي

وقف بجانبي كي أحقق طموحي العلمي زوجي العزيز

إلى من أفخر ببركة وجودهم في حياتي الذين

يثقون بي دائماً و أرجو أن أكون لهم خير قدوة وموجه

أولادي مهدي مهندس المستقبل، محمد طبيب المستقبل

رسل التي ساعدتني وتحملت عني الكثير، سكينه صغيرتي الجميلة

إلى روافد العلم والمعرفة الذين يحملون عقل المعلم

والقائد الموجه، وقلب الأب الحريص على مستقبل أولاده

السيدان المشرفان الأستاذ الدكتور أحمد كاظم بريس

والأستاذ الدكتور عبد الفتاح جاسم زعلان... وفقهم الله

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا وحبانا بتوفيقه على اتمام هذه الأطروحة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.

بعد أن أتممت اللمسات الأخيرة من أطروحتي يحتم علي الواجب إسناد الفضل إلى أهله إخلاصاً و عرفاناً، ولهذا أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور أحمد كاظم بريس، الذي كان الأستاذ الفاضل والأب الحنون، وكان يحرص أكثر مني على اخراج الأطروحة بأبهى صورة، ولم يبخل علي بنصيحة أو توجيه، قدم لي الدعم المعنوي، والمدح الدائم لعملي وأفكاري مما شجعني وزادني حرصاً وإلهاماً والشكر موصول إلى المشرف المساعد الاستاذ الدكتور عبد الفتاح جاسم زعلان على توجيهاته القيمة ومساهماته العلمية والمعنوية الرائعة التي كان لها الدور الكبير في إخراج هذه الأطروحة بشكلها النهائي، أسأل الله العلي القدير أن يوفقهم ويزيدهم من فضله، ويجزيهم عني خير الجزاء.

وأتقدم بالامتنان والشكر الجزيل الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد الأستاذ الدكتور محمد الجبوري، والمعاون العلمي الأستاذ الدكتور علي أحمد فارس، وجميع منتسبي قسم الدراسات العليا، ورئيس قسم ادارة الأعمال الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي على ما قدموه من عون وتسهيلات خلال مدة كتابة الأطروحة، ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع اساتذتي في قسم ادارة الأعمال، الذين تشرفت بأن أتلقى العلم على أيديهم في مراحل الدراسة الأولية والعليا، وفقهم الله وحفظهم خدمة للمسيرة العلمية، وزادهم علماً وتألق.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون على قبولهم مناقشة هذه الاطروحة، وعلى جهودهم المبذولة في قراءتها وتدقيقها، لإثرائها بملاحظاتهم ومعلوماتهم القيمة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبانة على ما قدموه من ملاحظات ومقترحات علمية أغنت محتواها وجعلتها مناسبة لبيئة ومجتمع البحث، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل المقوم اللغوي والمقومين العلميين على جهودهم المباركة في تقويم هذه الأطروحة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى رئاسات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط (عينية البحث) على ابدائهم المساعدة للباحث، واهتمامهم بدقة المعلومات في الإجابة على فقرات الاستبانة.

وفي الختام أتقدم بخالص شكري واحترامي إلى إختوتي وزملائي في الدراسة، أصحاب المواقف الجميلة، الذين قضيت معهم وبمساعدهم صعوبات الدراسة(استاذي في الدراسة الأولية وزميلي في مرحلة الدكتوراه، قائد الدفعة وسبب من أسباب نجاحها أحمد شهيد، الإخوة الأعزاء، محمد الكناني، أمجد حميد، حسين علي، سنان عليوي، مرتضى محسن، محمد حسين ناظم، الحنونة زيتون نعمة، صغيرة الدفعة نور نعيم، الرائعات والقريبات من القلب، ياسمين، نادية، صمود)، إلى صديقات العمر، ورفيقاتي في خطواتي الأولى، الغائبات الحاضرات ميس وهبة، وفي الختام أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبني وفاتني ذكره، جزاهم الله عني خير الجزاء.

المستخلص

هدف البحث الحالي بشكل أساسي الى معرفة مستوى التأثير المباشر وغير المباشر لجودة تبادلية الفريق- العضو في الرشاقة التسويقية بتوسط النماذج الذهنية المشتركة، من خلال عينة من قيادات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط بلغ عددها (240) فرداً. تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق- العضو من خلال ثلاثة أبعاد هي (التبادل، الاجتماعات والتماسك) وجرى قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة من خلال خمسة أبعاد هي (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) في حين تم قياس الرشاقة التسويقية من خلال أربعة أبعاد هي (الاستباقية، الاستجابة، المرونة، والسرعة).

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من الجامعات والكليات المبحوثة. تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية لغرض تحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات والمتمثلة باختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الاحصاءات الوصفية، تحليل الارتباط البسيط (Pearson)، وتحليل المسار (Path Analysis) ، فضلاً عن الانحدار البسيط، وقد استخدمت هذه الاساليب على البرامج الاحصائية ((Microsoft Excel 2010 , SPSS V.25 , Amos V.23

توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق- العضو في الرشاقة التسويقية وتأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق- العضو في الرشاقة التسويقية من خلال النماذج الذهنية المشتركة، كما أثبتت النتائج أن النماذج الذهنية المشتركة حققت الوساطة الكلية في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبناءً على هذه النتائج قدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتي قدم على ضوءها مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة اهتمام الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث بجودة تبادلية الفريق- العضو، واستثمار نتائجها في بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين الأعضاء من أجل فهم وتفسير طبيعة بيئة العمل والمهام المشتركة، وخلق التصور المشترك حول متطلبات تنفيذها، وبما يضمن تحقيق الاستجابة والتكيف و تحقيق الرشاقة التسويقية.

الكلمات الرئيسية: جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية الكريمة
	الإهداء
	شكر و عرفان
أ	المستخلص
ب-د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
55-4	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث
22-5	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
15-5	أولاً: عرض بعضاً من الدراسات السابقة
19-16	ثانياً: الدراسات الرابطة
20-19	ثالثاً: مناقشة بعض الدراسات السابقة
22-20	رابعاً: مميزات البحث الحالي
39-23	المبحث الثاني: منهجية البحث
26-23	أولاً: مشكلة البحث
27	ثانياً: أهمية البحث
28	ثالثاً: أهداف البحث
31-29	رابعاً: متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية ومقاييسه المعتمدة
31	خامساً: منهج البحث
32-31	سادساً: حدود البحث
37-32	سابعاً: مجتمع البحث وعينته
39-38	ثامناً: أدوات البحث

39	تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية
55-40	المبحث الثالث: بناء وتطوير فرضيات البحث ومخططه الفرضي والعلاقة بين المتغيرات
53-40	أولاً: بناء فرضيات البحث والعلاقة بين متغيراته
55-53	ثانياً: مخطط البحث الفرضي
152-56	الفصل الثاني: الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث
84-57	المبحث الأول: جودة تبادلية الفريق - العضو خلفية معرفية
61-57	أولاً: مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو
63-62	ثانياً: أهمية جودة تبادلية الفريق - العضو
69-63	ثالثاً: فوائد جودة تبادلية الفريق - العضو
77-69	رابعاً: محركات جودة تبادلية الفريق - العضو
80-77	خامساً: النظريات المفسرة لجودة تبادلية الفريق - العضو
84-80	سادساً: انموذجات جودة تبادلية الفريق - العضو
119-85	المبحث الثاني: النماذج الذهنية المشتركة - خلفية معرفية
86-85	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة
90-86	ثانياً: مفهوم النماذج الذهنية المشتركة
93-90	ثالثاً: أهمية النماذج الذهنية المشتركة
96-93	رابعاً: فوائد النماذج الذهنية المشتركة
99-97	خامساً: خصائص النماذج الذهنية المشتركة
108-99	سادساً: بناء النماذج الذهنية المشتركة
109-108	سابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة
119-109	ثامناً: قياس النماذج الذهنية المشتركة
152-120	المبحث الثالث: الرشاقة التسويقية - خلفية معرفية
123-120	أولاً: التطور التاريخي للرشاقة التسويقية
130-124	ثانياً: مفهوم الرشاقة التسويقية
133-130	ثالثاً: أهمية الرشاقة التسويقية
135-134	رابعاً: فوائد الرشاقة التسويقية
138-135	خامساً: ركائز ومحركات الرشاقة التسويقية
140-138	سادساً: تحديات تنفيذ الرشاقة التسويقية
143-140	سابعاً: الرشاقة ومفاهيم اخرى

146-143	ثامنا: النظريات المفسرة للرشاقة
152-147	تاسعا: قياس الرشاقة التسويقية
191-153	الفصل الثالث: الجانب الميداني للبحث (عرض وتحليل وتفسير نتائج البحث)
159-154	المبحث الأول: اختبار أداة البحث وبياناتها
154	أولاً: ترميز متغيرات البحث وتوصيفها
157-155	ثانياً: اختبار أداة البحث
158-157	ثالثاً: صدق وثبات أداة البحث
159-158	رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
172-160	المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
163-160	أولاً: المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق - العضو
169-164	ثانياً: المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة
172-169	ثالثاً: المتغير التابع الرشاقة التسويقية
191-173	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
182-173	أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
189-182	ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث
191-189	ثالثاً: اختبار فرضية الوساطة بين متغيرات البحث
204-192	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
198-193	المبحث الأول: الاستنتاجات
194-193	أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للبحث
198-194	ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني للبحث
204-199	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية
203-199	أولاً: التوصيات
204-203	ثانياً: المقترحات المستقبلية
246-205	قائمة المصادر

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	دور تفاعلات الفريق في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة	46
2	دور اليات تبادل المعرفة والتشابه العلائقي في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة	47
3	دور النماذج الذهنية المشتركة للفريق في تحقيق الاستباقية لدى الأعضاء والمنظمة	49
4	دور التعاون في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة	50
5	الشبكة التكيفية المصمم للنموذج الذهني المشترك	53
6	المخطط الفرضي للبحث	55
7	محركات وفوائد جودة تبادلية الفريق - العضو	76
8	دور النماذج الذهنية المشتركة في تحقيق الوعي المشترك بالموقف	94
9	دور النماذج الذهنية المشتركة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة	95
10	العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة وتوافق الآراء	95
11	دور التواصل اللفظي وغير اللفظي في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة	100
12	عملية تطوير النماذج الذهنية المشتركة	102
13	تطوير النماذج الذهنية المشتركة	104
14	دور سلوكيات التعلم الجماعي في تطوير النماذج الذهنية المشتركة	105
15	تأثير التدريب على خصائص ومكونات النماذج الذهنية المشتركة	106
16	عدد البحوث حول مفهوم الرشاقة التسويقية منذ فترة ظهوره حتى عام(2020)	122
17	اعتماد الرشاقة التسويقية من قبل أغلب المسوقين	133
18	انموذج التشغيل الرشيق	136
19	محركات وتحديات الرشاقة التسويقية	137
20	العلاقة بين المرونة، الرشاقة، والاستجابة	143
21	عملية وضع أزياء الإدارة	145
22	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة تبادلية الفريق – العضو	155
23	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النماذج الذهنية المشتركة	156
24	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة التسويقية	157
25	التمثيل البياني لأبعاد جودة تبادلية الفريق العضو	163
26	التمثيل البياني لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة	168
27	التمثيل البياني لأبعاد الرشاقة التسويقية	172
28	اختبار الوساطة	191

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير جودة تبادلية الفريق – العضو	8-5
2	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير النماذج الذهنية المشتركة	11-9
3	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الرشاقة التسويقية	15-12
4	الدراسات الرابطة بين بعض متغيرات وأبعاد البحث	19-16
5	متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة	29
6	المعلومات الأساسية عن الجامعات والكليات مجتمع البحث	33
7	المعلومات العامة للجامعات والكليات مجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع	34
8	وصف أفراد عينة البحث	35
9	أجزاء الاستبانة	39-38
10	تعريف جودة تبادلية الفريق – العضو حسب وجهات نظر الباحثين	61-60
11	تعريف النماذج الذهنية حسب وجهات نظر الباحثين	90-89
12	تعريف الرشاقة التسويقية حسب وجهات نظر الباحثين	129-128
13	الترميز والتوصيف	154
14	قيم معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية	158
15	التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	159
16	تصنيف الوسط الحسابي الموزون	160
17	الإحصاء الوصفي لبعده التبادل	161
18	الإحصاء الوصفي لبعده الاجتماعات	162
19	الإحصاء الوصفي لبعده التماسك	163
20	الإحصاء الوصفي لبعده المهام العامة ومعرفة الفريق	164
21	الإحصاء الوصفي لبعده المهام العامة ومهارات الاتصال	165
22	الإحصاء الوصفي لبعده مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	166
23	الإحصاء الوصفي لبعده ديناميكيات وتفاعلات الفريق	167
24	الإحصاء الوصفي لبعده موارد الفريق وبيئة العمل	168
25	الإحصاء الوصفي لبعده الاستباقية	169
26	الإحصاء الوصفي لبعده الاستجابة	170
27	الإحصاء الوصفي لبعده المرونة	171
28	الإحصاء الوصفي لبعده السرعة	172
29	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها	174
30	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها	174
31	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التماسك والرشاقة التسويقية بأبعادها	175
32	مصفوفة معاملات الارتباط بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية بأبعادها	175

176	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التبادل والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها	33
177	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها	34
178	مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التماسك والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها	35
178	مصفوفة معاملات الارتباط بين جودة تبادلية الفريق-العضو والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها	36
180	مصفوفة معاملات الارتباط بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها	37
180	مصفوفة معاملات الارتباط بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها.	38
181	مصفوفة معاملات الارتباط بين مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها	39
181	مصفوفة معاملات الارتباط بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها	40
181	مصفوفة معاملات الارتباط بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها	41
182	مصفوفة معاملات الارتباط بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بأبعادها	42
183	تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسة الثانية	43
185	تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة	44
187	تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسة السادسة	45
190	التأثيرات غير المعيارية	46

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة قبل التحكيم
3	استمارة الاستبانة بعد التحكيم
4	مبادئ وقيم البيان الرشيق

المقدمة

تخلق بيئة الأعمال الحالية ضغطاً كبيراً على منظمات الأعمال وتفرض عليها أن تكون رشيقة في تحركاتها و استجابتها للتغيرات القانونية، التنافسية، التكنولوجية، و الاجتماعية، واستثمار الفرص بطريقة سريعة واستباقية في أداء ممارساتها وتحسين قدراتها التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب تحقيق الرشاقة التسويقية التي تشير الى السهولة والسرعة التي تستجيب بها المنظمات الى التغيرات الخارجية بطريقة فعالة دون المساومة على جودة خدماتها، وقد ساهم عدد كبير من الباحثين في فهم رشاقة منظمات التعليم العالي، وأكدوا على أهمية التجربة والتعلم والابتكار، اذ يقوم مفهوم الرشاقة التسويقية على التجربة بصورة أساسية، بالإضافة الى الاهتمام بفرق القيادة في هذه المنظمات ودورها في تحقيق توقعات أصحاب المصلحة المتعددين (Menon & Suresh,2020:308))، وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع الا ان الباحث لم يجد أي دراسة عربية بحثت هذه المتغيرات في منظمات التعليم العالي الأهلي في منطقة الفرات الأوسط كنبذة عن واقع التعليم العالي الأهلي في العراق، وهذا ما يمثل مشكلة البحث الحالي.

2

وبما إن المنظمات بصورة عامة أصبحت تعتمد على فرق العمل في مواجهة تحديات البيئة، وتحقيق الأهداف العامة (Johnson et al.,2011:2330) ونظراً لأهمية جودة العلاقات الاجتماعية لهذه الفرق في تهيئة ظروف العمل الايجابية، أصبح مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو من أهم المفاهيم التي تسهم في تحسين نوع وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، يحقق التماسك فيما بينهم، يزيد من رغبتهم في التعاون وتبادل المعلومات من خلال عقد الاجتماعات الرسمية واللقاءات غير الرسمية والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستباقية في الاستجابة لمتطلبات البيئة وبالتالي تحقيق الرشاقة التسويقية-AI (Tit,2020:1)، خاصة وان منظمات التعليم العالي هي مراكز لخلق المعرفة، لا بد لها أن تعزز ثقافة فرص التعلم المستمر في العمل اليومي عبر فرق العمل والمستويات التنظيمية كافة، وتعزز الاستفسار والحوار، وتسهل التفكير التعاوني والجماعي حيث يتشارك أعضاؤها رؤية مشتركة تتوافق مع رؤية المنظمة (Menon & Suresh, 2020:562)) أذ يرى الباحثين ان خلق الرشاقة التسويقية للمنظمة تعتمد على معرفة وخبرة وابداع أعضائها والمعلومات المتاحة لهم (Ragin-Skorecka, 2016:1)، كما ان فهم المتطلبات النفسية والاجتماعية لهؤلاء الأعضاء له أهمية كبيرة لأن التكيف والاستجابة للتغيير هو جزء لا يتجزأ من النظم الاجتماعية، اذ يكتسب الأعضاء فهماً للعلاقات السببية ويوسعون معارفهم من خلال ثروة

المعلومات المستمدة من التجارب الشخصية وخبرات الآخرين، ويولدون حلولاً للمشكلات ويقيمون نتائجها المحتملة (Harju,2023:267).

كما تسهم جودة تبادلية الفريق العضو في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق كأحد المفاهيم المعرفية التي حظيت باهتمام بحثي كبير كونها من الأساسيات التي تساعد الأعضاء على فهم تغيرات بيئة العمل، اجراءات عمل المنظمة وخططها الاستراتيجية، خلق التنبؤات حول البيئة المستقبلية وتفسير المعلومات الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات التشاركية المناسبة، وان النماذج الذهنية المشتركة تعد بمثابة الأدوات الاجتماعية والثقافية التي يستخدمها الأفراد في نقل المعرفة وتطبيقها في العمل، وهذا يسهم في تحقيق الهدف الأساسي للبحث الحالي وهو تحقيق الرقابة التسويقية لمنظمات التعليم العالي الأهلي في منطقة الفرات الأوسط، من خلال خلق وتطوير جودة تبادلية الفريق- العضو، و بالتالي النماذج الذهنية المشتركة للأعضاء (DeChurch & Mesmer-Magnus,2010:1; Li et al.,2021:1)

بالإضافة الى ما سبق هدف البحث الحالي الى التعرف على مسببات وصحة الجدل الفكري الحاصل حول استخدام هذه المتغيرات وطبيعة العلاقات فيما بينها، فهناك من يرى ان النماذج الذهنية المشتركة تسهم في تحقيق جودة تبادلية الفريق- العضو من خلال تحقيق أبعادها المتمثلة بالتماسك والتبادل، في حين يؤكد آخرون ان جودة تبادلية الفريق- العضو هي عادة ما تكون متغير مستقل يسهم في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة كمتغير تابع (Willems,2016:7)، ويرى (Yu & Petter, 2014) ان ممارسات الرقابة التسويقية تسهم في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة (Yu & Petter, 2014:8)، وهذا ما يمثل الجانب الآخر من مشكلة البحث الحالي.

ونظراً لأهمية المتغيرات أعلاه، وضرورة التعمق في فهم مضامينها المعرفية، واستثمار فوائدها العملية في تحقيق أهداف المنظمات عينة البحث، ونتيجة لعدم وجود دراسة عربية تناولت هذه المتغيرات منفردة أو مجتمعة بشكل عام، وفي مجتمع البحث الحالي بشكل خاص (الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) وبحسب اطلاع الباحث، يهدف البحث الحالي الى تحليل علاقات الارتباط، وأنواع التأثير المباشر وغير المباشر فيما بينها، ودراسة المنطلقات الفكرية والتأثيرات الميدانية لجودة تبادلية الفريق- العضو وتأثيرها في الرقابة التسويقية من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة على مستوى عينة من فرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

ولغرض الاحاطة بالموضوع وتحقيق ما تم ذكره تم تقسيم البحث الى أربعة فصول متضمنة عدة مباحث، يختص الفصل الأول بعرض أبرز الدراسات السابقة، منهجية البحث، بناء وتطوير فرضيات البحث والعلاقة بين المتغيرات ومخططه الفرضي، في ثلاثة مباحث، اشتمل الأول على أبرز الدراسات السابقة ، وتضمن الثاني منهجية البحث في حين تناول الثالث بناء وتطوير فرضيات البحث والعلاقة بين المتغيرات ومخططه الفرضي، وخصص الفصل الثاني لدراسة الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث في ثلاثة مباحث ،اهتم الأول بجودة تبادلية الفريق- العضو، وتناول الثاني النماذج الذهنية المشتركة وركز المبحث الثالث على الرشاقة التسويقية، ويأتي الفصل الثالث ليؤطر الجانب الميداني للبحث من خلال ثلاثة مباحث ركز الأول منها على اختبار أداة الدارسة وبياناتها، واهتم الثاني بعرض نتائج البحث، تحليلها، وتفسيرها ، في حين اختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث من خلال قياس علاقات الارتباط، و التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، واختتم الفصل الرابع رحلة البحث من خلال مبحثين تضمن الأول جملة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، وعرض الثاني مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية .

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد

يتضمن الفصل الحالي ثلاثة مباحث ركز الأول منها على عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث العربية منها والأجنبية والتي تمت مناقشتها وتوضيح جوانب الاستفادة منها، بالإضافة الى عرض وتوضيح مميزات البحث الحالي، في حين ركز المبحث الثاني على عرض منهجية البحث المعتمدة من خلال تحديد فقراتها المتمثلة بمشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الاجرائية، منهج البحث، حدود البحث، مجتمع البحث وعينته، أدوات البحث وأدوات التحليل والمعالجة الاحصائية، وأخيرا تضمن المبحث الثالث بناء وتطوير فرضيات البحث ومخططه الفرضي من خلال سبع فرضيات رئيسة توضح علاقات الارتباط ومستويات التأثير التي تربط بين متغيرات البحث، بالإضافة الى العلاقة بين المتغيرات.

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

توطئة...

يتطلب التطوير المنهجي لأية دراسة الاستناد الى دراسات سابقة داعمة لها ، والاطلاع على ما توصلت اليه تلك الدراسات من معرفة علمية وفكرية والاستفادة منها من خلال تعزيز ادراك الباحث لموضوع بحثه ورسم توجهاته، بناء على ذلك يهدف هذا المبحث الى عرض موجز لمجموعة من الدراسات السابقة ذو العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، والدراسات الرابطة بين متغيراته وأبعاده، من خلال تحديد عنوانها، انواعها، أهدافها، مقاييسها، نوع وحجم العينة، أساليب التحليل المستخدمة، وأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها، بالإضافة الى أوجه التشابه والاختلاف مع البحث الحالي، وفقا لفقرات تهتم بعرض هذه الدراسات، مناقشتها وتحديد مجالات الاستفادة منها، وعرض أهم ما يميز البحث الحالي، وحسب المتغيرات الرئيسية وتسلسلها في العنوان(جودة تبادلية الفريق- العضو متغير مستقل، النماذج الذهنية المشتركة متغير وسيط، والرشاقة التسويقية متغير تابع) و على النحو الاتي :

أولاً: عرض بعضاً من الدراسات السابقة:

تعرض الفقرة الحالية ومن خلال الجداول أدناه بعض الدراسات السابقة ذو الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية على التوالي:

1- جدول (1) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير بجودة تبادلية الفريق – العضو

جودة تبادلية الفريق - العضو: بنية جديدة لبحوث صنع الأدوار	1- دراسة
Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research	(Seers,1989)
بحث ميداني.	نوع الدراسة
تطوير مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو وقياسه.	هدف الدراسة
بناء مقياس جودة تبادلية الفريق- العضو من ثلاثة أبعاد (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) وثمانية عشر فقرة.	مقياس الدراسة
(178) موظف يعملون في منظمة تصنيع سيارات تم دمجهم في (19) فريق يمثلون فرق الإدارة التي تدير المنظمة.	مجتمع وعينة الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار الموثوقية.	أساليب التحليل

<p>امكانية قياس جودة تبادلية الفريق- العضو بشكل فعال، ويعتمد نجاح الفريق على تحقيق التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، والتنسيق بين الأعضاء. ان جودة تبادلية الفريق- العضو لها تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للأعضاء، تتأثر جودة التبادلية في الفريق الواحد بحجم الاستقلالية الممنوحة لذلك الفريق.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>اثناء الجانب النظري وقياس المتغير، لأنها أول دراسة طرحت هذا المفهوم وبحثت في تركيبته الأساسية التي تمثلت بتصوير الفرد لعلاقات التبادل بينه وبين أعضاء الفريق الاخرين في سياق فرق العمل.</p>	<p>مجالات الافادة</p>
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>تأثير جودة العلاقات بين أعضاء الفريق والقيادة المشتركة على فعالية الفريق في المنظمات العامة. Pengaruh Kualitas Hubungan Sesama Anggota Tim Dan Kepemimpinan Bersama Terhadap Efektivitas Tim Pada Organisasi Publik.</p>	<p>2- دراسة (Ramdhana et al.,2018)</p>
<p>بحث ميداني.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تحليل تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو والقيادة المشتركة في فاعلية الفريق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق- العضو باستخدام مقياس (Seers,1995) الذي يتكون من بعد واحد (التبادل) وعشر فقرات.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (90) من الموظفين الذين يعملون في ثلاث من المؤسسات العامة في وزارة الصناعة في إندونيسيا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تحليل الانحدار، وتحليل المسار.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>جودة تبادلية أعضاء الفريق تؤثر بشكل إيجابي في القيادة المشتركة وفاعلية الفريق في المديرية عينة البحث.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>

<p>أكدت هذه البحث على ان جودة تبادلية الفريق- العضو تحدث تأثير جماعي على مستوى الفريق، مثل، زيادة فاعلية الفريق، وهذا يدعم نموذج البحث الحالي الذي يفترض ان جودة تبادلية الفريق - العضو تحقق نماذج ذهنية مشتركة على مستوى الفريق. استخدام المتغير مستقل، وقياسه باستخدام مقياس (Seers,1995) الذي يقيس بعد التبادل الذي تم استخدامه في البحث الحالي، كما تم استخدامها في كتابة الجانب النظري.</p>	مجالات الافادة
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق.</p>	أوجه الاختلاف
<p>تأثير تبادل أعضاء الفريق على تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق: دور الثقة داخل الفريق والملكية النفسية.</p> <p>The Impact of Team-Member Exchange on The Intra-Team Knowledge Sharing: The Role of Intra-Team Trust and Psychological Ownership.</p>	3- دراسة (Düger, 2021)
<p>بحث ميداني</p>	نوع الدراسة
<p>قياس تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو في عملية تبادل المعرفة واكتشاف أدوار الثقة والملكية النفسية داخل الفريق.</p>	هدف الدراسة
<p>تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق – العضو باستخدام مقياس (Seers,1995) الذي يتكون من بعد واحد (التبادل) وعشر فقرات.</p>	مقياس الدراسة
<p>شملت العينة (179) موظف ضمن (29) فريق في منظمة تعمل في قطاعات النسيج والخدمات والتصنيع في اسطنبول.</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>الاحصاءات الوصفية، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، تحليل الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد.</p>	أساليب التحليل
<p>جودة تبادلية الفريق -العضو لها تأثير إيجابي في عملية تبادل المعرفة داخل الفريق.</p>	أهم الاستنتاجات
<p>تدعم هذه الدراسة فكرة البحث الحالي التي تقترض ان جودة تبادلية الفريق – العضو تزيد من سلوكيات مشاركة المعرفة بين الأعضاء وتعمل على تحقيق النماذج الذهنية المشتركة على مستوى الفريق، كما أوصت هذه البحث بإجراء دراسات مستقبلية تشمل عينة أكبر، ويكون فيها العمل الجماعي ذو أهمية كبيرة وهذا يدعم اختيار عينة البحث</p>	مجالات الافادة

الحالي. استخدام المتغير مستقل، وقياسه باستخدام بعد التبادل وعشر فقرات من مقياس (Seers,1989) وهو نفس مقياس البحث الحالي.	
الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق.	أوجه الاختلاف
تبادلية الفريق – العضو والقائد – العضو، الاحتواء ونوايا ترك العمل: الآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية. Team-Member and Leader-Member Exchange, Engagement, And Turnover Intentions: Implications for Human Resource Development.	4- دراسة (Tabak et al.,2023)
بحث ميداني.	نوع الدراسة
البحث في العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو وسلوك دوران العمل بين الموظفين من خلال الدور الوسيط لمشاركة العمل.	هدف الدراسة
تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق- العضو باستخدام مقياس (Wayne & Sparrowe, 2000)، الذي يتكون من تسع فقرات، والذي يعود بالأصل الى (Seers,1989).	مقياس الدراسة
شملت العينة 407 من الموظفين الذين يعملون في منظمات ذو أحجام وصناعات مختلفة في الولايات المتحدة واسرائيل.	مجتمع وعينة الدراسة
تحليل المسار، تحليل الارتباط (Pearson)، وتحليل الانحدار.	أساليب التحليل
تؤثر جودة تبادلية الفريق- العضو في تقليل دوران العمل بين الموظفين من خلال زيادة سلوكيات مشاركة العمل كمتغير وسيط.	أهم الاستنتاجات
دعم نموذج البحث الحالي كونها استخدمت المتغير مستقل، وقياسه بنفس المقياس، بالإضافة الى استخدامها في كتابة الجانب النظري.	مجالات الافادة
الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق.	أوجه الاختلاف

2- جدول (2) بعض الدراسات السابقة ذو الصلة بمتغير النماذج الذهنية المشتركة:

<p>قياس مشاركة الفريق للمعرفة ذو الصلة: تصميم نموذج ذهني مشترك والتحقق من صحته.</p> <p>Measuring Sharedness of Teamrelated Knowledge: Design and Validation of a Shared Mental Model Instrument.</p>	<p>1- دراسة (Johnson et al.,2007)</p>
<p>بحث ميداني.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>بناء مقياس معرفي موثوق لقياس النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مقياس النماذج الذهنية المشتركة الذي تم تطويره من خمسة أبعاد (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) واثنان وأربعون فقرة.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>عينة عشوائية تكونت من (417) مشترك من منظمات مختلفة في جنوب شرق الولايات المتحدة وكوريا، قسمت على فرق، كل فريق يتكون من 4-5 أعضاء.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>الإحصاء الوصفي، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>انشاء أداة لقياس النماذج الذهنية المشتركة تتميز بموثوقيتها.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>كتابة الجانب النظري، استخدام المقياس، كما ان هذه البحث تدعم فكرة البحث الحالي لأنها تدعم وتؤيد استخدام فرق العمل في ادارة المنظمات لمواجهة تحديات البيئة، وأهمية التشارك المعرفي، والفهم المشترك بين هذه الفرق.</p>	<p>مجالات الافادة</p>
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>تطوير نموذج ذهني مشترك أثناء التعاون بوساطة التكنولوجيا.</p> <p>Shared Mental Model Development During Technology-Mediated Collaboration.</p>	<p>2- دراسة (Andres, 2011)</p>
<p>بحث ميداني.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>قياس تأثير التعاون المباشر بين أعضاء الفرق والتعاون الافتراضي عبر الشاشات في تطوير النماذج الذهنية المشتركة للأعضاء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة باستخدام اسلوب الملاحظة من خلال أربع فقرات هي: - الفهم المشترك لمتطلبات المهمة، توافق الحلول، الارتباك في تحقيق</p>	<p>مقياس الدراسة</p>

متطلبات المهمة ومواقف العمل، والقدرة على تقديم التفسيرات والملاحظات المطلوبة.	
شملت العينة (48) مشاركاً من الطلاب الجامعيين في قسم نظم المعلومات الإدارية، تم تقسيمهم في 12 فريق في جامعة ولاية كارولينا الشمالية، الولايات المتحدة الأمريكية.	مجتمع وعينة الدراسة
اسلوب التحليل النوعي (الملاحظة المباشرة لتصورات وسلوكيات أعضاء الفريق)	أساليب التحليل
الفرق الافتراضية تؤثر بشكل سلبي على عمليات البحث وتبادل المعلومات، وتقلل من تماسك أعضاء الفريق، تخلق سوء الفهم وتقلل المشاركة، وتحد من قدرة أعضاء الفريق على الاهتمام بشكل كاف بالإيماءات اللفظية وغير اللفظية المستخدمة في تسهيل تأكيد التفاهم وتوافق الآراء.	أهم الاستنتاجات
تدعم هذه البحث فكرة وانموذج البحث الحالي كونها استخدمت المتغير بسيط، وأكدت على ان التعاون، المناقشات، التواصل اللفظي وغير اللفظي بين أعضاء الفريق، يسهم في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة، وان نجاح المنظمة هو دالة لدقة هذه النماذج.	مجالات الافادة
الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، وبيئة التطبيق، بالإضافة الى انها استخدمت طريقة قياس نوعية تمثلت بأساليب الملاحظة المباشرة.	أوجه الاختلاف
النماذج الذهنية المشتركة للفريق وتأثيرها على فاعليته.	3- دراسة (جلاب وزهير 2019،
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
معرفة تأثير النماذج الذهنية المشتركة للفريق في فاعليته.	هدف الدراسة
تم قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة باستخدام مقياس (Rouse et al.,1992) الذي يتكون من أربعة أبعاد هي: معرفة الفريق، معرفة المهام، تفاعل الفريق، ومعدات الفريق.	مقياس الدراسة
شملت العينة (176) موظف في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات - وزارة التخطيط.	مجتمع وعينة الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط الخطي البسيط، ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.	أساليب التحليل
وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة للفريق و فاعليته.	أهم الاستنتاجات
كتابة الجانب النظري.	مجالات الافادة

أوجه الاختلاف	الهدف العام للدراسة، المقياس، المجتمع والعينة.
4- دراسة (Mărcuț et al.,2022)	من سلوكيات التعلم داخل الفريق إلى أداء الفريق: مساهمة الصراع والنماذج الذهنية المشتركة للفريق كآليات.
نوع الدراسة	بحث ميداني.
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين سلوكيات التعلم داخل الفريق وأداء الفريق من خلال الدور الوسيط للصراع والنماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة باستخدام مقياس (Van den Bossche، 2011) الذي يتكون من بعدين هما: الفهم المشترك للمهام، والفهم المشترك لكيفية التعامل مع هذه المهام.
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت العينة من (1065) طالب من كليات جامعة رومانية كبيرة تم دمجهم في 201 فريق.
أساليب التحليل	الإحصاء الوصفي وعلاقات الارتباط.
أهم الاستنتاجات	النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء كل فريق تتوسط تماماً العلاقة بين سلوكيات التعلم داخل الفريق وأداء ذلك الفريق.
مجالات الافادة	تدعم انموذج البحث الحالي كونها استخدمت المتغير وسيط. كتابة الجانب النظري. تجنب الأخطاء التي وقعت فيها هذه البحث، مثل، حجم العينة، وتجانس أفرادها.
أوجه الاختلاف	الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، المقياس، وبيئة التطبيق.

3- جدول (3) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الرشاقة التسويقية:

<p>دور قدرات تقنيات المعلومات في تعزيز رشاقة السوق في قطاع الاتصالات الأردني. The Role of Information Technology Capabilities in Capitalizing Market Agility in Jordanian Telecommunications Sector.</p>	<p>1- دراسة (Bataineh et al.,2015)</p>
<p>بحث ميداني.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>دراسة دور قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز رشاقة السوق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير الرشاقة التسويقية من خلال بناء استبيان خاص يعتمد على ما جاء في كتاب (Goldman et al., 1995)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة 192 موظف من جميع المستويات الادارية في أقسام تكنولوجيا المعلومات في ثلاث شركات من شركات الاتصال في الاردن (زين، اورنج، وامنية).</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اختبارات الانحدار المتعدد.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير في ايجابي في تحقيق رشاقة السوق.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>تدعم نموذج وفكرة البحث الحالي كونها استخدمت المتغير تابع، وأكدت على أهمية عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات وخلق المعرفة المشتركة التي تخلق الرشاقة التسويقية للمنظمات.</p>	<p>مجالات الافادة</p>
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، المقياس، وبيئة التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>
<p>العلاقة بين الرشاقة التسويقية والأداء المالي في ظل مستويات مختلفة من اضطراب السوق. The Relationship Between Marketing Agility and Financial Performance Under Different Levels of Market Turbulence.</p>	<p>2- دراسة (Zhou et al.,2019)</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>قياس تأثير الرشاقة التسويقية في الأداء المالي من خلال القدرة على الابتكار، في ظل اضطراب السوق.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير الرشاقة التسويقية من خلال أربعة أبعاد هي (الاستباقية، السرعة، الاستجابة، والمرونة) وأربعة عشر فقرة.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>

شملت العينة 518 من مديري التسويق في 1000 منظمة لصناعة الأغذية في 12 مدينة صينية.	مجتمع وعينة البحث
انموذج المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار.	أساليب التحليل
تأثير الرشاقة التسويقية على الأداء المالي من خلال قدرة المنظمات على الابتكار، ويكون هذا التأثير أكثر عند انخفاض اضطرابات السوق.	أهم الاستنتاجات
استخدام المقياس، كتابة الجانب النظري.	مجالات الافادة
استخدام المتغير مستقل، الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، بيئة التطبيق.	أوجه الاختلاف
رشاقة التسويق: المفهوم، السوابق، ومنهجية بحث.	3- دراسة
Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda.	(Kalaiganam et al.,2021)
دراسة نظرية	نوع الدراسة
وضع تصور للمفهوم الناشئ للرشاقة التسويقية.	هدف الدراسة
لم يتم قياس متغير الرشاقة التسويقية تجريبياً، لكن تم التحقيق فيه من خلال مقابلات متعمقة مع 22 من كبار متخصصي التسويق في شركات كبيرة.	مقياس الدراسة
ان مفهوم الرشاقة التسويقية هو بناء ثري نظرياً، ومتعدد الأبعاد يختلف عن رشاقة الوظائف والبنى التنظيمية الأخرى.	أهم الاستنتاجات
تعد هذه البحث من أكثر الدراسات الحديثة التي تحققت في مفهوم الرشاقة التسويقية كبناء جماعي، وخرجت بمجموعة من التوصيات تم الاعتماد عليها في جوانب كثيرة عند صياغة وتنفيذ فكرة البحث الحالي، بالإضافة الى استخدامها لافي كتابة الجانب النظري.	مجالات الافادة
الهدف العام للدراسة، نوع البحث.	أوجه الاختلاف

<p>اليقظة التنظيمية تجاه التحول الرقمي كشرط أساسي لقدرة معالجة المعلومات لتحقيق رشاقة السوق.</p> <p>Organizational Mindfulness Towards Digital Transformation as A Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility.</p>	<p>4- دراسة (Li et al.,2021)</p>
<p>بحث ميداني.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>بيان العلاقة بين اليقظة التنظيمية تجاه التحول الرقمي والرشاقة التسويقية للمنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير الرشاقة التسويقية باستخدام أربع فقرات هي (جمع المعلومات الخارجية باستمرار من أجل تحقيق الاستجابة الاستراتيجية قبل المنافسين من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع الموارد الأخرى لتعزيز الأنظمة والسلوك الاستباقي والبقاء في حالة تأهب للسوق. تفسير معلومات السوق بسرعة لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية قبل المنافسين من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع الموارد الأخرى لتعزيز أنظمة التحليل التنافسي. اتخاذ قرارات سريعة والاختيار من بين البدائل الاستراتيجية من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع الموارد الأخرى لتعزيز أنظمة دعم القرار. تقديم حل سريع لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية قبل المنافسين من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية مع الموارد الأخرى لتعزيز النظم من أجل التطوير والتنفيذ السريع).</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (102) من كبار المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات داخل مجموعة من الشركات الأمريكية.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار صلاحية المقياس، وتحليل المسار.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>العلاقة الايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والشركات يمكن أن تعزز الرشاقة التسويقية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>تدعم هذه المقالة نموذج وفكرة البحث الحالي، كونها استخدمت المتغير تابع، وتؤكد ما جاء بالجانب النظري.</p>	<p>مجالات الافادة</p>
<p>الهدف العام للدراسة، مجتمع وعينة البحث، المقياس، وبيئة التطبيق.</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>

<p>العوامل التنظيمية للرشاقة التسويقية في الشركات الدولية. Organizational Drivers of Marketing Agility in International Firms.</p>	<p>5- دراسة (Harju,2023)</p>
<p>رسالة ماجستير.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>قياس تأثير العوامل التنظيمية على الرشاقة التسويقية في سياق الشركات الدولية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم قياس متغير الرشاقة التسويقية باستخدام مقياس يتكون من أربع فقرات هي (نحن قادرون على معرفة الاتجاهات الجديدة والفرص الناشئة في الصناعة. عندما يكون هناك خلل يؤثر على عملياتنا نسارع إلى التكيف وخلق التغييرات اللازمة. يمكننا استنباط رؤى قابلة للتنفيذ والتحرك بثقة في أوقات عدم اليقين. نتعامل مع التغيير على أنه فرصة، ونكيف خططنا التسويقية من خلال أفكار جديدة.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>عينة عشوائية تكونت من 39 موظف من المتخصصين في مجال التسويق.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تحليل الانحدار الخطي.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>العوامل التنظيمية (تكنولوجيا التسويق، الهيكل التنظيمي، القدرات التنظيمية، والميزانية التنظيمية، والثقافة التنظيمية) تؤثر في تطوير الرشاقة التسويقية للمنظمات.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>دراسة حديثة، استخدمت المتغير تابع، اعتمدت على دراسة (Kalaiganam et al.,2021) التي اعتمد عليها البحث الحالي، وقد اختارت العوامل التنظيمية المتمثلة ب (تكنولوجيا التسويق، الهيكل التنظيمي، القدرات التنظيمية، الميزانية التنظيمية، والثقافة التنظيمية)، وأوصت بأهمية دراسة العوامل الأخرى مثل عوامل القيادة وعوامل الفريق، وهذا يدعم فكرة وانموذج البحث الحالي، بالإضافة إلى الاستفادة من البحث في الجانب النظري.</p>	<p>مجالات الافادة</p>
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع والعينة، المقياس المستخدم، وبيئة التطبيق.</p>	<p>مجالات الاختلاف</p>

ثانياً: الدراسات الرابطة:

تُعد الدراسات التي تربط بين متغيرات البحث الرئيسية أو الفرعية بمثابة الدعم لهذا البحث، فهي تعزز فكرة الانموذج المقترح والعلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات، وتشير الى اهميتها وامكانية تطبيقها في بيئات متعددة، وفي البحث الحالي توجد دراسة تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وثلاث دراسات تربط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وفيما يلي توضيح لهذه الدراسات وحسب التسلسل الزمني:

جدول(4) الدراسات الرابطة بين بعض متغيرات وأبعاد البحث

1- دراسة (Filho et al.,2015) Cohesion, Team Mental Models, And Collective Efficacy: Towards an Integrated Framework of Team Dynamics in Sport.	التماسك والنماذج الذهنية المشتركة للفريق والفاعلية الجماعية: نحو إطار متكامل لديناميكيات الفريق في الرياضة.
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	ايجاد العلاقة المتبادلة بين التماسك (متغير مستقل)، والنماذج الذهنية المشتركة للفريق (متغير وسيط)، والفاعلية الجماعية والأداء المتصور.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة باستخدام مقياس (Johnson et al.,2007) الذي يتكون من خمسة أبعاد، لكن باستخدام ثلاث فقرات لكل بعد من المقياس الأصلي.
الحجم والعينة	شملت العينة (340) لاعب كرة قدم جامعي (178 أنثى و162 ذكر) يمثلون 17 فريق منتسب إلى الرابطة الوطنية لألعاب القوى بين الكليات.
أساليب التحليل	الاحصاء الوصفي، معامل الارتباط، ومعادلة النمذجة الهيكلية.
أهم الاستنتاجات	ضرورة العمل على تطوير تماسك الفريق من أجل خلق النماذج الذهنية المشتركة والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، لأن معرفة وخبرة الفريق المشتركة تبدأ بإقامة علاقات اجتماعية إيجابية (التماسك الاجتماعي)، وتماسك المهام (أي مشاركة أعضاء الفريق في نفس أهداف المهمة وهذا له تأثير كبير على تطوير هذه النماذج، ومن ثم على الفاعلية الجماعية والأداء للفريق.
	أكدت على العلاقة بين تماسك أعضاء الفريق (وهو بعد من أبعاد المتغير المستقل في البحث الحالي) والنماذج الذهنية المشتركة، وأكدت على مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي بين الأعضاء وهذا يدعم فكرة البحث الحالي وما جاء في الجانب النظري، كما

<p>انها استخدمت النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً، واستخدمت نفس المقياس (Johnson et al.,2007) لقياسه، وقد أوصت بأهمية دراسة النماذج الذهنية المشتركة لفرق العمل في بيئات ديناميكية، وفي جميع المجالات، وهذا يدعم نموذج البحث الحالي ويوثق العلاقة بين متغيراته.</p>	مجالات الافادة
<p>الهدف العام للدراسة، المجتمع وعينة البحث، وبيئة التطبيق.</p>	أوجه الاختلاف
<p>تأثير أنظمة الموارد البشرية (أي ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدر، المعززة للدوافع، والمعززة للفرص) على سلوك الموظف الاستباقي: المساهمة الوسيطة لتبادل القادة وأعضاء الفريق.</p> <p>The Impact Of AMO-HR Systems on Proactive Employee Behavior: The Mediating Contribution of Leader-Member and Team-Member Exchange.</p>	3- دراسة (Al-Tit,2020)
<p>بحث ميداني</p>	نوع الدراسة
<p>المساهمة في أدبيات إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدر، وممارسات الموارد البشرية المعززة للدوافع وممارسات الموارد البشرية المعززة للفرص، في سلوك الموظف الاستباقي من خلال الدور الوسيط لجودة تبادلية القائد- العضو، وجودة تبادلية الفريق- العضو.</p>	هدف الدراسة
<p>تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق- العضو باستخدام مقياس يتكون من ست فقرات بالاعتماد على مجموعة من الأدبيات السابقة.</p>	مقياس الدراسة
<p>شملت العينة (230) موظف من (13) منظمة صغيرة تعمل في قطاع الخدمات في العاصمة الاردنية عمان.</p>	الحجم والعينة
<p>اختبار صلاحية المقياس، معامل الارتباط Pearson، وتحليل المسار.</p>	أساليب التحليل
<p>تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على سلوك الموظف الاستباقي وخاصة الابتكار وصوت الموظف.</p>	أهم الاستنتاجات

<p>افترضت هذه البحث وأثبتت من خلال نتائجها ان متغير جودة تبادلية الفريق- العضو يؤثر على السلوك الاستباقي للموظف، وعلى الرغم من ان هذه البحث استخدمت المتغير وسيط الا ان هذا الجزء من انموذجها الفرضي يدعم انموذج وفكرة البحث الحالي بأن جودة تبادلية الفريق – العضو لها تأثير ايجابي على السلوك الاستباقي للموظف كبعد من أبعاد الرشاقة التسويقية، كما أظهرت نتائج هذه البحث ان تحفيز أعضاء الفريق(الموظفين) ومنحهم فرصة تبادل المعرفة فيما بينهم يشجع سلوكيات مشاركة المعرفة التي تعمل على تطوير النماذج الذهنية المشتركة للفريق، لذلك تُعد هذه البحث من الدراسات الداعمة لانموذج البحث الحالي، وقد تم استخدامها في كتابة الجانب النظري .</p>	مجالات الافادة
الهدف العام للدراسة، المقياس، المجتمع والعينة، بيئة التطبيق.	أوجه الاختلاف
<p>السلوكيات الاستباقية والنماذج الذهنية كجذر للتحسين المستمر. Proactive Behaviours and Mental Models as The Root of Continuous Improvement.</p>	4- دراسة (Porru,2020)
رسالة ماجستير.	نوع الدراسة
قياس التأثير المباشر للنماذج الذهنية المشتركة في سلوك الموظف الاستباقي.	هدف الدراسة
تم قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة باستخدام مقياس (Lim, Klein, 2006).	مقياس الدراسة
شملت العينة (77) عامل و (12) قائد ضمن (12) فريق لاثنين من شركات التصنيع في منطقة فينيتو الايطالية.	الحجم والعينة
الانحدار المتعدد.	أساليب التحليل
النماذج الذهنية المشتركة لها تأثير ايجابي مباشر على سلوك الموظف الاستباقي.	أهم الاستنتاجات
<p>أكدت هذه البحث ان النماذج الذهنية المشتركة لها تأثير مباشر على السلوك الاستباقي لأعضاء الفريق ببعديه استباقية تنفيذ الأفكار واستباقية حل المشكلات، كما أكدت ان النماذج الذهنية المشتركة هي نتائج تفاعلات أعضاء الفريق، لذلك تُعد من الدراسات الداعمة لانموذج البحث الحالي، رغم انها استخدمت متغير النماذج الذهنية المشتركة كمتغير مستقل، الا ان هذا يدعم فكرة البحث التي تفترض ان النماذج الذهنية المشتركة تؤثر على السلوك الاستباقي للأعضاء كبعد من أبعاد الرشاقة التسويقية.</p>	مجالات الافادة

أوجه الاختلاف	استخدمت متغير النماذج الذهنية المشتركة كمتغير مستقل، استخدام مقياس مختلف، المجتمع والعينة، بيئة التطبيق.
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بعد ان تم عرض بعض من الدراسات السابقة تختص الفقرة الحالية بمناقشة هذه الدراسات وتوضيحها وكما يأتي:

1- اتضح من خلال مراجعة بعض الجهود المعرفية السابقة أنها اشتملت على متغير واحد فقط من متغيرات البحث الحالي، فهناك دراسات تضمنت متغير جودة تبادلية الفريق- العضو فقط وهناك دراسات تناولت متغير النماذج الذهنية المشتركة، في حين اهتمت دراسات اخرى بمتغير الرشاقة التسويقية، يتضح مما سبق وبحسب اطلاع الباحث عدم وجود أي دراسة سابقة جمعت بين متغيرات البحث الحالي مجتمعة، وهذا يشجع فكرة قياس علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين هذه المتغيرات وتفسير العلاقة بينها.

2- على الرغم من أهمية متغيرات البحث الحالي في خلق بيئة عمل ايجابية وتحقيق نجاح الفريق والأهداف العامة للمنظمة، ومع كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولتها الا ان الباحث ومن خلال ما اطلع عليه من الجهود المعرفية والفكرية في الأدبيات السابقة لاحظ ندرة كبيرة في الدراسات العربية التي تناولت هذه المتغيرات، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء بحث يجمع بين متغيرات البحث الحالية وبما يعمق من فهمها وبيان أهميتها، وتحقيق الاستفادة من الاهتمام بها وتفعيلها.

3- اتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة قياس متغيرات البحث الحالي في عينة متنوعة اشتملت على المنظمات الخدمية والتجارية، والأكاديمية، بالإضافة الى تنوع الأهداف التي تنوي تحقيقها، وهذا يشير الى أهمية هذه المتغيرات وضرورة قياسها في قطاعات وبيئات مختلفة.

على الرغم من عرض أهم مجالات الافادة التي حققتها كل دراسة سابقة في الجداول أعلاه، الا ان هناك مجموعة من الفوائد العامة التي حققتها الدراسات السابقة للبحث الحالي وكما يأتي:

4- ساعدت الجهود المعرفية السابقة الباحث في بناء الهيكل العام للبحث بشكل علمي ومتناسق من خلال توفير المصادر والمراجع التي يعتمد عليها في بناء الإطار النظري والفكري للبحث، بالإضافة الى اختصار الوقت والجهد المطلوب لتحقيق ذلك وبما يجعله مستوفي لشروط البحث العلمي.

2- أعطت الدراسات السابقة للباحث حافز ودافع قوي في مواصلة البحث في هذه المتغيرات مجتمعة من أجل فحص طبيعة ونوع العلاقة بينها والتي لم يتم تحديدها من قبل أي دراسة سابقة.

5- المساهمة في تحديد واختيار أفضل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الحالي من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة فيها وما تتضمنه من أبعاد فرعية وفقرات، والتي تم تحكيمها واختبارها في بيئات مختلفة من أجل ضمان قياس دقيق لهذه المتغيرات.

6- تمكن الباحث ومن خلال تفحص الجهود المعرفية السابقة والاطلاع على المشكلات الفكرية والميدانية التي تناولتها من بناء منهجية البحث الحالي وتحديد فقراتها، لاسيما مشكلة البحث وصياغة فرضياته ومخططه الفرضي وبما يجعله يتمتع بالقوة والرصانة العلمية.

7- تمكن الباحث ومن خلال الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها من التعرف على أهم الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها، واختيار الوسائل الإحصائية الأفضل والأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي والانموذج الفرضي الخاص به.

8

- كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد عينة البحث الحالي من خلال النتائج التي خرجت بها، والتوصيات التي قدمتها، وتكييفها مع متطلبات البحث الحالي.

رابعاً: مميزات البحث الحالي:

ان ما يميز البحث الحالي هو اختياره لمتغيرات مهمة ومحاولة تحقيق ترابط معرفي يخدم حل مشكلة البحث الحالي، اذ أكدت العديد من الدراسات ان تحقيق الرشاقة التسويقية (متغير تابع) يُعد نتيجة حتمية لأداء جيد، وهو هدف أساسي من أهداف المنظمات التي تطمح لتكون الأول والأسرع والأفضل على مستوى صناعتها، من خلال أبعاده الكفيلة بتحقيق ذلك وهي (السرعة، المرونة، الاستباقية، والاستجابة) وهي كلها مفاهيم تشير الى ان المنظمة بفريق ادارتها تحقق أداء ناجح، وبالتأكيد ان هذا لا يتم الا من خلال فريق عمل (فريق قيادة) متأزر، متعاون، متفاهم، يشترك ويطمح لتحقيق نفس الهدف، يتميز بجودة تبادلية عالية، وبذلك يرى الباحث ان متغيرات البحث الحالي، متميزة، واسعة، تشمل في مضمونها مفاهيم متعددة تمت دراستها في بيئات مختلفة، فلو اطلعنا على الأدبيات التي تناولت متغير جودة تبادلية الفريق – العضو لوجدنا ان كل هذه الأدبيات توصي بأهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، والمتمثلة بسلوكيات المعاملة بالمثل، التماسك والرغبة في العمل معاً، تبادل المعلومات وتشارك المعرفة، تبادل الأدوار وفهم طبيعة وظائف ومهام الأعضاء الاخرين كسلوك تبادل احتياطي(وهذا الأمر مهم جداً اذ لاحظ الباحث خلال فترة توزيع الاستبيان التي تزامنت مع فترة تعيين حملة الشهادات العليا إن الجامعات مرت بفترة صعبة وعانت من نقص كبير في الكوادر، وزيادة الوظائف الشاغرة التي تحتاج من يشغلها بأسرع وقت، وأصبح كل

عضو من فريق القيادة يشغل منصبين في وقت واحد)، وقد جاء هذا الاهتمام بالتزامن مع زيادة استخدام فرق العمل في المنظمات الحديثة كأحد الحلول التي نجحت في مواجهة تحديات البيئة والتقليل من اثارها من خلال قدرة الفريق على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة مقارنة بالأفراد ، ومن أجل استخدام الفرق بشكل فعال من المهم فهم الظروف التي يمكن للفريق أن يعمل فيها بكفاءة أكبر، و التأكيد من وجود اتفاق بين أعضاء الفريق، وهذا ما أشارت اليه أغلب الأدبيات، مثل (Kozlowski & Klein2000,:3; De Vreede et al.,2013:2; Mărcuț et al.,2022:101) لذلك تم اختيار متغير جودة تبادلية الفريق- العضو كمفهوم واسع يتضمن في محتواه كل ما يدل على وجود التماسك، التعاون، والعلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأعضاء والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

أما في اختيار المتغير الوسيط (النماذج الذهنية المشتركة) فان البحث الحالي أيضاً أخذ بنظر الاعتبار ما جاء في الأدبيات التي تناولت هذا المتغير، والتي تشير الى ان النماذج الذهنية المشتركة عادةً ما تكون رابط بين السبب والنتيجة، أي انه في أغلب الأبحاث يكون وسيط بين المتغير المستقل والتابع (Kozlowski et al.,2013:13) وكما أوضحت فقرة الدراسات السابقة الخاصة بهذا المتغير ودراسات اخرى لم يتمكن الباحث من عرضها، وبحسب اطلاع الباحث، فان هذا المتغير تم استخدامه بشكل كبير ومتكرر على انه نتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق، ومن أهم عوامل تطويره هو تبادل المعلومات، تبادل المعرفة، التعاون، التماسك، سلوك تبادل الوظائف كما اشارنا أعلاه...الخ، وهو أيضاً من أكثر المفاهيم التي تحقق الاتفاق والتفاهم والمعرفة المشتركة التي تصب في صالح عملية اتخاذ القرارات المناسبة وانجاز المهام بالشكل المطلوب...الخ

ومن جانب اخر ربطت أغلب الأبحاث السابقة هذا المتغير (النماذج الذهنية المشتركة) بأداء الفريق وأثبتت ذلك وعلى جميع الأصعدة، لذلك يرى الباحث ان النماذج الذهنية المشتركة تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الرشاقة التسويقية. كما يتميز البحث الحالي بمجموعة من المميزات وكما يأتي:

1- أول بحث يتناول متغير جودة تبادلية الفريق- العضو، والرشاقة التسويقية، وثاني بحث يتناول متغير النماذج الذهنية المشتركة في البيئة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، وهذا يشير الى حداثة وأهمية هذه المتغيرات ومما يزيد من أهمية البحث الحالي كونه بحث يجمع بين حقلين مختلفين (السلوك التنظيمي وادارة التسويق) بأسلوب يهدف الى معرفة التداخل الفكري والمعرفي بينها.

2- يكتسب البحث الحالي أهميته من مجال تطبيقه في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط التي تعد من القطاعات الحيوية والمهمة والأكثر نشاطاً في الوقت الحالي.

كما ان اختيار عينة البحث جاء بالاستناد الى بعض التوصيات التي جاءت في الأدبيات السابقة التي تم الاطلاع عليها واستخدامها في كتابة البحث، بالإضافة الى ان هذا القطاع (التعليم العالي الخاص) هو من أكثر القطاعات تطوراً ويواجه منافسة عالية في البيئة العراقية ومن هذه التوصيات ما يلي:

1- فيما يخص متغير جودة تبادلية الفريق- العضو فإن (Seers,1989) الذي طور هذه النظرية أكد على امكانية قياسها في جميع انواع الفرق، وهو بالأساس طبقها على الفرق التقليدية وذاتية الادارة.

2- أما متغير النماذج الذهنية المشتركة فقد أوصت بعض الدراسات ومنها دراسة (Cassidy & Stanley,2018) بأن تكون الفرق عينة البحث من الفرق الدائمة، والتي يكون لها تاريخ من العمل معاً يزيد عن أربعة أشهر، وأن تكون المهام مترابطة لكن ليس بشكل كبير، لكي تتمكن من قياسها بالشكل الصحيح.

3- أوصت بعض الدراسات بأن تكون فرق العمل حقيقية وتواجه بيئة ديناميكية ومعقدة، مثل فرق التحكم بالطاقة، فرق تطوير البرمجيات، وفرق الإدارة كما في عينة البحث الحالي (Seel et al.,2009:13)، إذ أكدت دراسة (Maynard & Gilson,2014:8) على فرق الادارة بشكل خاص، لأن أغلب الدراسات التي قاست المتغير كانت تقوم بتطوير فرق عمل مؤقتة لغرض اختبار المتغير فقط، وهذا كان يؤثر على دقة النتائج وامكانية تعميمها كما في دراسة (De Vreede et al.,2013:9) ودراسة (Müller, 2020:21) &Antoni

4- أثبتت دراسة (Kellermanns et al.,2008:131) بأن النماذج الذهنية المشتركة تكون مهمة جداً ولها فائدة كبيرة في فرق صنع القرار (فرق القيادة) التي يكون فيها الاعتماد متبادل في أداء المهام، تتمتع بمعايير حرية التعبير والمواجهة البناءة، التي تمثل التفاهم ومشاركة الأفكار، فضلاً عن الثقافة والانفتاح كما في الجامعات والكليات عينة البحث الحالي، الأمر الذي شجع على اختيارها كعينة للبحث الحالي.

5- أكد (Senge,1990:8) على أهمية النماذج الذهنية المشتركة لقادة منظمات التعليم العالي.

كل هذه الخصائص تتوفر في عينة البحث الحالي.

المبحث الثاني منهجية البحث

توطئة :

تُعَدّ المنهجية العلمية للبحث من أهم قواعد البحث العلمي، وأولى خطواته، تتطلب حرصاً واهتماماً استثنائياً من الباحث، كونها من الركائز الأساسية التي تساعد الباحث في تحديد مسارات بحثه وإدارة محاوره، يتم من خلالها تحديد مشكلة البحث ببعديها الفكري والميداني، الأهمية، الأهداف، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة، التعاريف الاجرائية، المنهج، الحدود، مجتمع وعينة البحث، أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية، وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تتناول هذه الفقرة جانبين هما المشكلة الفكرية للدراسة التي تهدف الى محاورة الجدل الفكري بخصوص دور جودة تبادلية الفريق - العضو في خلق نماذج ذهنية مشتركة بين أعضاء الفريق وتأثير ذلك في إيجاد منظمة رشيقة تسويقياً، والفقرة الثانية المشكلة الميدانية ومن خلالها يمكن تبيان مدى حاجة الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة لتطبيق متغيرات البحث.

1- **المشكلة الفكرية للبحث:** اولت الجهود المعرفية والأبحاث السابقة اهتماماً كبيراً لمتطلبات بيئة الأعمال، وكيفية التعامل مع سرعة تغيراتها، وكان من أهم دوافع هذه الأبحاث هو جعل هذه المنظمات رشيقة في تحركاتها في التعامل مع هذه البيئة، ومن بين النتائج التي توصلت اليها هو ضرورة اعتماد المنظمات على النظريات المستندة للموارد في تحقيق مفهوم الرشاقة التسويقية كحل جوهري واستراتيجية شاملة تركز على الازدهار في البيئات المعقدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، (Ambe &Badenhorst-Weiss,2010:2113) وهو مفهوم اداري جذب انتباه علماء ادارة الأعمال، وتبلور في الأعمال الاستباقية والمبتكرة، اعتمده علماء التسويق للتخلص من الجمود التنظيمي،(Madsen , 2020:9) وتم تحديده من قبل معهد علوم التسويق كأولوية بحثية رئيسة للمدة القادمة (2018-2020) (Kalaiganam et al.2021:36)، بالإضافة الى ذلك لاحظ الباحث ان نسبة كبيرة من هذه الأبحاث اتفقت وأكدت على أهمية استخدام فرق العمل في تحقيق الرشاقة التسويقية كأحد الحلول في التعامل مع تعقيدات البيئة (Johnson & Lee,2008:97) علما ان الإفادة من فرق العمل هذه يعتمد على مدى امكانية خلق فهم مشترك بين الأعضاء حول ماهية متطلبات بيئة العمل الحالية والمستقبلية، وكيفية الاستجابة لها بسرعة ومرونة واستباقية (Zaccaro & ,2020:4)

Klimoski، وهذا بالتأكيد يتطلب بيئة عمل ايجابية تتميز بالتعاون وتبادل المعرفة، تماسك الأعضاء، عقد الاجتماعات المتكررة التي تعمل على مشاركة الأفكار وجعل الأعضاء على اطلاع دائم بمجريات العمل ومتغيراته، وهذا ما يمثل مضمون جودة تبادلية الفريق – العضو (Ramdhana et al.,2018:377) وهو من أهم المفاهيم التي تسهم في خلق الفهم المشترك بين أعضاء الفريق حول المهام و بيئة العمل، معرفة وموارد الفريق، تفاعلات الفريق والتي تمثل بمجموعها مفهوم النماذج الذهنية المشتركة الذي يشير الى الهياكل المعرفية المنظمة التي تسمح للأعضاء بالتفاعل مع بيئتهم، واستخلاص الاستنتاجات والتنبؤات، فهم الظواهر وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، مما يؤدي الى تحسين الأداء لفرق العمل والمنظمة بصورة عامة(Zaccaro & Klimoski,2002:4)، لذلك أكدت الأبحاث على ان الخطوة الأساسية التي يجب معالجتها عند الاهتمام بخلق النماذج الذهنية المشتركة هو معرفة ما يتم مشاركته من قبل أعضاء الفريق وتحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم (Klimoski & Mohammed ,1994:415) بالإضافة الى ذلك اتخذت معظم هذه الأبحاث نهجاً نظرياً وطرق نوعية لقياس النماذج الذهنية المشتركة Johnson & Lee,2008:98).

يعتقد بعض الباحثين ان النماذج الذهنية المشتركة هي التي تعمل على تحقيق التواصل والتماسك بين أعضاء الفريق كأبعاد لجودة تبادلية الفريق – العضو، مثل دراسة(Yusoff & Salim,2020:4) ودراسة (Zamani & Pouloudi,2021:32) التي حثت الباحثين على النظر في طبيعة هذا الارتباط المحتمل، ويرى اخرون ان جودة تبادلية الفريق العضو هي عادة ما تكون متغير مستقل يؤثر بشكل ايجابي في خلق النماذج الذهنية المشتركة (Willems,2016:7) وهذا ما يتفق معه الباحث ويحاول اثباته. كما يرى (Yu & Petter, 2014:8)، ان ممارسات الرشاقة التسويقية هي التي تخلق النماذج الذهنية المشتركة، في حين يرى اخرون عكس ذلك، اذا ان النماذج الذهنية المشتركة تؤثر بالسلوك الاستباقي وسرعة استجابة المنظمة مما يؤدي الى خلق الرشاقة التسويقية التي تسمح لهذه المنظمات بإمكانية التكيف واعداد تكوين مواردها حسب متغيرات البيئة، وتقدم النماذج الذهنية المشتركة شرحاً لما تكون عليه عمليات التكيف هذه، أي كيف يمكن للفرق تعديل استراتيجياتها بسرعة وكفاءة أثناء التغيرات(Mathieu et al.,2000:274) (Porru, 2020:51)، وهناك من يرى ان النماذج الذهنية المشتركة تخنق الابداع، لأنها تحد من تنوع المعلومات المتبادلة التي يمكن أن تؤدي الى أفكار ابداعية ومبتكرة، مثل، دراسة، (Skilton & Dooley, 2010:119) ودراسة (Santos et, al.,2015:647)، وهناك من يرى ان امكانيات تحقيق الابداع تعتمد

على تنوع وتعدد وجهات النظر التي يحملها أعضاء الفريق (Yu & Petter,2014:8) ، وبناءً على ما تقدم يمكن توضيح البعد الفكري لمشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

أ- ماهي المنطلقات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث (جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية)؟

ب- ما هي طبيعة ونوع العلاقات المنطقية التي تربط بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية؟

ج - ماهي المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الثلاث؟

د- هل يحقق متغير النماذج الذهنية المشتركة الوساطة الجزئية أم الكلية في العلاقة بين جودة تبادلية الفريق العضو والرشاقة التسويقية؟

هـ- هل تسهم جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعادها الفرعية في تطوير النماذج الذهنية؟

و- هل تسهم النماذج الذهنية المشتركة بأبعادها الفرعية في تحقيق الرشاقة التسويقية؟

2- المشكلة الميدانية للبحث : يشهد التعليم العالي الأهلي في العراق بصورة عامة ومنطقة الفرات الأوسط

(مجتمع البحث) بصورة خاصة تطورات كبيرة، تمثلت بزيادة الطلب على خدمات التعليم الأهلي بسبب كون

معدلات القبول أقل من معدلات القبول في الجامعات والكليات الحكومية، علما ان الكثير من الطلبة اخذ ينظر

الى سمعة الكلية والجامعة بأهمية خاصة، أي ان الطالب المتقدم أصبح في وضع يسمح له بالمقارنة والاختيار

من هذه الجامعات والكليات، والاهتمام بضرورة تميزها من الناحية العلمية، البنى التحتية ووسائل الترفيه،

التسهيلات المادية، نسبة النجاح التي تحققها هذه الجامعات، تنوع أقسامها العلمية، كفاءة كوادرها التعليمية،

فضلا عن سمعتها في الوسط المحلي، ومدى تقبل المجتمع العراقي وسوق العمل لمخرجات تلك الكليات،

بالإضافة الى الكثير من العوامل التي تعد بمثابة التحديات بالنسبة لهذه الجامعات والكليات، الأمر الذي أدى

الى تعقيد بيئة التعليم الأهلي وزيادة المنافسة والتغيرات المستمرة وغير المتوقعة، وهذا يتطلب أن تكون هذه

المنظمات قادرة على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها بسرعة ومرونة عالية، من خلال وضع الخطط

الاستراتيجية المناسبة، الاهتمام بالمستويات النوعية بدل الاهتمام بالمستويات الكمية فقط، ومواكبة المعايير

العالمية في تحقيق الأهداف العامة للتعليم العالي، السعي لخلق التميز والحصة السوقية المستدامة من خلال

الاستباقية في تقديم الأفكار الابداعية، اذ تتطلب السياقات التنافسية والديناميكية أن تكون المنظمات مبدعة

ومبتكرة لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء، والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة (Santos et

al.,2015:645) ومن أجل تحقيق أهدافها العامة، فيما يتعلق بتقديم الخدمات التعليمية المناسبة للطلبة،

وتطبيق معايير التعليم العالي العالمية والمحلية، الوفاء بالمسؤولية القانونية والاجتماعية التي تقع على عاتقها، مواجهة التحديات المتمثلة بزيادة أعداد الطلبة، وما يقابلها من زيادة في متطلبات سوق العمل، وضرورة الاهتمام بنوعية المخرجات من الطلبة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال تحقيق الرشاقة التسويقية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستباقية، المرونة، السرعة، والاستجابة) وبالتالي القدرة على تحقيق الأداء المطلوب والمنافسة بفاعلية في هذه البيئة (Salehi et al.,2021:219)، وذلك من خلال التركيز على أهم الموارد التي تمتلكها هذه المنظمات، وهي مواردها البشرية، خاصة فرق القيادة التي تكون مسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها، والاهتمام بخلق بيئة عمل مناسبة، تساعد على أداء المهام بجودة عالية، من خلال تحقيق جودة تبادلية الفريق- العضو، التي تشير الى جودة التبادلات الشخصية التي تخلق مناخاً جماعياً مناسباً للتبادل المعرفي، وتبادل الأفكار، والتعاون بين الأعضاء (Haynie , 2012:318)، إذ تُعدّ التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين ضرورية للأداء الفردي والجماعي لأنها توفر معلومات وتعليقات مختلفة متعلقة بالوظيفة، بالإضافة إلى الدعم الاجتماعي والعاطفي، كما أصبحت المهام مترابطة بين أعضاء المنظمة، مما سمح للعمل الجماعي أن يصبح بشكل عام قاعدة تنظيمية، وبالتالي، من المناسب أن يحافظ الموظفون على علاقات عمل مواتية مع الأعضاء الآخرين،(Chung,2020:1) وتطوير النماذج الذهنية المشتركة التي تمثل في جوهرها الاتفاق والفهم المشترك بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بأبعاد البيئة الداخلية والخارجية (Maynard & Gilson,2014:8)، كونها تسهم في تقديم تفسيرات سببية تساعد المنظمات على التكيف وحل المشكلات المعقدة في جميع المجالات (Seel et al.,2009:24) وبناءً على ما تقدم يمكن توضيح البعد الميداني لمشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

من خلال هذه المعطيات تبلورت مشكلة البحث الميدانية وكما يأتي:

- أ- ما مدى إدراك فرق القيادة في المنظمات عينة البحث لمفهوم الرشاقة التسويقية؟
- ب- ما مدى إدراك فرق القيادة في المنظمات عينة البحث لمفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو؟
- ج- ما مدى إدراك فرق القيادة في المنظمات عينة البحث لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة؟
- د- ما مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية ميدانياً؟
- هـ- ما مستوى التأثير المباشر بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية؟
- و- ما مستوى التأثير غير المباشر لمتغير جودة تبادلية الفريق- العضو في الرشاقة التسويقية من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة؟

ز- هل يمكن لجودة تبادلية الفريق-العضو ان تساهم في تعزيز الرشاقة التسويقية من دون توسط نماذج ذهنية مشتركة بين اعضا الفريق؟

ثانياً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث الحالي من أهمية متغيراته، وعلاقات الارتباط ومستويات التأثير بينها، بالإضافة الى أهمية مجال التطبيق، وكما توضح النقاط الآتية:

- 1- تتميز متغيرات البحث الحالي (جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية) بأهميتها في التعامل مع بيئة العمل الحالية، وهي حديثة ومنفردة في مجال تطبيقها الذي تمثل بالجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وبحسب اطلاع الباحث لا يوجد أي بحث سابق تناول هذه المتغيرات مجتمعة، رغم اشارة عدد كبير من البحوث الأجنبية الى أهمية العلاقة ومستويات التأثير بينها.
- 2- ركز البحث على ثلاث مستويات مهمة في المنظمة مستوى الفرد، المجموعة، والمنظمة، وأخذ بنظر الاعتبار أهمية فرق العمل التي أصبحت تُعتمد بشكل كبير في تصميم الهياكل التنظيمية بسبب قدرتها على مواجهة تحديات البيئة، والاستفادة من المعرفة والمهارات الفردية لأعضائها، كما ان المهام أصبحت مترابطة ويحتاج انجازها للعمل الجماعي.
- 3- أهمية متغير جودة تبادلية الفريق- العضو ودوره في تحسين ظروف العمل، تحفيز الأعضاء وخلق الثقة والاحترام فيما بينهم، وهذا يعد بمثابة الدافع الأساسي لهم ويجعلهم أكثر استعداداً لتحقيق الأهداف.
- 4- أهمية متغير النماذج الذهنية المشتركة في انجاز عمل الفريق والحفاظ على فاعلية الأعضاء من خلال فهم طبيعة المهام وسلوكيات الأعضاء الاخرين تحت ضغط العمل الكبير في الظروف الديناميكية، وخلق الوعي المشترك بالمواقف والأحداث المستقبلية.
- 5- أهمية متغير الرشاقة التسويقية للمنظمات عينة البحث في التكيف مع متغيرات البيئة، من خلال قدرتها على اعادة تكوين مواردها بسرعة وفاعلية للاستجابة للفرص والتهديدات، مع الحفاظ على جودة الخدمات التي تقدمها وفي الوقت المناسب.
- 6- أهمية مجال التطبيق (مجتمع البحث) وسرعة التغيرات والتطورات التي يشهدها كواحد من أهم القطاعات الخدمية وأكثرها نشاطاً.
- 7- دمج البحث الحالي بين موضوعين مهمين في الفكر الاداري (السلوك التنظيمي والتسويق) كمحاولة لخلق التفاعل الفكري فيما بينهما واستثمار فوائده في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

8- كما تبرز أهمية البحث الحالي من خلال سعيه في سد الفجوة المعرفية حول طبيعة ونوع العلاقات التي تربط بين متغيراته (جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية)، ومستويات التأثير المباشر وغير المباشر فيما بينها، ومعرفة أسباب الجدل الفكري حولها.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يراها الباحث ضرورية في بيئة العمل الحالية وكما يأتي:

- 1- تأطير البناءات النظرية والمعرفية لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية للباحثين والممارسين لتحديد المفاهيم الدقيقة لهذه المتغيرات ومعرفة العلاقات الرابطة بينها.
- 2- عرض وتفسير طرق ونماذج القياس المستخدمة لقياس هذه المتغيرات (جودة تبادلية الفريق العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية) في مجالات وبيئات مختلفة واختيار الأفضل منها وبما يناسب بيئة ومجتمع البحث.
- 3- تحديد مستوى متغيرات البحث ميدانياً، ومدى إدراك العينة لهذه المتغيرات وأبعادها الفرعية، ومدى الاستفادة منها في تحقيق الأهداف العامة لها.
- 4- تحديد وتفسير نوع وطبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
- 5- تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية ميدانياً.
- 6- تحديد مستوى التأثير غير المباشر لجودة تبادلية الفريق العضو في الرشاقة التسويقية من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.
- 7- تحديد نوع الوساطة لمتغير النماذج الذهنية المشتركة، هل هي وساطة كلية أم جزئية؟
- 8- التعرف على نوع وأسباب الجدالات الفكرية حول استخدام متغيرات البحث والتأكد من ترتيبها الحالي حسب توقع العلاقات والتأثير الذي تمارسه.

رابعاً متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية ومقاييسه المعتمدة:

يوضح الجدول (5) متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية ومقاييسه المعتمدة، والمصادر التي تم اعتمادها لقياس هذه المتغيرات.

الجدول (5) متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Seers, 1989)	10	التبادل	جودة تبادلية الفريق – العضو	1
	4	الاجتماعات		
	4	التماسك		
(Johnson et al.,2007)	9	المهام العامة ومعرفة الفريق	النماذج الذهنية المشتركة	2
	7	المهام العامة ومهارات الاتصال		
	7	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة		
	9	ديناميكيات وتفاعلات الفريق		
	9	موارد الفريق وبيئة العمل		
(Zhou et al.,2019)	4	الاستباقية	الرشاقة التسويقية	3
	4	الاستجابة		
	3	المرونة		
	4	السرعة		

المصدر: اعداد الباحث.

أما التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية فهي كالآتي:

أولاً: جودة تبادلية الفريق – العضو **Team-Member Exchange Quality**: جودة علاقات التبادل الاجتماعي، والمعاملة بالمثل بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل، وتتكون من الأبعاد الآتية:

أ- **التبادل Exchange**: سلوك طوعي يقوم به أعضاء الفريق بهدف تبادل المعلومات، الخبرات، المعرفة، الأفكار، وخلق التعاون المتبادل لتسهيل عمليات انجاز المهام وتحقيق الهدف العام للفريق.

ب- **الاجتماعات Meetings**: لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان محدد من أجل التداول والتشاور وتبادل الآراء والأفكار في موضوع ما يخص العمل والأهداف العامة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، أو لوضع قواعد وسياسات معينة والعمل على تعميمها.

ج- **التماسك Cohesiveness**: شعور الأعضاء بالانتماء للفريق، ومدى رغبتهم في العمل معاً، والالتزام المشترك تجاه تحقيق أهداف وغايات الفريق بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: **النماذج الذهنية المشتركة Shared Mental Models**: الفهم المشترك والمعرفة المنظمة بين أعضاء الفريق حول مهام وتفاعلات الفريق، تمكنهم من فهم وتفسير بيئة العمل والتنبؤ بحالاتها المستقبلية والتكيف معها. ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

أ- **المهام العامة ومعرفة الفريق: General Task and Team Knowledge** معرفة اجراءات واستراتيجيات العمل وحجم المهام التي يتعين تنفيذها وفهم بيئة العمل الكلية، ومعرفة مهارات وقدرات زملاء العمل.

ب- **المهام العامة ومهارات الاتصال: General Task and Communication Skills** مهارات الأعضاء المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة الى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

ج- **مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة Attitude Toward Teammates and Task**: شعور داخلي يؤثر على قرارات وسلوكيات الأعضاء ورغبتهم في العمل مع الفريق، تمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة.

د- **ديناميكيات وتفاعلات الفريق: Team Dynamics and Interactions** خصائص وأنماط التفاعل التي تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار والآراء، والاستماع لاقتراحات الأعضاء الآخرين، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق.

هـ **موارد الفريق وبيئة العمل: Team Resources and Working Environment** الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض، والتي تمكنهم من أداء المهام، مثل تبادل المعرفة والخبرات، التعاون فيما بينهم والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل آمنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه.

ثالثاً: الرشاقة التسويقية: نهج تسويقي حديث نسبياً، يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ واستشعار السوق، من أجل زيادة سرعة الاستجابة، وتحسين نوعية القرارات التسويقية لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة، أساسه التعاون والتشارك المعرفي، يمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

أ- **الاستباقية Reactiveness:** رغبة وقدرة المنظمة على اتخاذ وتنفيذ قرارات جريئة مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين، من خلال قدرتها على التنبؤ وتوقع التغيرات المستقبلية في طلبات الزبائن وخطط المنافسين والعمل على اقتحام السوق واستغلال الفرص بشكل استباقي.

ب- **الاستجابة Responsiveness:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق وتحركات المنافسين بشكل هادف وخلال فترة زمنية مناسبة.

ج- **المرونة Flexibility:** قدرة المنظمة على اجراء تغييرات أو تعديلات سريعة في الخطط والاجراءات الروتينية المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل التي يمكن التنبؤ بها.

د- **السرعة Speed:** سرعة المنظمة في تحديد وتجميع واعادة تكوين وتعديل نشاطاتها وعملياتها وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وقبل المنافسين.

خامساً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر أنواع مناهج البحث استخداماً، يعنى بوصف ظاهرة معينة من أجل تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها، أو بينها وبين ظاهرة اخرى، وهو لا يقتصر على وصف هذه الظاهرة فقط، انما يذهب الى أبعد من ذلك لتحليل وتفسير هذه الظاهرة بهدف الوصول الى تقييمات ذو معنى تسهم في فهم العلاقات التي تربط بين متغيراتها، ومستويات التأثير بينها، من أجل تحقيق النتائج والحلول المطلوبة (الغراوي، 2016: 8).

سادساً: حدود البحث:

لتحديد معالم البحث الحالي لابد من تحديد حدوده البشرية، المكانية، والزمانية وكما يأتي:

1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بالجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط وهي (جامعة أهل البيت، جامعة وارث الأنبياء، جامعة الزهراء، جامعة العميد، كلية الزهراوي، كلية الحسين، كلية الصفوة، كلية الطف، وكلية الأمل في محافظة كربلاء المقدسة، كلية المستقبل الجامعة، كلية الحلة الجامعة، والجامعة الإسلامية في محافظة بابل، الجامعة الإسلامية، جامعة الكفيل، كلية الشيخ الطوسي، كلية الفقه، وجامعة الامام جعفر الصادق ع في محافظة النجف الأشرف، الجامعة الإسلامية في محافظة القادسية، جامعة ساوة، وجامعة الامام جعفر الصادق في محافظة السماوة)

2- الحدود الزمانية: تمثلت مدة اعداد البحث بجانبه النظري والميداني بالفترة من 1/11/2021 الى 1/11/2023 حيث استغرق الجانب النظري خمسة عشر شهراً، وتطلب استكمال الجانب العملي من توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمعها وتحليلها وتفسير نتائجها، واستكمال الإجراءات الاخرى ما يقارب السبعة أشهر.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

1- مجتمع البحث: يشير مجتمع البحث الى جميع الأفراد أو الوحدات أو العناصر التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشتبك في الصفات ذاتها، يتم اختيار مجتمع البحث بناءً على وجود مشكلة تستوجب إيجاد الحلول واليات تنفيذها، ولتحقيق هدف البحث لا بد من تقديم وصفا مفصلا لمجتمع البحث والذي تمثل بالجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وهي (جامعة أهل البيت، جامعة وارث الأنبياء، جامعة الزهراء، جامعة العميد، كلية الزهراوي، كلية الحسين، كلية الصفوة، كلية الطف، وكلية الأمل في محافظة كربلاء المقدسة، كلية المستقبل الجامعة، كلية الحلة الجامعة، والجامعة الإسلامية في محافظة بابل، الجامعة الإسلامية، جامعة الكفيل، كلية الشيخ الطوسي، كلية الفقه، وجامعة الامام جعفر الصادق ع في محافظة النجف الأشرف، الجامعة الإسلامية في محافظة القادسية، جامعة ساوة، وجامعة الامام جعفر الصادق في محافظة السماوة)، أما سبب اختيار المجتمع فقد جاء من الدور المهم لهذه الجامعات والكليات في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة، ورفد سوق العمل بالمخرجات التي تتناسب مع متطلباته، ويعد قطاع التعليم العالي الأهلي من أكثر القطاعات الخاصة نشاطاً في العراق، يمتاز هذا القطاع بالمنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة، وعلى الرغم من ذلك الا انه وبحسب اطلاع الباحث لم يحظى هذا القطاع بدراسة سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي مجتمعة أو منفردة، لذلك أثارته هذه الأسباب انتباه الباحث ورغبته في معرفة مستوى توفر متغيرات البحث في هذه المنظمات ومدى الاستفادة منها في تحقيق التكيف مع ظروف البيئة، وقد اعتمد الباحث في تحديد الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط على دليل الطالب للقبول في

الجامعات والكليات الأهلية المعترف بها، الذي أصدرته دائرة التعليم الجامعي الأهلي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، للسنة الدراسية 2022-2023، ويوضح الجدول(6)المعلومات الأساسية لهذه الجامعات والكليات.

الجدول (6) المعلومات الأساسية عن الجامعات والكليات مجتمع البحث

ت	المحافظة	الجامعة أو الكلية	عدد الكليات والأقسام	عدد أفراد المجتمع	سنة التأسيس
1	كربلاء المقدسة	جامعة أهل البيت	6	44	2004
2		جامعة وارث الأنبياء	6	41	2017
3		جامعة الزهراء	3	24	2019
4		جامعة العميد	4	15	2017
5		كلية الصفوة الجامعة	12	27	2012
6		كلية الحسين	4	11	2010
7		كلية الطف	5	13	2014
8		كلية الأمل الطبية	3	9	2021
9		كلية الزهراوي الجامعة	4	11	2009
10	النجف الأشرف	الجامعة الإسلامية	8	44	2004
11		جامعة الكفيل	6	29	2017
12		جامعة الامام جعفر الصادق	6	33	2004
13		كلية الشيخ الطوسي	4	11	2005
14		كلية الفقه الجامعة	3	7	2014
15	بابل	الجامعة الإسلامية	5	13	2011
16		كلية المستقبل الجامعة	20	43	2010
17		كلية الحلة الجامعة	14	33	2009
18	القادسية	الجامعة الإسلامية	5	13	2011
19	المنثى	جامعة ساوة	3	28	2020
20		جامعة الامام جعفر الصادق	4	25	2009
المجموع					

المصدر: اعداد الباحث.

2- عينة البحث : هي جزء من مجتمع البحث الكلي، تحمل جميع صفاته وقادرة على تمثيله، يمكن تعميم نتائج دراستها على المجتمع بأكمله وبما يضمن الحصول على المعلومات الكاملة حول معالم ذلك المجتمع، يتم اختيارها بطرق متعددة أبرزها العينة القصدية، والعينة العشوائية، ولتحديد حجم العينة المناسب لمتطلبات البحث الحالي ومجتمعه الذي بلغ حجمه (474) فرد، اعتمد الباحث على الجدول الاحصائي الخاص بتحديد حجم العينة(Sekaran,2003:249) في تحديد عينة قصدية طبقية تمثلت بفرق القيادة) عينة من الأفراد الذين

يشتركون باتخاذ القرارات وتنفيذها، متمثلة برؤساء الجامعات وعمداء ورؤساء الأقسام والمقررين)الخاصة بالجامعات والكليات الأهلية مجتمع البحث، تكونت من (240) فرد و(81) فريق، يتراوح عدد أعضاء الفريق الواحد بين 2-5، قد يتم أخذ جميع أعضاء الفرق كعينة للفريق، ولضمان الوصول الى هذا العدد وزع الباحث (250) استبانة، استرجع منها (240) وكانت جميعها صالحة للتحليل، وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (96%) وكما موضح في الجدول (7) .

جدول (7)

المعلومات العامة للجامعات والكليات مجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع

ت	المحافظة	الجامعة أو الكلية	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	كربلاء	جامعة أهل البيت	44	20	24	20	100%
2		جامعة وارث الأنبياء	41	20	20	20	100%
3		جامعة الزهراء	24	12	12	12	100%
4		جامعة العميد	15	11	11	11	100%
5		كلية الصفوة الجامعة	27	13	13	13	100%
6		كلية الحسين	11	5	5	5	100%
7		كلية الطف	13	6	6	6	100%
8		كلية الأمل الطبية	9	4	4	4	100%
9		كلية الزهراوي الجامعة	11	5	5	5	100%
10	نجف	الجامعة الاسلامية	44	26	26	26	100%
11		جامعة الكفيل	29	19	21	19	100%
12		جامعة الامام جعفر الصادق	33	18	22	6	40%
13		كلية الشيخ الطوسي	11	5	5	5	100%
14		كلية الفقه الجامعة	7	3	3	3	100%
15	بابل	الجامعة الاسلامية	13	6	6	6	100%
16		كلية المستقبل الجامعة	43	15	15	15	100%
17		كلية الحلة الجامعة	33	15	15	15	100%
18	القادسية	الجامعة الاسلامية	13	7	7	7	100%
19	المنثى	جامعة ساوة	28	17	17	17	100%
20		جامعة الامام جعفر الصادق	25	13	13	13	100%
		المجموع	474	240	250	240	96%

المصدر: اعداد الباحث

2- وصف عينة البحث: بعد ان تم تحديد حجم ونوع عينة البحث والتي ضمت (240) فرد من أعضاء فرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط (عينة من الأفراد الذين يشتركون باتخاذ القرارات وتنفيذها، متمثلة برؤساء الجامعات وعمداء ورؤساء الأقسام والمقررين) ، لا بد من تقديم

بعض التفاصيل المهمة عن هذه العينة، مثل الخصائص الديموغرافية والشخصية وكما جاء في استمارة الاستبيان، ويعرضها الجدول (8)، إذ تفترض النظرية المعرفية الاجتماعية ان العوامل الشخصية مثل النوع الاجتماعي، العمر والخبرات، المعرفة الضمنية للفرد تحدد تقييم الفرد لبيئة العمل، كما تحدد قراراته وسلوكياته(Nwosu,2022:4).

جدول (8) وصف أفراد عينة البحث (n=240)

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	الذكور	179	74.5
		الإناث	61	25.5
	المجموع		240	100
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	208	86.6
		أعزب	31	13
		أرمل	1	0.4
		مطلق	0	0
	المجموع		240	100
3	الفئة العمرية	39-30	110	46
		49-40	59	25
		50 فما فوق	70	29
	المجموع		240	100
4	التحصيل الدراسي	ماجستير	78	32.5
		دكتوراه	162	67.5
	المجموع		240	100
5	اللقب العلمي	استاذ دكتور	48	20
		استاذ مساعد دكتور	53	22
		مدرس دكتور	81	34
		مدرس	12	5
		مدرس مساعد	46	19
	المجموع		240	100
6	المركز الوظيفي	رئيس جامعة	1	0.4
		مساعد رئيس الجامعة	3	1.2
		عميد	31	13
		معاون العميد	36	15
		رئيس قسم	96	40
		مقرر القسم	73	30.4
	المجموع		240	100
7	سنوات الخدمة	5-1	64	27
		10-6	77	32
		15-11	26	11

6	14	20-16	
24	59	21- فأكثر	
100	240		المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

أ- النوع الاجتماعي: يتضح من الجدول (8) ان غالبية أفراد العينة من الذكور إذ بلغ عددهم (179) أي بنسبة (74.5%) في حين بلغ عدد الإناث (61) وبنسبة (25.5%). ومن منظور الجامعات كمنظمات تعليمية شاملة للجنسين، وأهمية وجود المرأة في الأدوار القيادية والهيئات التدريسية (Gouthro et al.,2018:3) لابد لهذه المنظمات (عينة البحث) أن تهتم بتفعيل دور المرأة في قيادة الجامعات والكليات، وعضويتها في الهيئات التدريسية، خاصة ان لدينا تجارب حققت نجاح باهر في قيادة الجامعات والكليات، مثل، رئاسة جامعة الزهراء للبنات، وكلية الزهراوي الجامعة، وقد لاحظ الباحث خلال مدة توزيع الاستبانة القيادة المتميزة والانضباط الواضح من قبل هذه القيادات.

ب- الحالة الاجتماعية: يوضح الجدول(8) ان أغلب أفراد عينة البحث هم متزوجين، وبلغ عددهم (208) وبنسبة(86.6%) من المجموع الكلي، في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين(31) فرد وبنسبة(13%)، ومثل فرد واحد فئة الأرملة وبنسبة(0,004%)، أما نسبة المطلقين فقد كانت صفر، وهذا مؤشر ايجابي يدل على ان أفراد عينة البحث يتمتعون بالاستقرار النفسي و الاسري، اذ تعد الاسرة الأساس الاجتماعي الأول الذي ينشأ منه الفرد، وهي مصدر مهم لتطور العامل النفسي لدى الأشخاص، كما ان الظروف العائلية لها تأثير مباشر على سلوكيات الفرد وتصرفاته التي تنعكس داخل بيئة العمل، وتؤثر في النهاية على انجاز المهام وادارة المنظمة بكفاءة عالية، وقد أثبتت الأبحاث السابقة العلاقة بين الاسرة وعمليات اتخاذ القرارات الوظيفية، وان الاسرة هي التي تحدد مراحل التفاعل الاجتماعي اللاحقة للفرد، وان الفرد الذي ينعم بعلاقات اسرية جيدة قادر على خلق علاقات عمل ايجابية، وهذا يساعد في فهم التحديات التي يواجهها(Brewer, 2019) وهو ما يهدف اليه البحث الحالي(علاقات عمل ايجابية تسهم في مواجهة تحديات بيئة العمل).

ج- الفئة العمرية : يبين الجدول (8) الفئات العمرية لأفراد عينة البحث التي تمثلت بثلاث فئات، بلغ حجم الفئة الاولى (39-30)(110)فرد وبنسبة (46%)، وبلغت الفئة الثانية (40-49) 59 فرد وبنسبة(25%)، في حين بلغ حجم الفئة الثالثة (50 فما فوق) وبنسبة(29%)، وهذا يدل على تنوع الفئات العمرية للقيادات في الجامعات والكليات الأهلية، وهو مؤشر ايجابي يدل على امكانية استخدام الخبرات والمعرفة المتراكمة للفئات العمرية الأكبر في تطوير هذه الجامعات وتنمية خبرات ومعرفة الفئات العمرية الأصغر من خلال مشاركة المعرفة والتجارب السابقة والتعلم منها، بالإضافة الى الاستفادة من الفئات الشابة التي تحمل أفكار جديدة

وقدرة على الابداع وتنفيذ الخطط، وهذا له دور مهم في تحقيق أهداف المنظمات، ويتطلب الاهتمام من قبلها، لأن اختلاف العمر بين أعضاء الفريق الواحد يؤثر على العديد من النتائج المهمة مثل التواصل، الانسجام في العمل، معدلات دوران العمل، التغيب عن العمل، لذلك من المهم اكتساب فهم أكبر حول اختلاف الفئات العمرية ومحاولة تقليل اثارها السلبية وتحقيق الاستفادة من هذا التنوع (Williams et al.,2007:572).

د- **التحصيل الدراسي:** يتميز أفراد عينة البحث الحالي بأنهم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، اذ بلغ عدد الأعضاء من حملة شهادة الماجستير (78) فرد وبنسبة (32.5%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الدكتوراه (162) وبنسبة (67.5%)، وهذا من أهم ما يميز منظمات التعليم العالي عن غيرها من المنظمات، اذ تقودها أفضل فئات المجتمع، وأكثرها تعلماً، كما يضع على عاتقها مسؤولية أكبر في تحمل مسؤولية تنمية مجتمعاتها، واطهار أفضل ما لديها لرفع مستوى العملية التربوية و التعليمية، بالإضافة الى انهم يتمتعون بالمهارات والمؤهلات العلمية الكافية لفهم واستيعاب متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية ميدانياً .

هـ- **اللقب العلمي** يوضح الجدول (8) الالقاب العلمية لأفراد عينة البحث، اذ بلغ عدد الأفراد الذين يحملون لقب استاذ دكتور (48) فرد وبنسبة (20%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة اللقب استاذ مساعد دكتور (134) فرد وبنسبة (56%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة لقب مدرس دكتور (81) فرد وبنسبة (34%)، وكان عدد الأفراد ممن يحملون لقب مدرس (12) فرد وبنسبة (5%)، أما وأخيرا كان (46) فرد من أفراد العينة يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة (19%)، وهذا يشير الى ان المنظمات عينة البحث يمكنها تحقيق الاستفادة من الالقاب العلمية استاذ دكتور واستاذ مساعد دكتور في تحقيق الأهداف العامة، ونقل المعرفة والخبرات للفئات الشابة من حملة الالقاب الاخرى، بالإضافة الى انها تسهم في توفير فرص العمل للخريجين الجدد .

و- **المركز الوظيفي:** تمثلت عينة البحث الحالي بأعضاء القيادة للجامعات والكليات مجتمع البحث، وقد مثل مركز رئيس الجامعة فرد واحد وبنسبة (0.4%)، وبلغ عدد مساعدي رئيس الجامعة (3) أفراد من اجمالي العينة وبنسبة (1.2%)، وبلغ عدد العمداء (31) وبنسبة (13%)، في حين بلغ عدد معاوني العمداء (36) فرد وبنسبة (14%)، أما رؤساء الأقسام فقد بلغ عددهم (96) فرد وبنسبة (40%)، وبلغ عدد مقرري الأقسام (73) فرد وبنسبة (30.4%). تمثل هذه المراكز أساس قرارات المنظمة وخططها الاستراتيجية وطرق تنفيذها ووسائل نجاحها، الأمر الذي دفع الباحث لاختيار هذه العينة.

ز- **سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (8) أعداد ونسب سنوات الخدمة لأفراد العينة، فقد بلغ عدد الأفراد ممن لديهم خدمة (5-1) (64) فرد وبنسبة (27%)، وبلغ عدد الأفراد ممن لديهم خدمة تتراوح من (6-10) سنوات (77) فرد وبنسبة (32%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خدمة من (11-20) 26 فرد

وبنسبة (11%)، أما الفئة ما قبل الأخيرة (16-20) فقد تمثلت ب(14) فرد وبنسبة (6%)، وأخيراً بلغت الفئة (21 فأكثر) 59 فرد وبنسبة (24%)، وهذه نسبة جيدة يمكنها قيادة هذه المنظمات بكفاءة عالية من خلال الخبرات التي تملكها في مواجهة تحديات البيئة، فقد أكدوا القادة القداماء من خلال دراسة (Paoletti et al., 2019:280) ان أهم الوسائل التي تنمي قدراتهم وخبراتهم هي التجارب التي عاشوها في مواجهة تحديات وصعوبات البيئة وليس الدراسات العليا والمؤتمرات، وورش العمل.

ثامناً: أدوات البحث:

من أجل اكمال البحث الحالي بجانبه النظري والميداني وتحقيق أهدافه التي يسعى إليها، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية اللازمة لتحقيق هذا الغرض، وكما يأتي:

1- الجانب النظري: - لتغطية الجانب النظري اعتمد الباحث على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) في توفير مجموعة من المصادر التي تمثلت بالكتب والأبحاث والرسائل والأطاريح الجامعية التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

2- الجانب الميداني: - اعتمدت الاستبانة¹ مصدراً رئيساً في جمع البيانات والمعلومات لتغطية الجانب الميداني للبحث، وقد اعتمد الباحث في اعدادها على مجموعة من المقاييس العالمية المناسبة والتي سبق ذكرها في الجدول (5)، وقد تم عرضها على مجموعة من السادة الخبراء و المحكمين² من ذوي التخصص في مجالات متغيرات البحث للتأكد من مدى ملائمتها لأهداف البحث ومجتمعه، و أيضاً لتكون مناسبة من حيث التصميم والصياغة، وقد تم الأخذ بكل ما قدموه من ملاحظات قيمة و اجراء التعديلات اللازمة، واشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء رئيسية وكما موضح في الجدول (9):

أ- الجزء الأول: - تضمن الجزء الأول من استبانة المعلومات عامة تخص المجيب عن الاستبانة وهي (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخدمة)

ب- الأجزاء الثلاثة الأخرى: - تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية، إذ تألفت الاستبانة من (73) فقرة لثلاث متغيرات رئيسية وأثنى عشر فقرة.

كما تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في جميع المقاييس والمرتب من عبارة (أتفق تماماً) والتي اعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي اعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) جرى تثبيتها اعتماداً على المقاييس المعتمدة وتوجها بملاحظات و آراء السادة الخبراء و المحكمين، وكما يعرض الجدول الحالي.

الجدول (9) أجزاء الاستبانة

ت	الأجزاء الرئيسية	الأبعاد الفرعية	رقم مؤشرات القياس	رمز المؤشر الإحصائي
1	معلومات عامة	معلومات تخص المجيبين	أ-هـ	
2	جودة تبادلية الفريق- العضو	التبادل	10-1	(Ex)
		الاجتماعات	14-11	(Me)
		التماسك	18-15	(Co)
3	النماذج الذهنية المشتركة	المهام العامة ومعرفة الفريق	26-19	(GTTK)
		المهام العامة ومهارات الاتصال	33-27	(GTCS)
		مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	40-34	(ATTT)
		ديناميكيات وتفاعلات الفريق	49-41	(TDI)
		موارد الفريق وبينه العمل	58-50	(TRWE)
4	الرشاقة التسويقية	الاستباقية	62-59	(RE)
		الاستجابة	66-63	(RE)
		المرونة	69-67	(FL)
		السرعة	73-70	(SP)

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على استبانة الاستبانة

تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث مجموعة من أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية كوسيلة أساسية في اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها وبمساعدة البرامج الحاسوبية (Amos , SPSS v.20 , Microsoft Excel 2010) (v.23) وكما يأتي:

1- أدوات الصدق والثبات، وتشمل الآتي:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات، وبالتالي إمكانية استخدام الأساليب المعلمية في التحليل.

ب - التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد صدق بناء المقياس وضمان ملاءمته مع بنائه النظري.

ج- معامل الثبات: للتحقق من ثبات المقياس ودقته في قياس المتغيرات ميدانياً.

2- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثلت بالآتي:

أ- النسب المئوية: لتحديد نسبة اجابات أفراد العينة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

ب- الوسط الحسابي: لمعرفة مستوى الاجابة عن فقرات البحث وتحديد واقع المتغيرات ميدانياً.

ج- الانحراف المعياري: لتحديد مستوى تشتت اجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.

هـ- الأهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومعرفة أهميتها النسبية ميدانياً.

3- الادوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

أ- معامل الارتباط البسيط (Pearson): يستخدم لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية: تستخدم لقياس مستويات التأثير بين المتغيرات.

- ج- الانحدار المتعدد: يستخدم لقياس تأثير عدة متغيرات مستقلة في المتغير التابع.
- د- تحليل المسار (Path Analysis): يستخدم لقياس مستوى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات

² يوضح الملحق (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين والخبراء الذين قيموا الاستبانة.
¹ يوضح الملحق (3) الاستبانة المعتمدة في قياس متغيرات البحث.

المبحث الثالث بناء وتطوير فرضيات البحث ومخططه الفرضي والعلاقة بين المتغيرات

توطئة ...

من اجل صياغة فرضيات البحث، وبناء واختبار مخططه الفرضي لابد من توضيح وتفسير طبيعة العلاقة النظرية والترابط الفكري والمنطقي بين متغيرات البحث من خلال الاعتماد على النظريات العلمية التي تفسر هذه المتغيرات، (جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، والرشاقة التسويقية) والأدبيات السابقة التي تناولتها وأكدت العلاقة بينها، والتي تمثل الأساس المنطقي الذي يعكس العلاقة الميدانية بين المتغيرات أعلاه، وعلى النحو الاتي:

أولاً: بناء فرضيات البحث والعلاقة بين متغيراته:

أ- النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات البحث:

1- **نظرية التعلق (attachment theory)** بعد ان بدأت المنظمات تعتمد بشكل كبير على فرق العمل في أداء المهام، حدد الباحثين مجموعة كبيرة من الخصائص التي تميز الفرق الفعالة، ومن أهم هذه الخصائص العلاقة بين أعضاء الفريق، تشارك المسؤوليات، الاعتماد المتبادل، توفير الدعم وتشجيع الأعضاء لبعضهم البعض، وقد أكد ذلك الطبيعة العلائقية للعمل الجماعي، وضرورة توجيه أعضاء الفريق تجاه العلاقات الاجتماعية بشكل عام، وقد تمت الافادة من نظرية التعلق التي طورها Bowlby في عام(1969) كاطار عمل لفهم الجوانب العلائقية البارزة لفرق العمل، اذ تدعم مجموعة كبيرة من الأبحاث فائدة هذه النظرية في فهم الديناميكيات الشخصية وعمليات التفاعل، بالإضافة الى انها تتجاوز المستوى الفردي للأداء، وتتنظر في كيفية دمج النماذج الذهنية للأعضاء من خلال التواصل و التفاعل في مكان العمل Sheehan et al.,2000:605(al.,2000:385-390;Cozzarelli et al,2000); ومنذ ذلك الوقت بدأت الأبحاث في استكشاف دور نظرية التعلق في خلق النماذج الذهنية المشتركة للفريق، وتأثيرها على تصور وجهة نظر العضو لفريقه، بالإضافة الى دورها في تحقيق التبادل الاجتماعي، ومفاهيم جودة تبادلية الفريق- العضو، وما اذا كان من المهم أن يتشارك أعضاء الفريق نماذجهم الذهنية، بعد الانتقال من جذورها في علم نفس الطفل الى تطبيقها بشكل متزايد على منظمات الأعمال، وكانت نتائج هذه الأبحاث ان هذه النظرية تفسر العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والنماذج الذهنية المشتركة، اذ تصف نظرية التعلق القوى الكامنة للعلاقات الانسانية طويلة الأمد، وتشير الى الميل الى القرب أو التقارب من أشخاص محددین ومهمین نستمد منهم الحماية

والشعور بالأمان، وان التعلق هو نظام سلوكي للعلاقات الشخصية يتطور في مرحلة الطفولة ويستمر مدى الحياة يحدد ما يسمى بنماذج العمل الداخلية التي تشبه المخطط وتسمى النماذج الذهنية المشتركة (Horppu (& Ikonen-Varila,2004:232 ;Pheiffer,2016:20,22,73

2 - النظريات البنائية في علم النفس **Constructivist psychology theories**: يرى الباحث ان نظريات علم النفس البنائي تفسر العلاقة بين متغيرات بحثه، اذ يعود أصل نظريات علم النفس البنائي الى علم النفس المعرفي الذي كانت اسهاماته الرئيسية هو جعل العمليات الذهنية مفتاح أساسي لفهم السلوك البشري والادراك وفهم اليات التعامل الذهني مع المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أدى الى انقسام علماء وباحثي علم النفس المعرفي الى قسمين، يرى الأول ان التفكير وحل المشكلات هما عمليتان مستقلتان عن المحتوى المعرفي، ويمكن تدريب الأفراد عليها، وهو، يسمى علم نفس معالجة المعلومات، ويرى الثاني ان المعرفة هي أساس كل التفكير وحل المشكلات، وان تحسين القدرة على حل المشكلات يتطلب توسيع قاعدة المعرفة لدى أعضاء الفريق، وهذا يسمى بعلم النفس البنائي، وهو الاتجاه السائد حالياً والأكثر قوة، اذ يفترض هذا البناء ان التعلم يجب أن ينظر اليه على انه تغيير وتكييف النماذج الذهنية للأعضاء Moallem et (al.,2019:14)، كما تعني البنائية ان الأفراد يقومون ببناء المعرفة بشكل مستمر(النماذج الذهنية المشتركة)، وان الغرض من هذه المعرفة هو التكيف مع البيئة(الرشاقة التسويقية)، بمعنى ان الناس بصورة عامة يتشاركون في تطوير المعرفة من أجل البقاء، وتعظيم قدرتهم على الاستمرار في العمل مع بعضهم البعض(جودة تبادلية الفريق -العضو)، كما تؤكد البنائية على جدوى المعرفة، وكيف تعمل بشكل جيد(Raskin & Debany,2018:2)، وهي تسهم في ربط الجوانب الشخصية والاجتماعية لتنمية المعرفة بشكل متماسك(Raskin,2008:1)، يسمى العصر الحالي بعصر ما بعد الحداثة(البنائية) وهو من أكثر العصور التي تولي اهتماماً خاصاً للقضايا المعرفية، وبكيفية معرفة الناس، و ما يعرفونه، ويسلط الضوء على المشاركة البشرية في بناء المعرفة، وقد انقسمت البنائية الى ثلاثة نظريات هي علم نفس البناء الشخصي، البنائية الراديكالية، و البناء الاجتماعي(Raskin,2002:2) اذ تفسر نظرية البناء الاجتماعي العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو(متغير مستقل) والنماذج الذهنية المشتركة(متغير وسيط)، وتفسر نظرية علم نفس البناء الشخصي العلاقة بين بين النماذج الذهنية المشتركة (متغير وسيط) الرشاقة التسويقية (متغير معتمد)، وسوف يتم توضيح كل نظرية وعلاقتها بمتغيرات البحث خلال الفقرات أدناه بشكل أكثر تفصيلاً:

أ- نظرية علم نفس البناء الشخصي **Personal Construct Psychology theory**: بالاعتماد على العلاقة النظرية التي تربط نظرية البناء الشخصي وتوقع الأفراد لبيئة العمل، يرى الباحث ان هذه النظرية

تفسر العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة (متغير وسيط) والرشاقة التسويقية (متغير معتمد)، تمثل نظرية علم نفس البناء الشخصي و نظرية النماذج الذهنية كلا من كيفية تمثيل الأفراد داخلياً للعالم الخارجي لتمكينهم من توقعه والتفاعل معه، وان كلاهما، ينطوي على التعلم، يتم تعديله حسب الاحتياج، ديناميكي وقابل للتجديد، مهم للعمل الجماعي وضرورة مشاركته مع الآخرين، بالنسبة للنماذج الذهنية، تكون عبارة عن نماذج مبسطة ومماثلة للواقع يمكن التحكم بها معرفياً لاختبار السيناريوهات وتوقع الأحداث، أما نظرية البناء الشخصي التي طورها (Kelly، 1955) فهي تفترض أيضاً ان الأفراد يبنون معرفتهم ونماذجهم الذهنية حول بيئاتهم من أجل التكيف والتفاعل معها، ويفترض (Craik،1952) ان الأفراد لديهم القدرة على التنبؤ وتوقع نتائج معينة، ويرى ان هذه القدرة تتضمن النماذج الذهنية التي تسهم في تجربة البدائل المختلفة، واختيار الأفضل منها، والرد على المواقف المستقبلية قبل حدوثها(الاستباقية) والاستفادة من معرفة الأحداث الماضية في التعامل مع الحاضر(التجربة) والتعامل بطريقة أفضل و أكثر أماناً مع الظروف الطارئة(التكيف والمرونة)، ويُشَبَّهها بالقياسات التي تمثل أهم العمليات، وهذا ينطبق مع فكرة(Kelly،1955)، من هنا بدأ الاهتمام بالنماذج الذهنية كونها توفر أفضل تحليل للبيئة، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت العلاقة بين نظرية البناء الشخصي والنماذج الذهنية، كانت النتائج ان هذه النظرية مهمة وتدعم تطور النماذج الذهنية للأعضاء، وتسهم في توسيع فهم وتفكير صانعي القرار في مجال الأعمال، وتساعدهم في توقع الأحداث، يتم من خلالها تطوير النماذج الذهنية تدريجياً في ضوء التجربة، وبالتالي تحقيق الرشاقة التسويقية(Kropf et al.,2021:606 ; Ross et al.,2022:3-6)

ب- نظرية البناء الاجتماعي **social construction theory**: العلاقة بين جودة تبادلية الفريق-العضو(متغير مستقل) والنماذج الذهنية المشتركة(متغير وسيط)، تُعد نظرية البناء الاجتماعي واحدة من أهم النظريات المعاصرة، تسمى البنائية الاجتماعية، غالباً ما تقوم على مفاهيم، مثل، العمل المشترك، حيث يتم تطوير الإجراءات بشكل متبادل في سياق تفاعلات الأعضاء (Moallem et al.,2019:14) (Strong,2005:91) وهي تفترض أن الواقع يبني من خلال النشاط البشري، وان المعرفة هي منتج بشري، يبني اجتماعياً من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ومع البيئة التي يعملون فيها، كما تنظر البنائية الاجتماعية الى التعلم على انه عملية اجتماعية، لا يحدث بشكل فردي، وانما يحدث عندما يدخل الأعضاء في عمل جماعي مشترك، وان جودة التبادلية، والاتصالات والمناقشات داخل العمل تخلق فهم مشترك بين الأعضاء- يعزز فهمهم لبيئة العمل، وكيفية الاستجابة لها بسرعة ومرونة(Kim, 2001:3) وان عقولنا لا تعكس التجربة أو الواقع، بدلا من ذلك، هي تخلق وتعيد تشكيل التجربة، كما ان فكرة النماذج الذهنية انبثقت بالأساس من البنيوية الاجتماعية، من الاستنتاج البنائي الاجتماعي القائل بأن العقل البشري ينظم ويرتب

خبراته، وأن المعرفة البشرية تستند إلى هذه التركيبات (Werhane et al.,2011:106) (Fergusson, 2019:109) ، وهذا يؤكد ان جودة تبادلية الفريق – العضو تسهم وبشكل مباشر في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة والتي تمثل الهياكل المعرفية الفردية والمشاركة بين الأفراد.

3- نظرية علم النفس التنموي The developmental psychology of Jean Piaget : يرى الباحث ان نظرية علم النفس التنموي تدعم وتفسر العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية لأنها تدرس التغيرات السلوكية والمعرفية والاجتماعية المرتبطة بالمعرفة والتطور، وتدعم استخدام النماذج الذهنية المشتركة كتمثيلات معرفية في تحقيق الاستيعاب لبيئة العمل والتكيف معها، اذ يعتقد (Jean Piaget) أنه يجب على الأفراد التكيف مع بيئتهم، وقد وصف عمليتين للتكيف، هما استيعاب البيئة و القدرة على التكيف معها، اذ يشير الاستيعاب الى فهم بيئة العمل من خلال تطوير ومشاركة النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق ، وهذا يجعل المنظمة استباقية في تقديم منتجاتها وخدماتها قبل المنافسين لأنها تفهم ما يدور حولها، ويشير التكيف الى تغيير أو تطوير هذه النماذج من خلال اثراؤها بالمعرفة والمعلومات الجديدة وبحسب متطلبات البيئة، وهو يعني ان المنظمة تكون مرنة في التعامل مع ظروف البيئة، تستجيب لها بسرعة، وهذا يسمى بحالة التوازن بين فهم البيئة والاستجابة لها، (Gray et al.,2013:30) (Blake,2015:60)

4- نظرية Vygotsky: تدعم هذه النظرية العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية: فقد أكد عالم الفلسفة الروسي (Vygotsky) على أهمية البيئة الاجتماعية ودورها في التنمية المعرفية للأعضاء، وركز في عمله على أدوار التفاعل الاجتماعي، واقترح ان التطور لا يسبق التنشئة والعلاقات الاجتماعية، بل ان الهياكل والعلاقات الاجتماعية تؤدي الى تطور الوظائف الذهنية، لأن الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل لا يمكن أن يتعلموا شيء جديد وان كانوا يتقنون العمل، وهذا يؤدي الى النمطية والروتين، وعلى العكس من ذلك يكون التفاعل مع الاخرين والتعلم من خبراتهم هو أساس التطور المعرفي، كما تعزز هذه النظرية التطورات التدريجية باستخدام الاتصال الاجتماعي، وهذا يجعل الأعضاء يتعلمون من خبرات بعضهم، ويحققون مستوى من المعرفة يتناسب مع متطلبات الأداء والبيئة(Blake,2015:60).

ب- الأدبيات السابقة التي تناولت متغيرات البحث وأكدت العلاقة بينها:

1-العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والرشاقة التسويقية: يتناسب هدف تحقيق الرشاقة التسويقية مع فرق العمل التي تشترك بنفس الهدف، وتعمل في نفس الموقع، الفرق المتنوعة والمتعاونة للغاية، ويجب أن تكون هذه الفرق ديناميكية ومتفاعلة للحصول على مجموعة من العقول المبدعة والمبتكرة، اذ يعتقد المؤلفون ان هؤلاء الأعضاء المفكرين هم أساس تحقيق الرشاقة التسويقية، وان هذا يعتمد على

المرونة الجماعية للأعضاء والعمليات والتكنولوجيا، حتى ان بيان المبادئ الرشيقة أكد على تفاعلات الأعضاء وتشجيع التواصل الفعال وجهاً لوجه، وان تحقيق هدف الرشاقة التسويقية لا يتعلق باتباع عملية محددة به، أو استخدام تكنولوجيا معينة، بل ان الأعضاء وتفاعلاتهم هي المفتاح الأساسي لتحقيقه (Hoda et al.,2010:75;Flumerfelt et al.,2012:243 ;Vehniäinen, 2019:18) لأنه على الرغم من ان مبادئ الرشاقة التسويقية لها امكانات كبيرة في تحقيق رشاقة المنظمة الا ان اعتماد هذه المبادئ يمكن أن يؤدي الى تغييرات يصعب تنفيذها، وبالتالي لا يمكن ضمان حدوث تغييرات ناجحة، الا اذا قامت هذه المنظمات بتوفير بيئة عمل ايجابية لأعضاء الفريق، لأن الجزء الصعب من احداث التغيير يتم بواسطة هؤلاء الأعضاء الذين يؤدون العمل بالفعل، وهذا يتطلب تكييفهم داخلياً وخارجياً مع أساليب العمل الجديدة(Jung, 2020:48) ، خاصة بعد أن أصبحت المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة لا يمكن التنبؤ بها، وتواجه منافسة قوية، تعتمد على أعضاء الفريق في دعم بعضهم البعض (Malingumu et al.,2016:432)و ان مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو هو من أهم العوامل التي تؤثر على الأعضاء في سياق الفريق(Klimoski & Mohammed,1994:415) وهو بناء مقترح كطريقة لتقييم العلاقة المتبادلة بين الأعضاء تستند إلى الانجذاب البشري لبعضهم البعض بدلاً من الواجبات والقيم المباشرة، يحقق رابطة إنسانية من خلال التواصل الحريين أعضاء الفريق حتى تحت ضغط بيئة العمل المتغيرة (Martinez,2008:131-134) محكومة بالتراضي، الثقة، الاحترام، و التعاون المتبادل تمكن الأعضاء من تبادل المعلومات والمعرفة بطوعية ورغبة ذاتية، ويقضون وقتهم في تقديم الاقتراحات وصياغة الأفكار لإحداث التغيير(Rashid et al.,2021:282)، كما ان جودة تبادلية الفريق – العضو تشير الى تماسك الفريق، ورغبة أعضائه في العمل معاً(Seers, 1989:127)، وان التماسك الاجتماعي لهؤلاء الأعضاء هو مطلب من متطلبات تحقيق الرشاقة(Kalaiganam et al .,2021:38) بالإضافة الى انه يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق سلوك الاستباقية وهو بعد من أبعاد الرشاقة التسويقية، فقد أكدت دراسة (Al-Tit,2020)على ضرورة احترام قاعدة التبادل الاجتماعي بين أعضاء الفريق، وحماية الموارد الاجتماعية التي تشكل محتوى هذا التبادل،مثل التعاون والاحترام، لأنها تسهم في تبادل الموارد الاخرى، مثل، المعلومات، والأفكار الابداعية، بالإضافة الى الحفاظ على تماسك الفريق، ومن هذا المنطلق افترضت هذه البحث وأثبتت من خلال نتائجها ان متغير جودة تبادلية الفريق- العضو يؤثر على السلوك الاستباقي للأعضاء(Al-Tit,2020:5) ، و من جهة أخرى أكد (Lai et al.,2021) على ان السلوك الاستباقي للموظف ينشأ من المنظور التفاعلي، وان الأفراد الاستباقيين غير مقيدين بظروف البيئة، وانهم ويحاولون التأثير بالتغييرات من خلال البحث عن فرص لاتخاذ الاجراءات واطهار

المبادرة، مما يحقق استباقية المنظمة في تقديم خدماتها، وبالتالي تحقيق الرشاقة التسويقية(Lai et al.,2021:10) .

وبناءً على ما سبق يمكن وضع الافتراض الاتي، علما انه سيتم هنا الاقتصار على ذكر الفرضيات الرئيسية، وسيتم ذكر تفرعاتها في الجانب التطبيقي.

1-الفرضية الرئيسية الأولى(H0) (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والرشاقة التسويقية).

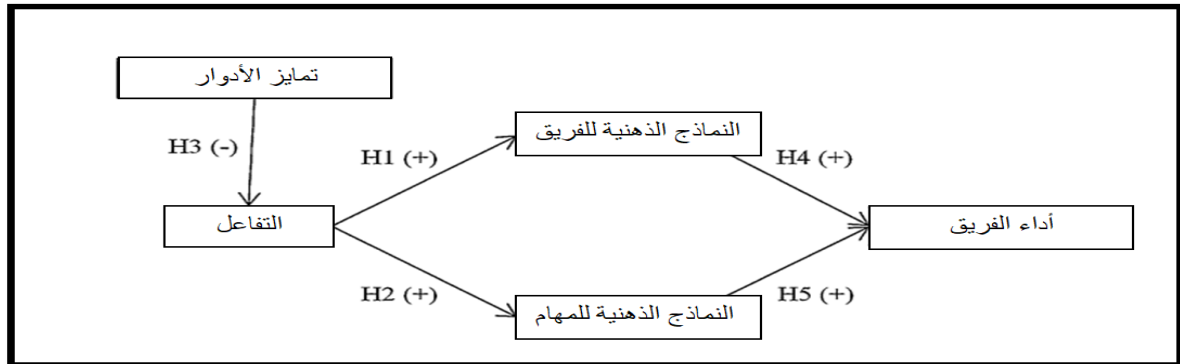
-الفرضية الرئيسية الأولى(H1) (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والرشاقة التسويقية)

2- الفرضية الرئيسية الثانية(H0) (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في الرشاقة التسويقية).

الفرضية الرئيسية الثانية(H2) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في الرشاقة التسويقية)

2- العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والنماذج الذهنية المشتركة: يشير مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو الى سلوكيات المعاملة بالمثل بين أعضاء الفريق، التي تخلق مناخاً جماعياً للتبادل الاجتماعي (Haynie, 2012:318) يتمثل بمشاركة المعرفة، المعتقدات، المعلومات، الأفكار (Suhardi & Nainggolan,2021:130)،والنقاشات المهمة حول مواقف العمل الروتينية والطارئة منها، فضلاً عن المساعدة المتبادلة فيما بينهم (Zulkifli & Yazid, 2020:130) ،وهو من المؤشرات العامة التي تسهم في تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق (Pheiffer,2016:74) فقد أكدت دراسة (Willems,2016) على أهمية متغير جودة تبادلية الفريق - العضو في الفريق وخاصة فرق القيادة(كما في عينة البحث الحالي) كواحدة من أفضل العمليات الاجتماعية الأساسية التي لها تأثير ايجابي كبير في تحقيق الاتفاق الذي يعزز تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين هؤلاء القادة من خلال بحث جماعي حديث متعدد المستويات، كما أكدت على ان الفهم الشامل للنماذج الذهنية المشتركة لفريق القيادة أمر بالغ الأهمية لأن هذه النماذج تشكل الأساس للقرارات الاستراتيجية التي يتخذونها، لأنها تكسبهم فهماً مشتركاً يعملون على أساسه،

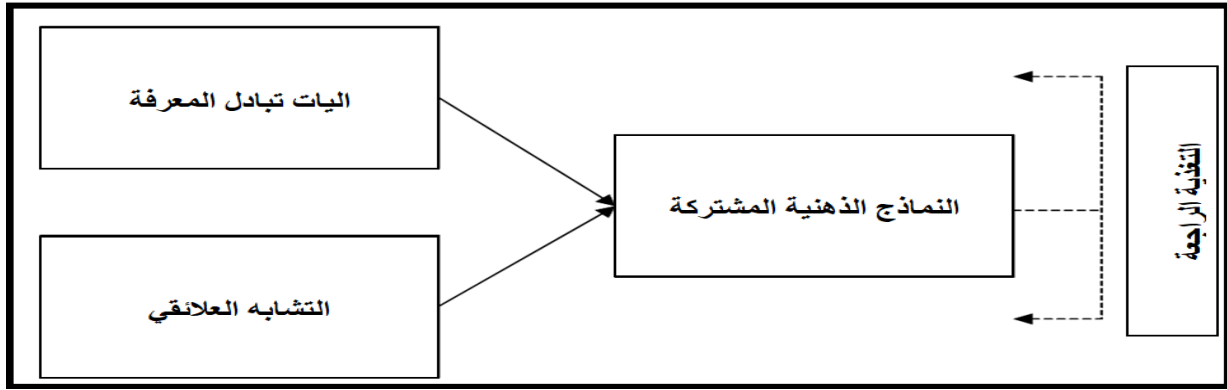
وأشارت الى امكانية تعميم نتائجها في منظمات اخرى (Willems,2016:2) كما ان مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو يشير الى جودة التفاعلات بين هؤلاء الأعضاء، وقد أثبتت العديد من الدراسات ان تفاعلات الأعضاء هي الركيزة الأساسية لخلق النماذج الذهنية المشتركة، وان وجود النماذج الذهنية المشتركة هو دليل تقارب وتفاعل أعضاء الفريق، وكما يوضح الشكل(1) (Mohammed & Dumville, 2001:93 (1) (Jo,2011:304):



الشكل (1) دور تفاعلات الفريق في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة

Jo, I. H. (2011). Effects of role division, interaction, and shared mental model on team performance in project-based learning environment. *Asia Pacific Education Review*, 12, 301-310. وقد حددت دراسة (Andrews et al.,2022) ثلاثة عوامل أساسية في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة كان من أهمها تفاعلات أعضاء الفريق (Andrews et al.,2022:164) كونه يسهم في تطوير فهم مشترك للمهمة، هيكل الفريق، والأعضاء وأدوارهم داخل الفريق، اذ يشار إلى هذا البناء المعرفي (الفهم المشترك) بالنموذج الذهني المشترك الذي يشير الى هياكل المعرفة، الخبرات، التجارب، معلومات السوق، فهم المشكلات، تحليل المواقف المشتركة، والمعتقدات التي يتشاركها أعضاء الفريق، وان أهم الخصائص المميزة لهذه النماذج هي المشاركة والتشابه، خاصة في الفرق التي تعمل في بيئات معقدة، والفرق غير المتجانسة التي تتضمن اختصاصات متعددة كما في فرق القيادة عينة البحث الحالي، والتي تكون المشاركة فيها هي الحل الأمثل لتحقيق الفهم المشترك وتوسيع بدائل الحل، توليد الابداع وتنفيذه، ويجب أن تكون نماذجهم الذهنية متقاربة لتسهيل العمل الجماعي (Badke-Schaub et al.,2007:11) ، وبهذا تكون التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الفريق الناتجة عن العمل معاً هي مصدر تكوين النماذج الذهنية المشتركة (Cronin et al.,2011:575) ، وهذا ما يهدف اليه البحث الحالي الى اثباته، ومن أهم العوامل التي تخلق تفاعلات الفريق (جودة تبادلية الفريق- العضو) وبالتالي النماذج الذهنية المشتركة هي، التبادل، الاجتماعات،

والتماسك، التشابه العلائقي، إذ يشير التبادل الى تبادل الموارد المادية والاجتماعية وأهمها اليات تبادل المعرفة، وتتمثل الاجتماعات باللقاءات الرسمية وغير الرسمية التي تشير الى التواصل اللفظي وغير اللفظي كطرق مهمة للتأثير على ادراك الفريق، وذلك لأن العمليات المعرفية الفردية تتأثر بالمعلومات التي يرسلها الأعضاء الاخرين، خاصة في ظل الظروف المعقدة، وان نقطة الالتقاء هذه تمكن الأعضاء من تطوير نماذج ذهنية مشتركة تمكنهم من أداء مهام معقدة للغاية وتصبح روتينية ولا تتطلب سوى بعض الاتصالات الاضافية، ويشير التشابه العلائقي الى تشابه الخصائص الأساسية لأعضاء الفريق مثل، التشابه الديموغرافي، المستوى التعليمي والوظيفي، الاهتمامات الشخصية وغيرها من الخصائص وكما يوضح الشكل(2) (Reinhard & Bigueti, 2013:503-508;Gershgoren et al.,2014:186;Boies ، (&fiset,2018:298



الشكل (2) دور اليات تبادل المعرفة والتشابه العلائقي في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة

Preston, D. (2004). Mechanisms for the development of shared mental models between the CIO and the top management team. *ICIS 2004 Proceedings*, 37.

وبناءً على ما سبق نفترض الفرضية الاتية:

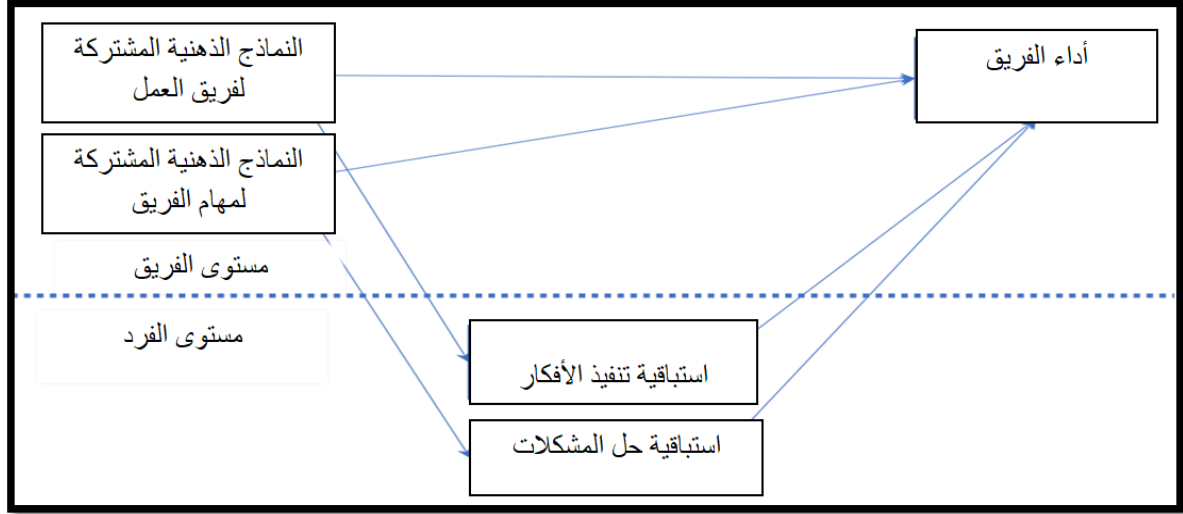
3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H0) (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والنماذج الذهنية المشتركة).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والنماذج الذهنية المشتركة).

4- الفرضية الرئيسية الرابعة (H0) (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

³⁻ العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية: تم اجراء عدد كبير من الأبحاث حول النماذج الذهنية المشتركة، حاولت جميعها تحليل العلاقة بين هذه النماذج وأداء الفريق، وقد أثبتت نتائجها ان النماذج الذهنية المشتركة تحسن أداء الفريق لأنها تعمل كآلية تفسيرية تمكن الأعضاء من فهم بيئة العمل (Lee et al.,2004:561) وكانت الأسس النظرية لهذه الأدبيات البحثية قوية، وقد بدأت الأدلة الحديثة في تقديم الدعم لها (Espinosa, 2001:2102) اذ تعمل النماذج الذهنية المشتركة كإطار عمل مرجعي يساهم في توجيه وتسهيل العمل التنظيمي، كما يعمل على تعزيز كفاءة الأعضاء، ويعد عامل أساسي في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وبالتالي يؤثر على مرونة وسرعة أعمال المنظمة كأبعاد للرشاقة التسويقية (Solansky et al.,2008:204;Maynard & Gilson, 20:2014) ، وقد أكدت دراسة (Porru,2020) التأثير المباشر للنماذج الذهنية المشتركة على السلوك الاستباقي لأعضاء الفريق ببعديه استباقية تنفيذ الأفكار واستباقية حل المشكلات وكما يوضح الشكل(3) وذلك لأن النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد تجعل كل عضو يفهم بالضبط ما يمتلكه الأعضاء الاخرين من معرفة ومهارات، وكيف يؤدون في المواقف المختلفة، بالإضافة الى فهم مسؤولياتهم وأنماط تفاعلاتهم، وهذا يجعلهم يعبرون عن آرائهم بكل ثقة، ويرحبون بآراء الاخرين، ويتحملون مسؤولية نجاح الفريق، وبالتالي هم على استعداد لبذل جهود أكبر في اقتراح أو تنفيذ أفكار جديدة، وتقديم حلول جديدة للمشكلات، تجعل المنظمة استباقية في تقديم خدماتها (Porru,2020:11) وهو أيضاً من أبعاد الرشاقة التسويقية التي تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكيف السريع مع بيئة العمل، وتحسين الأداء الكلي(Kalaignanam et al.,2021:39)



الشكل (3) دور النماذج الذهنية المشتركة للفريق في تحقيق الاستباقية لدى الأعضاء والمنظمة

Porru, N. (2020). Proactive behaviours and mental models as the root of continuous improvement.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: (H0) (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بابعادها).

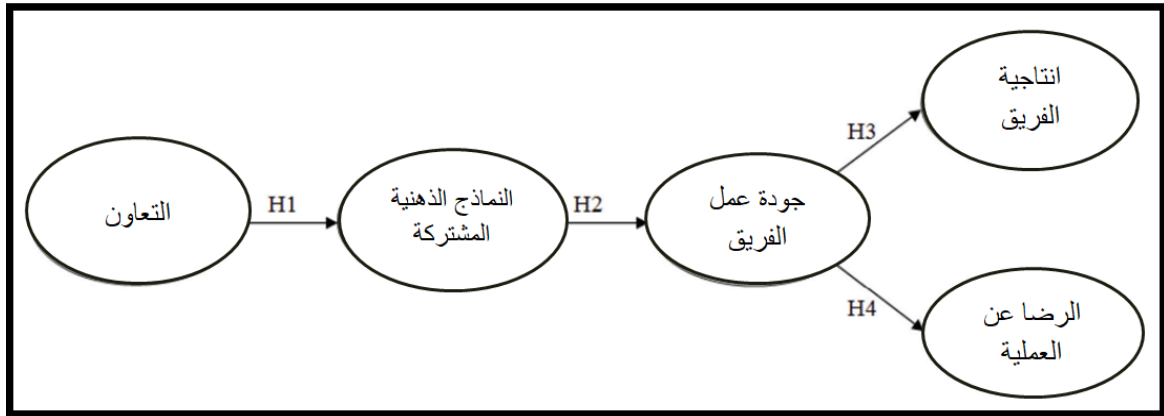
الفرضية الرئيسية الخامسة: (H5) (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بابعادها)

-الفرضية الرئيسية السادسة (H0) (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية).

الفرضية الرئيسية السادسة (H6) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية).

4- العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والرشاقة التسويقية من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة: ركز علم النفس المعرفي على الطريقة التي يفهم بها الأفراد بيئتهم من خلال هياكل المعرفة التي تصورها (جونسن ليرد 1983) على انها نماذج ذهنية مشتركة بين أعضاء الفريق، توفر اطاراً مفاهيمياً لوصف بيئة العمل والتنبؤ بها، وقد أثبتت الأبحاث ان مصدر هذه النماذج هو علاقات التبادل الاجتماعي بين الأعضاء (Van den Bossche et al.,2011:287-285) ،اذ أكدت دراسة (Jo, 2011) ان التفاعل بين أعضاء الفريق (جودة تبادلية الفريق- العضو) هو مكون أساسي في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة، اذ يقوم

الأعضاء أثناء التفاعل التعاوني بتفسير المواقف والأحداث المهمة بشكل مشترك، وتنسيق فهمهم، والتوصل معاً إلى حل مناسب لمشكلة ما، كما أن هذه التفاعلات تحقق فرصاً لأعضاء الفريق بأن يكونوا فهماً مشتركاً لفهم أهداف الفريق، المهام المشتركة، عادات العمل وأنماطه، بالإضافة إلى مشاركة المعرفة والاستفادة من خبرات الأعضاء الآخرين، وأن وجود نماذج ذهنية مشتركة بين أعضاء الفريق له تأثير إيجابي على أدائهم، وذلك لأن الأعضاء يكون لديهم توقعات مشتركة للمهام والفريق مما يسمح لهم بالتنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية والاستجابة لها بسرعة وكفاءة، وبما يدعم تحقيق الرشاقة التسويقية (Jo,2011:303-304)، بالإضافة إلى ذلك أثبتت دراسة (Wijaya,2020) أن التعاون بين أعضاء الفريق هو السمة الأولى لجودة تبادلية الفريق- العضو، وهو من العوامل المهمة التي تحقق النماذج الذهنية المشتركة، لأن التعاون وجهاً لوجه، المناقشات، التواصل اللفظي وغير اللفظي المستمر بين أعضاء الفريق الذين يشتركون بنفس المهام، له تأثير إيجابي كبير على أداء الفريق، وهذا يدعم ما جاء بالجانب النظري ويؤكد العلاقة بين المتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق- العضو) والمتغير الوسيط (النماذج الذهنية المشتركة) خاصة فيما يتعلق ببعدي الاجتماعات والتبادل، كما أثبتت البحث أن جودة العمل الجماعي هو دالة على دقة وتشابه النماذج الذهنية المشتركة (Andres, 2011, :17) ، وقد أكدت مجموعة من الدراسات أن النماذج الذهنية المشتركة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء النهائي للمنظمات، وأن الأداء هو معيار موضوعي يشير إلى إنجاز المهام الفعلي على مستوى الفريق (Santos et al,2015:646)، لكن أي أداء؟ الأداء الذي تطمح إليه جميع المنظمات في ظل ظروف المنافسة والتغيرات البيئية، إذ تحتاج الفرق إلى أن تكون مرنة في عملها، سريعة، واستباقية من أجل تحقيق الاستجابة لهذه البيئة، وبالتالي تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة، وهذا يدعم الجانب الآخر من نموذج البحث الحالي المتمثل بتأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع (الرشاقة التسويقية) وكما يوضح الشكل (4)



الشكل (4) دور التعاون في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة

Andres, H. P. (2011). Shared mental model development during technology-mediated collaboration. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 7(3), 14-30.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الآتية:

7- الفرضية الرئيسية السابعة (H7)

1- (H0) لا تتوسط النماذج الذهنية المشتركة العلاقة بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية

(H7) تتوسط النماذج الذهنية المشتركة العلاقة بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية.

كما يرى الباحث ان نموذج الشبكة التكيفية باستخدام النموذج الذهني المشترك الموضح بالشكل (5) الذي طوره (van Ments, 2021)، لفريق عمل طبي ينطبق على متغيرات البحث الحالي ويفسر العلاقة بينها، خاصة وان (van Ments, 2021:14) أكد بان بأن هذا الانموذج قريب جدا الى عمليات الفريق في البيئات الحقيقية. انموذج الشبكة التكيفية هو انموذج شبكة حسابية من الدرجة الثانية، بمعنى انه يدمج بين التعلم من محاكاة النموذج الذهني للعضو، والتعلم من ملاحظات أعضاء الفريق الآخرين، وهو انموذج مرن للغاية يُمكن من محاكاة العمليات الذهنية التي تتضمن انموذجاً ذهنياً مشتركاً، ويوضح مسارات تنفيذ الاجراءات اللازمة للإنجاز المهام الموكلة للفريق، والأخطاء التي ممكن أن تحصل، بالإضافة الى الحلول الممكنة لها.

يتكون الانموذج من ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

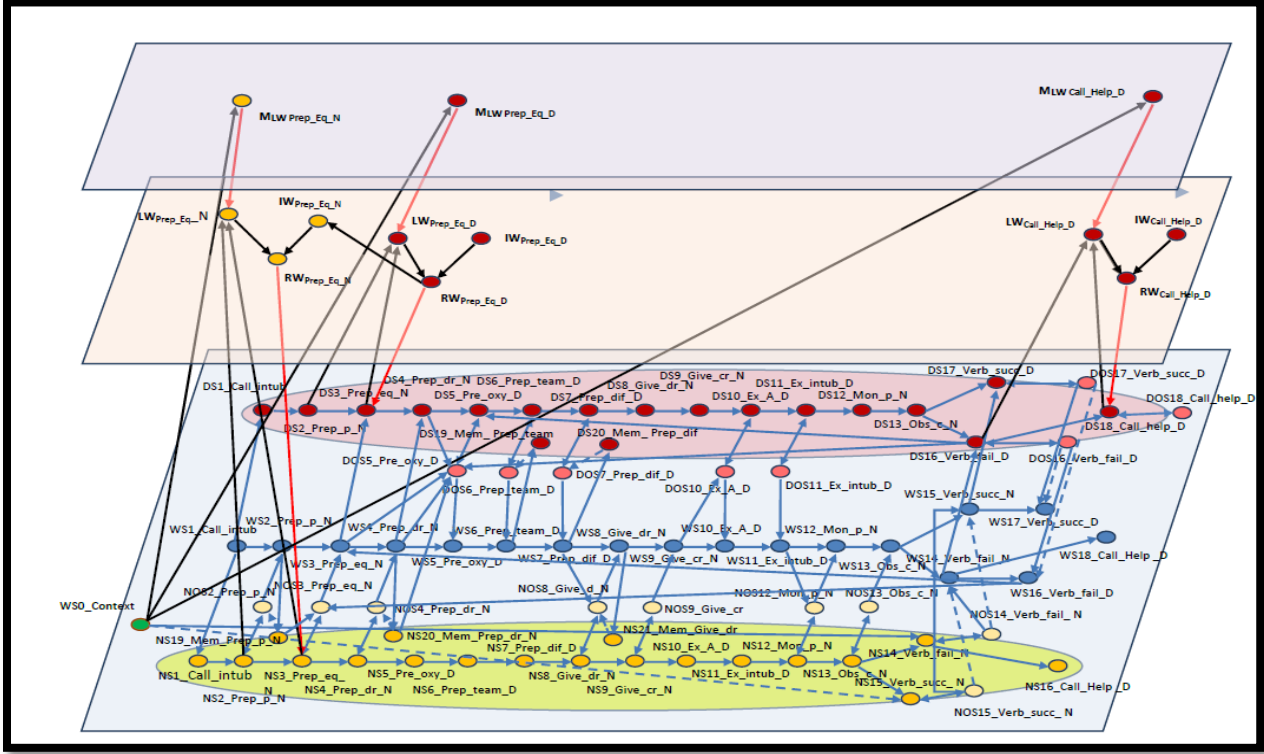
المستوى الأساسي: يتكون هذا المستوى من الجزء السفلي باللون الأزرق، وهو يمثل بيئة العمل التي يعمل بها أعضاء الفريق ، والنموذج الذهني لكل عضو، يشير الشكل الأصفر الى النموذج الذهني للطبيب ويتم تصويره بواسطة العقد الصفراء، في حين يشير الشكل الأحمر الى النموذج الذهني للممرضة ويتم تصويره بالعقد الحمراء ، ويمثل هذان النموذجان الذهنيان الانموذج الذهني المشترك للفريق ، كما تشمل هذه النماذج ذاكرة داخلية تكون مفيدة بشكل خاص عند تكرار بعض الاجراءات نتيجة حصول فشل نهائي أو الفشل نتيجة اطلاق منتج أو خدمة تجريبي ، وهذا ينطبق تماماً مع المتغير التابع للبحث (الرشاقة التسويقية) الذي يعتمد على التكرار والتجربة، كما ان حالات الذاكرة هذه تكون مهمة وتُعد عنصر حاسم في الحصول على المرونة وهي بعد من أبعاد الرشاقة التسويقية .

وفي المستوى ذاته تمثل العقد الزرقاء والخطوط الموصلة بينها الخطوات الفعلية لإنجاز المهام وتمثل العقد الخضراء ضغوطات وتعقيدات البيئة التي تؤثر على النماذج الذهنية للأعضاء كما تشير الأسهم باللون الأسود من العقد الخضراء الى العقد الحمراء والصفراء في الجزء العلوي ، يستخدم كل عضو مدخلات معرفية من نمودجه الذهني لتأدية اجراءات تنفيذ المهام ، لذلك تعد النماذج الذهنية مهمة ولها تأثير على أفعال وقرارات الأعضاء ، وبالتالي يكون لها تأثير على المنظمة بصورة عامة، وبالمقابل تؤثر بيئة العمل على

النماذج الذهنية من خلال التغذية الراجعة، وهذا يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الرشاقة التسويقية كونها تعتمد بالدرجة الأساس على معلومات السوق التي تغير النماذج الذهنية الفردية والمشاركة للأعضاء وتجعلها قادرة على التكيف معها

المستوى المتوسط: يوضح هذا المستوى عملية الدمج بين محاكاة النموذج الذهني الفردي للعضو والتعلم من ملاحظات الأطباء فيما بينهم، وملاحظات الممرضات فيما بينهم وكذلك الملاحظات التي تتلقاها الممرضات من الأطباء أثناء وبعد الانجاز كما تشير الأسهم من العقد الصفراء الى العقد الحمراء، كما يوضح هذا المستوى بعض حالات النسيان التي عادة ما تساوي 10% من القيمة، المكتسبة وتمثل مرحلة LW عامل الثبات الذي = 9%

المستوى العلوي : هو مستوى التحكم في تكيف النماذج الذهنية المشتركة ، اذ نلاحظ ان الاجهاد الممثل بالعقد الخضراء قد أثر على أداء الطبيب والممرضة ، وكانت النتائج هي فشل الطبيب أكثر من مرة في انجاز المهمة، وقد نسيت الممرضة تجهيز المعدات، و كان الحل الأنسب لهذه المشكلة التي تسببت بها اضطرابات بيئة العمل ،هو تنشيط النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق، اذ قام الطبيب بطلب المساعدة من اطباء اخرين واجراء اتصالات معهم وكما تشير الأسهم ذو اللون الأحمر الفاتح بين العقد الحمراء، كما قام الطبيب بتقديم الملاحظات للممرضة كما تشير الأسهم السوداء من العقد الحمراء للعقد الصفراء ، وهذا يؤكد أهمية المتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق العضو) الذي يشير الى التعاون وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق من أجل انجاز المهام، ومن جهة اخرى يؤكد ان النماذج الذهنية المشتركة تتأثر (بجودة تبادلية الفريق العضو) بعلاقات التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي فهم متطلبات المهام وبيئة العمل .



الشكل (5) الشبكة التكيفية المصمم للنموذج الذهني المشترك

van Ments, L., Treur, J., Klein, J., & Roelofsma, P. (2021). A second-order adaptive network model for shared mental models in hospital teamwork. In *Computational Collective Intelligence: 13th International Conference, ICCCI 2021, Rhodes, Greece, September 29–October 1, 2021, Proceedings 13* (pp. 126-140). Springer International Publishing.

ثانياً – مخطط البحث الفرضي

يقدم مخطط البحث الفرضي صورة واضحة ومعبرة تساعد على تمثيل مشكلة البحث بطريقة منظمة من أجل فهمها وحلها، كما يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية، فضلاً عن سهولة قياس هذه العلاقات، وبالاعتماد على النتائج الفكرية للأدبيات العلمية الحديثة ذو الصلة بمتغيرات البحث صمم مخطط البحث الفرضي وكما موضح في الشكل (6) ليجسد مشكلة البحث وأهدافه والمتمثلة

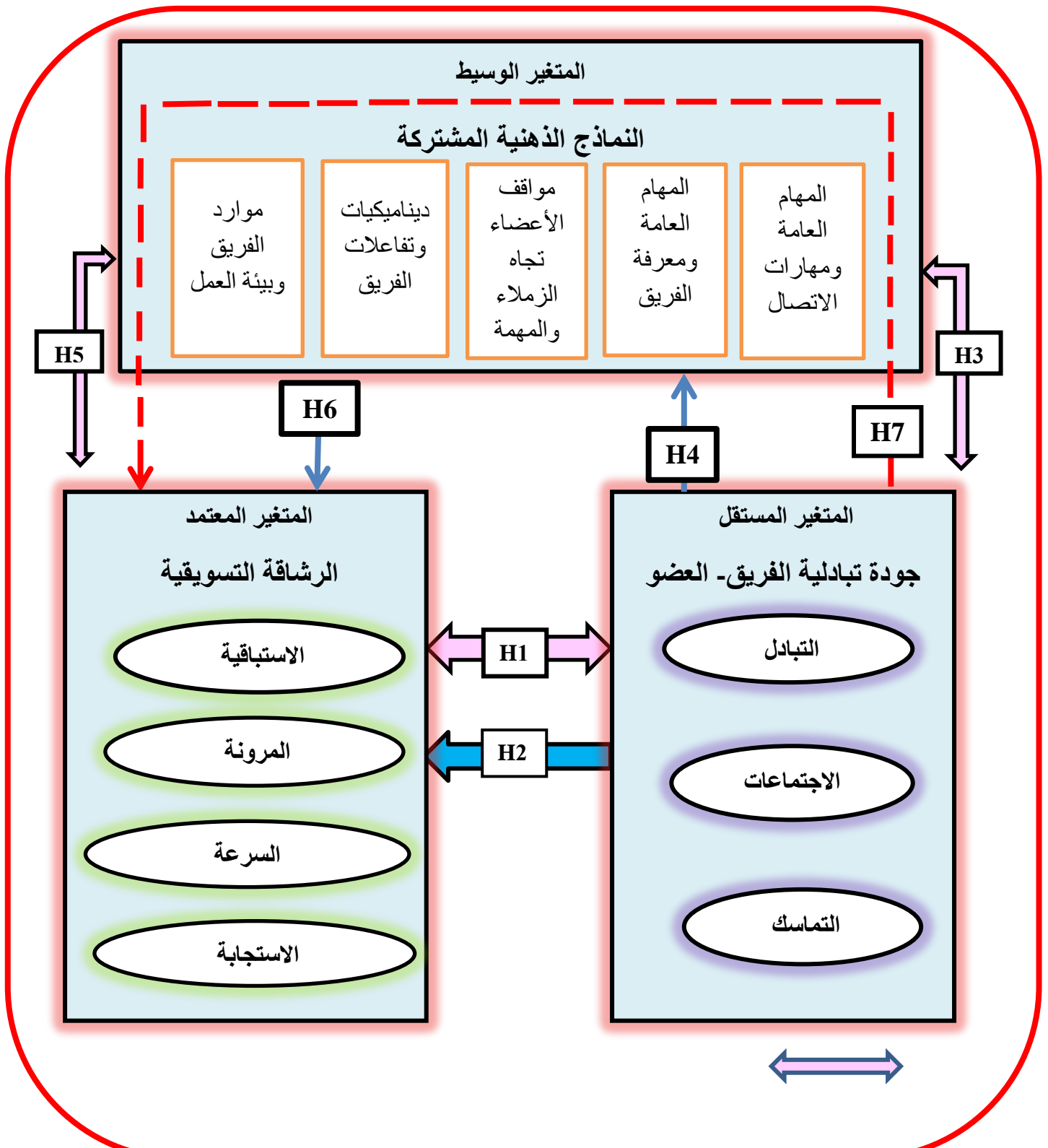
بمعرفة جودة تبادلية الفريق- العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية: النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً وفيما يلي شرح مفصل لمكونات المخطط :

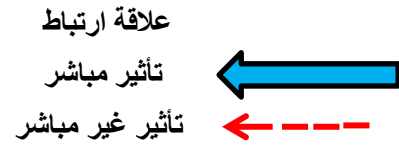
1- المتغير المستقل: تمثل بجودة تبادلية الفريق- العضو ويتضمن ثلاثة أبعاد (التبادل، الاجتماعات، التماسك).

2- المتغير الوسيط: تمثل بالنماذج الذهنية المشتركة ويتكون من خمسة أبعاد هي (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل).

3- المتغير المعتمد: تمثل بالرشاقة التسويقية والتي تضمنت أربعة أبعاد هي (الاستباقية، المرونة، السرعة، الاستجابة).

وبناءً على ما تقدم فإن البحث الحالي يمثل نموذج التأثير الوسيط بين ثلاث متغيرات كون العلاقة التأثيرية بين جودة تبادلية الفريق- العضو والرشاقة التسويقية تتغير تبعاً للتغيرات التي تحصل في النماذج الذهنية المشتركة وأبعادها الفرعية وذلك على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. وسيتم تمثيل الفرضيات الرئيسية على المخطط الفرضي لإيضاح مسار هذه الفرضيات.





الشكل (6) المخطط الفرضي للبحث

الفصل الثاني

الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث

تمهيد:

تضمن الفصل الحالي ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار الفكري لمتغير جودة تبادلية الفريق - العضو وأبعاده الفرعية (متغير مستقل) من خلال توضيح مفهومها، أهميتها، فوائد جودة تبادلية الفريق - العضو، محركات جودة تبادلية الفريق - العضو، النظريات المفسرة لجودة تبادلية الفريق- العضو والانموذج الخاصة بقياسها وتحديد أبعادها. بينما ركز المبحث الثاني على الاطار الفكري لمتغير النماذج الذهنية المشتركة وأبعاده الفرعية (متغير وسيط) من خلال توضيح التطور التاريخي لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة، مفهوم النماذج الذهنية المشتركة، أهمية النماذج الذهنية المشتركة، فوائد النماذج الذهنية المشتركة، وخصائصها، فضلاً عن بناء النماذج الذهنية المشتركة، والنظريات المفسرة لها، وأخيراً فقرة قياس النماذج الذهنية المشتركة، في حين تضمن المبحث الثالث الأسس المفاهيمية والفكرية لمتغير الرشاقة التسويقية وأبعاده الفرعية(متغير معتمد) من خلال توضيح التطور التاريخي لمفهوم الرشاقة التسويقية، مفهوم الرشاقة التسويقية، أهمية الرشاقة التسويقية، فوائد الرشاقة التسويقية، ركائز ومحركات الرشاقة التسويقية، تحديات تنفيذ الرشاقة التسويقية، الرشاقة ومفاهيم اخرى، بالإضافة الى النظريات المفسرة للرشاقة التسويقية وطرق قياسها.

المبحث الأول: جودة تبادلية الفريق- العضو- خلفية معرفية

توطئة:

مع ظهور العولمة والتطورات البيئية المتسارعة، و زيادة المنافسة بين المنظمات على مدى العقود الماضية، أصبحت المنظمات تحتاج إلى التركيز أكثر على مواردها البشرية كمورد تنافسي، يساعدها على التكيف مع البيئة، والحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها، ومع تحول هذه المنظمات نحو التركيز على العمل الجماعي واستخدام فرق العمل التي أصبحت في السنوات الأخيرة وسيلة شائعة وفعالة لإدارة المهام الديناميكية و المعقدة، من خلال قدرتها على التكيف وخلق بيئة تعاونية مشتركة يمكن من خلالها مواجهة هذا التعقيد، بالإضافة الى الحاجة الى تقليل الاختلافات الهرمية بين الأعضاء وتوليد الاعتماد المتبادل بينهم، ظهر مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو كبناء بحثي جديد جذب الانتباه في مجال السلوك التنظيمي، يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، يرتبط بعدد كبير من المتغيرات السلوكية والاجتماعية الايجابية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الأعضاء، وتحسن التعاون وتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين فاعلية أداء العضو، والفريق، والمنظمة، وهذا ما يجعلها مهمة في تحقيق التكيف ومواجهة التعقيد البيئي، وتطوير الكفاءات التنظيمية الأساسية .

أولاً: مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو:

يشير مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو إلى جودة العلاقات المتبادلة بين العضو وأقرانه في فريق العمل (Baek & Lee,2018:5)، وهو من المفاهيم التي تتسم بالاهتمام الحديث نسبياً في دول الغرب والصين، ومهملاً تماماً في البلدان العربية (Büyükbaş & Harmanci,2020:2618)، تم تطويره من قبل (Seers,1989) بهدف بناء أدوار أعضاء الفريق، وتقييم جودة علاقات التبادل بين العضو وأقرانه من حيث التواصل والدعم والمساعدة وتبادل الأفكار والمعلومات بالطريقة التي تزيد من فاعلية الفريق وتحسن الأداء الكلي (Rutigliano,2019:43). تم تصور جودة تبادلية الفريق - العضو ليكون مشابهاً إلى حد ما لمفهوم جودة تبادلية القائد - العضو الذي طوره (Graen& Cashman,1975) (Seers,1989:118) اذ يعتمد كلا المفهومين على المنطق القائل بأن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل هي اللبنة الأساسية لبناء الفرق والهياكل التنظيمية الحديثة، كما يركز كلا المفهومين على المعاملة بالمثل بين أطراف العلاقات التبادل، و في كلتا الحالتين يجب تحليل المعاملة بالمثل من حيث نوع وطبيعة الموارد التي قد يقدمها كل طرف ومدى

تأثيرها على جودة علاقات التبادل، أما أوجه الاختلاف فهي تكمن في الهدف من كل مفهوم، فقد تم تصميم مفهوم جودة تبادلية القائد - العضو للتعامل مع عملية صنع الأدوار والقيادة الإشرافية وقياس العلاقات الثنائية (العمودية) بين القائد والعضو، في حين تم تصميم جودة تبادلية الفريق - العضو لتحليل وتقييم العلاقات الأفقية الشاملة وتكوين الأدوار وديناميكيات الفريق على مستوى أعضاء الفريق (Smith, 2005:172).

تم تطوير مفهوم تبادلية الفريق العضو استناداً إلى نظرية الدور التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي، وسرعان ما اكتشف العلماء آلية تأثير من خلال نظريات مختلفة منها نظرية المعاملة بالمثل، نظرية الشبكة الاجتماعية، نظرية الترابط الاجتماعي، نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية التعاون والمنافسة، ونظرية الإنصاف والمقارنة الاجتماعية، إلا أن نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المعاملة بالمثل، نظرية الدور، ونظرية النظم هي النظريات الأكثر استخداماً في الأبحاث التي حاولت شرح مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو (Chen, 2018:437).

تطورت أبحاث جودة تبادلية الفريق - العضو في ضوء الاهتمام المتزايد بأهمية فرق العمل داخل المنظمات، وتصميم الهياكل الأقل هرمية والتي تعتمد على فرق الإدارة الذاتية للاستفادة من المعرفة والمهارات الفردية للأعضاء (Banks et al., 2014:237)، فقد أصبحت فرق العمل تدريجياً أسلوب عمل يستخدم على نطاق واسع، خاصة عندما تكون المهام الموكلة إلى هذه الفرق ديناميكية ومعقدة، إذ يمكن للفرق أن تتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، وتعزز إنشاء ونشر المعرفة وخلق الابتكارات بسبب خصائصها المتمثلة في استقلالية العمل ومرونة اتخاذ القرار والاستجابة السريعة (Chen, 2018:433).

الأمر الذي حفز العلماء والباحثين على توسيع نطاق البحث حول التبادل الاجتماعي بصورة عامة وعلاقات التبادل بين أعضاء الفريق بصورة خاصة، كونها تساعد في التنبؤ بالاتجاهات الوظيفية للأعضاء (Omilion-Hodges et al., 2016:353) وتعكس تصوراتهم لجودة علاقات العمل داخل الفريق، مما يؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم، بالإضافة إلى فهم إمكانيات وقدرات بعضهم البعض، والحفاظ على قيمة العمل والهوية الوظيفية وإنشاء صورة ذاتية إيجابية تناسب بشكل أفضل الهدف ودور العمل الذي يتوقعه الفريق (Hung, 2020:3).

هناك طرق مختلفة لقياس جودة تبادلية الفريق - العضو في سياق المنظمات، فيما يخص مستويات التحليل يوجد نوعين، الأول بين فرق العمل داخل المنظمة الواحدة، حيث تتم المقارنة من خلال قياس متوسط جودة تبادلية الفريق - العضو لكل فريق، وهو نفس المستوى لكل عضو داخل ذلك الفريق، وقد يكون لدى بعض الفرق متوسط أعلى من جودة تبادلية الفريق - العضو وهذا يمنح الأعضاء بيئة عمل إيجابية

(Farmer,2015:585) ويجعلهم يشعرون بالانتماء (تلبية الاحتياجات الاجتماعية). الثاني هو المستوى النسبي الذي يقيس مستوى جودة تبادلية الفريق – العضو لدى كل عضو داخل الفريق، فإذا كان أحد الأعضاء يتمتع بجودة تبادلية عالية مقارنة بأقرانه الآخرين فإن هذا التناقض سيزيد من إحساسه بالتفرد الإيجابي (تلبية الاحتياجات الشخصية) (Nougarou, 2017:17)، كما ان جودة تبادلية الفريق- العضو داخل فريق العمل الواحد تنقسم الى نوعين وبحسب المحتوى المتبادل من قبل الأعضاء، وهما التبادل الرسمي الموجه نحو المهام، والتبادل غير الرسمي الذي توجهه عواطف ومشاعر الأعضاء، اذ يشير الأول الى تبادل الأفكار والخبرات والمعلومات المتعلقة بإنجاز المهام، في حين يشير الثاني الى ثقة الأعضاء المتبادلة ورغبتهم في مساعدة بعضهم البعض (Wang & Pan,2018:635). أما فيما يخص العضو الفردي داخل الفريق فإن جودة تبادلية الفريق - العضو تعمل باتجاهين، الأول هو مساهمة العضو في خلق العلاقات الايجابية مع أعضاء الفريق الآخرين، والتي تشير الى تصور العضو لسلوكه القائم على المساهمة الذاتية تجاه أقرانه (Ramdhana et al.,2018:376) والثاني هو قبول العضو للعلاقات الايجابية وتصور سلوكيات المعاملة بالمثل من قبل أعضاء الفريق الآخرين (Pollack &Rutherford,2008:17). وفيما يخص مجالات التطبيق فقد تم تطبيق جودة تبادلية الفريق - العضو في كل من فرق العمل التقليدية و فرق الإدارة الذاتية من خلال تصورات الأعضاء لجودة علاقات التبادل بين أعضاء الفريق، وكانت النتائج ان جودة تبادلية الفريق - العضو تكون أعلى في الفرق ذاتية الادارة، وكلما زادت إدارة الفريق ذاتياً زادت حاجة الأعضاء إلى الانخراط في علاقات اجتماعية متبادلة تدعم أدايمهم ، وتساعدهم في اتخاذ القرارات الفاعلة، وتحسن النتائج الفردية و التنظيمية ،كما تعزز مستويات الدعم والتعاون في المنظمات بصورة عامة (Love & Forret 2008:344).

تعكس جودة تبادلية الفريق - العضو علاقات العمل الأفقية والشاملة بين العضو وأقرانه داخل الفريق، و القناة التي يمكن أن تتدفق من خلالها الموارد اللازمة لأداء الوظيفة، اذ يتشارك الأعضاء في تبادل النصائح و حل المشكلات بشكل تعاوني، مما يعزز تراكم المعرفة وتدفق المعلومات المتنوعة من الأعضاء، ويشجع السلوكيات الإبداعية (Lee,2020:4) وهي من أهم العلاقات الأساسية التي يجب أن يحافظ عليها العضو مع أقرانه في فريق العمل الخاص به ،للحصول على المساعدة والدعم المتبادل وبما يتجاوز ما هو ضروري لإكمال مهامه الوظيفية، ومواصلة الجهد نحو مستوى عالٍ من الأداء (Liu et al.,2011:3188)، اذ يقضي أعضاء الفريق معظم وقتهم في العمل مع بعضهم البعض وبالتالي، من المهم أن يطوروا علاقات عمل جيدة فيما بينهم ، خاصة عندما تكون الفرق ذاتية الادارة أو تكون الموارد التي يقدمها القادة غير كافية، فهي مكمل

لعلاقات التبادل بين القائد والأعضاء، بل أكثر أهمية كونها تمتد للمستويات الدنيا وتتجاوز التوجيه والإشراف (Lai et al.,2021:3) كما انها تتميز بالثقة والاحترام المتبادل ، وقوة الروابط الاجتماعية الإيجابية، ودرجة المعاملة بالمثل ، والتعاون بين العضو وأقرانه، من حيث مشاركة الأفكار والمعلومات والتغذية الراجعة، تساعد أعضاء الفريق على الازدهار ، وتحميمهم من الإجهاد النفسي ، وتشجع التواصل الإيجابي، والإبداع (Hawkes & Neale, 2019:3) الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي لدى كل عضو، بالإضافة الى زيادة رغبته في استثمار الوقت والجهد اللازمين لصياغة الأفكار والاقتراحات من أجل التغيير (Shih & Wijaya , 2017:6)

ومن أجل معرفة معنى مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو بشكل أدق ندرج مجموعة من التعاريف التي حددها الباحثين، وحسب الجدول (10) وكما يأتي:

جدول (10) تعاريف جودة تبادلية الفريق – العضو حسب وجهات نظر الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Seers,1989:131)	تصور الفرد لجودة العلاقات الاجتماعية وموارد الدعم المتبادلة بين العضو وأقرانه في الفريق.
2	(Lam,2003:49)	بناء يمكن استخدامه لتصور علاقات التبادل بين الأعضاء الجدد والأعضاء السابقين في فريق العمل.
3	(Tse et al.,2005:146)	رغبة العضو في مساعدة الأعضاء الآخرين ومشاركتهم الأفكار والمعلومات، مقابل حصوله على المعلومات والأفكار والمساعدة والاعتراف من قبلهم.
4	(Liu et al.,2011:276)	طريقة لتقييم المعاملة بالمثل بين العضو وفريقه.
5	(Liu et al,2011:3188)	المعاملة بالمثل بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل فيما يتعلق بمساهمته في تقديم الأفكار والمعلومات والمساعدة للأعضاء الآخرين.
6	(Haynie ,2012:318)	جودة التبادلات الشخصية التي تخلق مناخاً جماعياً للتبادل الاجتماعي.
7	(Malingumu et al.,2016:345)	تبادل الموارد والدعم الذي يتجاوز ما هو ضروري لإنجاز المهمة.
8	(Chen2018:433)	العلاقة التبادلية الأفقية الشاملة بين العضو وزملائه الآخرين داخل فريق العمل.

إدراك العضو لفاعلية علاقات العمل والتواصل والتنسيق والمساعدة من قبل أقرانه في الفريق، بالإضافة الى امكانية اقتراح أو تطوير طرق جديدة لتحسين العمل كجانب رئيسي في علاقات التبادل بين أعضاء الفريق.	(Al-Tit,2020 :5)	9
عامل أساسي يسمح للأعضاء بالتفاعل مع أقرانهم في فريق العمل، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم.	(Wijaya ,2020:368)	10
كفاءة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.	(Büyükbaş&Harmanci, (2020:2619)	11
إدراك العضو في الفريق لجودة علاقات التبادل الشاملة التي تهدف الى مساعدة زملاء العمل ومشاركة الأفكار وردود الفعل حول مشاكل العمل	(Suhardi ,2022:92)	12

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

يرى الباحث في ضوء ما سبق، وبعد التمعن في المفاهيم أعلاه ان الباحثين فسروا مفهوم جودة تبادلية الفريق- العضو بعدة طرق، اذ يعدها البعض علاقات اجتماعية، ويراها اخرون بأنها علاقات شخصية، وهناك من يراها وسيلة، في حين يراها اخرون بأنها نتائج، وان الادراك جزء ضروري للحكم على جودة العلاقة بين الأعضاء، وهي بذلك تكون نسبية بين شخص واخر، وعلى الرغم من هذا الاختلاف في اراء الباحثين و الصياغات الخارجية لهذه التعاريف الا انها تحمل في محتواها معنى واضح يطغي على جميع الفروقات وهو ان جودة تبادلية الفريق- العضو تشير الى العلاقات الشخصية والاجتماعية تهدف الى خلق التعاون المتبادل الذي يحقق الفائدة للفريق، وما الى ذلك، وهي تعتمد في ذلك على التعريف الأساسي ل (Seers,1989)، الذي يشير في مضمونه الى مجموعة من الخصائص التي تميز المفهوم بأنه، وسيلة فعالة لخلق مناخ عمل ايجابي يحفز الأعضاء على العمل بكفاءة عالية، سلوك تطوعي، غير رسمي، ينبع من ارادة ورغبة الأعضاء، يهدف الى مساعدة الآخرين، وتبادل المعرفة والمعلومات والأفكار بين الأعضاء لتحقيق الفائدة الجماعية في انجاز المهام، ويُعد من أهم العلاقات الاجتماعية التي ترتبط بسلوكيات التنشئة الاجتماعية بالنسبة للموظفين الجدد، وتشجعهم على طرح أفكار جديدة، كما تجعل الأعضاء مدينون بالرد بالمثل لكل عضو يقدم المساعدة، كما يرى الباحث ان جودة تبادلية الفريق- العضو تتجاوز المعاملة بالمثل في بعض العلاقات وتصل مرحلة الايثار، اذ يعمل العضو على تقديم مصلحة الفريق والأقران الاخرين على مصالحة الشخصية، ويبدل قصارى جهده في سبيل مساعدة الجميع .

ومن هذه الخصائص واعتمادا على وجهات نظر الباحثين يمكن تعريف جودة تبادلية الفريق - العضو بأنها: جودة علاقات التبادل الاجتماعي، سلوك المعاملة بالمثل والايثار بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل.

ثانياً: أهمية جودة تبادلية الفريق - العضو

على مدى العقود الأخيرة، تم الاعتماد على فرق العمل بشكل متزايد في تصميم الهياكل التنظيمية بسبب قدرتها على الاستفادة من المعرفة والمهارات الفردية، بالإضافة إلى أن المهام أصبحت مترابطة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، مما سمح للعمل الجماعي أن يصبح بشكل عام قاعدة واداة مهمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Chung, 2020:1) الا أنه على الرغم من أهمية هذه الفرق لنجاح المنظمات اليوم، وتحقيق الفائدة للأعضاء من نواح كثيرة، فهي تساعدهم على تبادل المعرفة، وتسمح بالتفكير المتقارب والمتشعب، وتعد بمثابة اللبنة الأساسية للإبداع، و توفر الدعم للسلوك البديل أو ما يسمى بالنسخ الاحتياطي، والمساعدة لأعضاء الفريق الذين يعملون فوق طاقتهم أو يفتقرون إلى المهارات، الا ان هذه الفوائد لا يمكن أن تتحقق إلا في فرق متماسكة ومتعاونة، تمتاز بجودة تبادلية الفريق - العضو التي تُعد الرابط المشترك الذي يدفع أعضاء الفريق للبقاء معاً والرغبة في العمل معاً (Salas et al., 2015:365) اذ يحتاج أعضاء الفريق إلى تنسيق ومزامنة أعمالهم، فلكل عضو دور حاسم في العمل الجماعي و نجاح الفريق وبالتالي، من المناسب أن يحافظ الأعضاء على علاقات عمل جيدة مع زملائهم في الفريق والتفاعل مع بعضهم البعض لإنجاز العمل (Costa et al., 2014:416)

نتيجة لذلك ، كرست الأعمال التجريبية الحديثة اهتماماً أكبر للدراسات التي تستكشف جودة علاقات التبادل الاجتماعي داخل فرق العمل كما هو موضح في نظرية جودة تبادلية الفريق-العضو (Banks et al., 2014:273) التي أصبحت من الظواهر المهمة للغاية في السلوك التنظيمي، (Suhardi et al., 2022:92) اذ أصبحت العلاقات الأفقية بين الأعضاء وأقرانهم في إعدادات فرق العمل أكثر أهمية، ولها دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية الفرد و الفريق، كونها تلعب دوراً مهماً وحاسماً في إلغاء الحدود الفردية بين الأعضاء في مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة، وتتجاوز الخصائص الفردية للأعضاء في تمثيلهم الأدوار المشتركة كأعضاء في الفريق (Hosani et al., 2018:5)

كما تدعم الأدلة النظرية الفكرة القائلة بأن جودة تبادلية الفريق - العضو هي من أهم علاقات التبادل التي تساعد في تكوين بيئة العمل النفسية والاجتماعية الحيوية (Liao et al., 2013:123) فقد ثبت انها تقلل من العواقب السلبية للتوقعات غير المستوفاة للعاملين الجدد، وتبين أنها مرتبطة باتخاذ قرارات مشتركة أكثر فاعلية، فهي تعزز مستويات الدعم والتعاون بين الأعضاء، في المنظمات (Love & Forret, 2008:344) خاصة وان المنظمات تعتمد بشكل كبير على الموظفين لدعم بعضهم البعض في تحقيق أهدافها العامة، في سياق بيئي معقد لا يمكن التنبؤ به اقتصادياً، يتميز بتحديات تنافسية وصعوبة في تلبية رغبات الزبائن و

أصحاب المصلحة (Malingumu et al.,2016:342) الأمر الذي زاد من أهمية احترام وتعزيز جودة تبادلية الفريق - العضو، وحماية الموارد الاجتماعية التي يتم تبادلها، و التي تشكل محتوى هذا التبادل مثل الحب والثقة والدعم ومشاركة الأفكار والمعلومات، من أجل إثراء بيئة العمل وجعلها أكثر ايجابية، بما يزيد من تماسك أعضائها، ويحسن المشاركة الوظيفية، والثقة التنظيمية، والتعاون التنظيمي، و يخفف من صراعات وضغوط العمل (Al-Tit, 2020:10) بالإضافة الى إنشاء التقدير والتحفيز والاحترام المتبادل على مستويات عالية بين أعضاء الفريق ليصبح هؤلاء الأعضاء أكثر استعداداً لتحقيق الأهداف المشتركة مع الفريق من خلال تلبية توقعاتهم والشعور بالمشاركة (Düger, 2021:270)

لذلك غالباً ما تكون العلاقات الاجتماعية في مكان العمل اذا ما أحسن استخدامها عنصراً من عناصر النجاح في مكان العمل وليست نتيجة ثانوية بسيطة لهذا النجاح أو إلهاءً سلبياً عنه، كونها توفر الدعم وتعزز الأداء الكلي لأعضاء الفريق والمنظمة بصورة عامة (Rosenbury, 2011:9) ففي السعي لتحقيق التميز، من الصعب جداً تخيل إحراز المزيد من التقدم في الأعمال التجارية الحديثة والتحديات التنافسية دون عمل العديد من الأشخاص الذين يحملون العقول والمهارات والخبرات المتنوعة في انسجام وتنسيق تام. هناك العديد من الأمثلة على المبادرات الضخمة ذو التعقيد الهائل والتي تتطلب نهجاً قائماً على تعاون الفريق، على سبيل المثال، قام معهد Aldrin Buzz للفضاء و NASA و SpaceX وغيرهم بصياغة خطط لمهمة إلى المريخ. تحاول منظمة Tesla إنشاء أسطول من السيارات يتم تشغيله بالكامل بواسطة الطاقة الشمسية، ومحطات طاقة تكون مجانية تماماً للمستهلك. يسعى القادة العسكريون إلى توقع التغييرات الديناميكية في سلوك العدو والتكيف معها من خلال أنظمة متعددة الفرق عالية التنسيق، كما يعمل العلماء على حل مشاكل معقدة للغاية من خلال التعاون والمشاركة في توليد ونشر المعرفة واتخاذ القرارات المشتركة... الخ (O'Neill & Salas, 2017:2) وهذا يشبه الى حد ما تحركات قادة المنظمات وسعيهم لمعرفة اتجاهات المنافسين ومتطلبات الزبائن للاستجابة لها من خلال الاعتماد على فرق عمل منسقة تتعاون فيما بينها لفهم سوق العمل بصورة عامة، كما ان هذا التطور دليل قوي يجعل جودة تبادلية الفريق - العضو ضرورية لتحقيق مثل هذه المساعي.

ثالثاً فوائد جودة تبادلية الفريق العضو:

أثبتت الأدبيات السابقة الفوائد الفعلية لجودة تبادلية الفريق - العضو وأكدت من خلال اختبار الفرضيات والنتائج التي توصلت إليها، إذ يرى الباحث ان أغلب الفوائد التي حققتها جودة تبادلية الفريق - العضو والتي ذكرها الباحثين والممارسين لم تكن طرح نظري أو وجهة نظر يقترحها الباحثين، وانما هي

نتائج لدراسات وأبحاث في بيئات مختلفة ومجالات متعددة أثبتت ان جودة تبادلية الفريق - العضو ترتبط بالعديد من المتغيرات السلوكية الايجابية والتي تؤثر بدورها على الأداء العام للفرد والفريق والمنظمة على التوالي، خاصةً بعد زيادة استخدام فرق العمل داخل المنظمات في العقود الأخيرة، من أجل الاستفادة بشكل أفضل من تأثيرات التآزر والتعاون بين أعضاء هذه الفرق في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فقد أثبتت نتائج دراسة (Banks et al.,2014) (التأثير الايجابي لجودة تبادلية الفريق- العضو في الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ودوران العمل) (Banks et al.,2014:290)، فيما أظهرت نتائج دراسة (Malingumu et al.,2016) أن جودة تبادلية الفريق - العضو ترتبط بشكل ايجابي بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه لمساعدة المنظمة وزملاء العمل وتحقيق الابداع (Malingumu,2016:346)، في حين أثبتت نتائج دراسة (Ramdhana et al .,2018) ان جودة تبادلية الفريق - العضو تؤثر على تحقيق فاعلية الفريق، وهي الحالة التي يفى فيها الفريق بالمعايير الثلاثة التالية أولاً: ينتج مخرجات تلبي معايير الزبون. ثانياً: العلاقات الاجتماعية للفريق، التي تزيد من قدرة الأعضاء على العمل معاً مرة أخرى في المستقبل. ثالثاً: تطوير المهارات والخبرات التي تحسن التعلم والمعرفة، وأن جودة تبادلية الفريق - العضو تشجع الأعضاء على التواصل وتزيد من فرص اللقاءات والاجتماعات الهادفة، وتقديم ردود الفعل المتبادلة، وتوفير القوة العاطفية والنفسية للأعضاء، كما تحفز السلوك المساهم عند تقديم الأفكار والمعلومات والمساعدة، بحيث يكون للأعضاء فرص أكبر في تلبية معايير الأداء المتوقعة من قبل الفريق، ويظهرون أداءً فردياً عالياً يرفع بشكل غير مباشر أداء الفريق، وهذا يزيد من فعالية الفريق (Ramdhana et al., 2018:377) وعدت دراسة (Kim & Yi, 2019) (جودة تبادلية الفريق - العضو أساس للفعالية التنظيمية ، وأنها تؤثر على الرضا الوظيفي وتدعم أنشطة الفريق التي تطور التفاعلات الاجتماعية بينهم وتجعلهم أكثر اندماجاً مع أقرانهم (Kim & Yi, 2019 :247)

وفي السياق ذاته أكدت نتائج دراسة (Xu & Wang,2020) على أهمية تأثير جودة تبادلية الفريق – العضو في تحقيق الازدهار الجماعي، الذي يُعرَّف بأنه خبرة الفرد من التعلم المشترك، أي اكتساب و تطبيق معارف ومهارات جديدة من الزملاء، و امتلاك الطاقة والحماس، فأن تجربة الازدهار لا تحدث في عقل الفرد فقط، بل تحدث عندما يكون الأفراد موجودين في سياقات معينة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة الواسعة للمعلومات، توفر مناخ الثقة والاحترام، والموارد العلائقية المؤثرة والإيجابية، فالازدهار جزء لا يتجزأ من الروابط الاجتماعية مع الآخرين، في أداء العمل ومناقشته ومراقبة كيفية قيام الآخرين بعملهم، فعندما يتميز الفريق بعلاقات اجتماعية عالية الجودة يميل الأعضاء إلى تكوين ملكية مشتركة وتحديد هوية عالية تتجاوز المصلحة الذاتية، كما أنها تخلق جواً من الأمان النفسي والقبول بين الأشخاص،

والاستعداد لمشاركة المعلومات على نطاق واسع والاستفادة من خبرات الأقران و تعزيز واكتساب المعرفة، مما يزيد من جودة أدائهم للعمل وتحقيق الازدهار (Xu & Wang, 2020:5).

وأكدت نتائج دراسة (Al-Tit, 2020) على دور جودة تبادلية الفريق - العضو في تحقيق السلوك الاستباقي للموظف، الذي تم وصفه بأنه سلوك يقوم به العضو من أجل إحداث تغيير في بيئة عمله، سواء من خلال تحسين ظروفه أو تقديم و تطبيق أفكاراً جديدة، واقتراحات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتحديد المشكلات التي تؤثر على تنفيذ المهام وتقديم الحلول المناسبة لها، وبما أن جودة تبادلية الفريق – العضو تعد بمثابة قناة تتدفق من خلالها الموارد المعرفية، وتؤثر على نتائج عمل الأعضاء فهي تعزز هذا السلوك (Al-Tit, 2020:5) فيما أكدت دراسة (Hui et al., 2021) دور جودة تبادلية الفريق - العضو في تحقيق الكفاءة الذاتية للعضو، والتي تعرف بأنها مجموعة متباينة من المعتقدات الذاتية مرتبطة بعوامل مختلفة من الأداء، بالإضافة الى تحقيق الكفاءة الذاتية بين الأشخاص، والتي تشير الى إيمان الشخص بقدراته على التأثير والتفاعل بنجاح مع الآخرين في فريق العمل، تتشكل الكفاءة الذاتية من خلال أربعة مصادر للمعلومات وهي (تجارب نجاح سابقة) أي تجارب شخصية للنجاح، و (وخبرات إتقان غير مباشرة) أي مراقبة الأداء الناجح لنموذج يحتذى به، و (والإقناع اللفظي) أي ردود الفعل الإيجابية من الآخرين وأخيراً (الاستثارة العاطفية) أي رد الفعل العاطفي للأعضاء، وبما أن جودة تبادلية الفريق - العضو تتبع من التفاعلات مع الأقران كنماذج اجتماعية تشترك في نفس أهداف الفريق ومهام العمل المماثلة والموارد التنظيمية المشتركة، ولها القدرة على تعزيز الخبرة غير المباشرة، ونشر المعلومات عن التجارب السابقة، والاستفادة من تعليقات الأعضاء الآخرين وردود فعلهم، فهي تعزز الكفاءة الذاتية للأعضاء (Hui et al., 2021:3-5)

أما (Srivastava & Singh, 2015) فقد صنف نتائج جودة تبادلية الفريق - العضو على المستوى الفردي ومستوى الفريق، تضمن المستوى الفردي (سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، والصحة الذهنية)، وشمل مستوى الفريق (صراع الفريق، مناخ الفريق، التزام الفريق، أداء الفريق، وابتكار الفريق) (Srivastava & Singh, 2015:573) وفي السياق ذاته حدد (Chen, 2018) نتائج جودة تبادلية الفريق - العضو من خلال تأثيرها على مجموعة من المتغيرات التي تحقق الفائدة في أداء مهام العمل للفريق والأهداف العامة للمنظمة، إذ تحقق جودة تبادلية الفريق العضو (مشاركة المعرفة، التزام الفريق والالتزام التنظيمي، المشاركة في العمل، سلوك المساعدة، الدوافع الذاتية والكفاءة الذاتية) على المستوى الفردي، و تحقق (تماسك وتعاون الفريق) على مستوى الفريق (Chen, 2018:439)،

وفيما يلي توضيح لكل متغير من هذه المتغيرات والفائدة التي يحققها لكل من العضو والفريق وعلاقة جودة تبادلية الفريق - العضو في تحقيقها.

1- سلوك المواطنة التنظيمي: هو سلوك فردي حر لا يرتبط بشكل مباشر أو صريح بنظام المكافآت، وليس جزءاً من التزامات العمل الرسمية للعضو، فهو شكلاً من أشكال السلوك غير الرسمي، يعزز الأداء الفعال للمنظمة، يسمى سلوك الموظف الراضي الذي يتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة، ويساعد الأفراد الآخرين، ويهدف الى الاستجابة للتجارب الإيجابية (Suhardi et al.,2022:92) يحدث من خلال علاقات عمل عالية الجودة بين زملاء العمل داخل الفريق، وهو من الفوائد المهمة لجودة تبادلية الفريق - العضو (Nougarou, 2017:7).

2- الأداء الوظيفي (أداء الفريق) : هو مستوى أداء العضو /الفريق في تنفيذ مهام العمل، يتأثر الأداء الوظيفي للعضو والفريق بجودة تبادلية الفريق -العضو (Suhardi & Nainggolan,2021:13; Oh & Jang, 2019:5)، إذ أظهرت الأبحاث أن جودة تبادلية الفريق - العضو أدت إلى زيادة تقييمات الأداء للفريق، كونها تسمح للأعضاء بتوقع تصرفات بعضهم البعض بشكل أفضل، وإنجاز عملهم بكفاءة وفاعلية، وتسهل إلى حد كبير العمل الجماعي، من خلال تبادل الثقة والمعلومات والموارد والتي عادة ما يتم تبادلها من خلال تحقيق جودة تبادلية الفريق - العضو (Banks et al,2014:277).

3- الصحة النفسية: يشمل مفهوم الصحة النفسية الرفاهية الذاتية، الكفاءة الذاتية المتصورة، الاستقلالية، الاعتراف بالقدرة على تحقيق الإمكانيات الفكرية والعاطفية للعضو، والقدرة على التعامل مع ضغوط الحياة الطبيعية،. مشاكل الصحة العقلية في مكان العمل لها آثار خطيرة على الفرد والإنتاجية والقدرة التنافسية للأعمال والاقتصاد والمجتمع ككل. تتأثر الصحة النفسية للعضو بجودة تبادلية الفريق - العضو، من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية الأساسية مثل المودة والانتماء واحترام الذات وما إلى ذلك. (Srivastava & Singh,2015:574)، كما ان الاتصالات والاجتماعات والدعم والراحة النفسية من خلال التحدث للزملاء عن المشاكل الشخصية ومشاكل العمل تحسن الصحة النفسية للعضو وهنا يأتي دور جودة تبادلية الفريق - العضو (Thakrar et al., 2020:345).

4- صراع الفريق: عادة ما تنشأ الصراعات والخلافات بين أعضاء الفريق، نتيجة ترابط المهام والمسؤولية المشتركة، الا ان بعض هذه الصراعات تكون مفيدة، وحسب الأبحاث العلمية يقسم صراع الفريق الى ثلاثة أنواع وهي (صراع المهام، الصراع الشخصي، وصراع العمليات)، تمت دراسة هذه الأنواع من منظورين هما منظور الفصل الذي يرى أن صراع المهام (الصراع المعرفي) له تأثير ايجابي على أداء الفريق كونه

يوفر وجهات نظر متعددة ومتباينة ورؤى جديدة حول أداء المهام، بينما يؤثر الصراع الشخصي وصراع العمليات بشكل سلبي على أداء الفريق، وأن كل هذه الأنواع مستقلة عن بعضها (O'Neill et al., 2018:3)، ومنظور التعقيد الذي يرى أن الفرق لا يمكن أن تستفيد من صراع المهام بشكل ايجابي الا عندما تتمكن من تجنب الصراع الشخصي (صراع العلاقات) وصراع العمليات (O'Neill & McLarnon, 2018:5)، وبالتالي فان العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق واتفاقهم حول عمليات تنفيذ المهام وجودة تبادلية الفريق - العضو لها تأثير ايجابي كبير على تعزيز فائدة صراع المهام وتحسين أداء الفريق حسب وجهة نظر المنظرين أعلاه (Srivastava & Singh, 2015:574).

5- مناخ الفريق: يعرف مناخ الفريق على أنه مناخ العمل الايجابي الذي يساعد على تبادل الأفكار والتصورات بين أعضاء الفريق، ويعزز الابتكار في عمليات العمل الجماعي، يستخدم بالتبادل مع مصطلحات اخرى مثل المناخ التنظيمي، تماسك الفريق، والتعاون (Soomro et al., 2016:13). يوفر المناخ تمثيلاً مشتركاً لفريق العمل يمكن الأعضاء من تصور بيئات العمل الخاصة بهم (نهج المخطط المعرفي)، وتحديد الإجراءات التي ستؤدي إلى النتائج المرجوة (نهج التصورات المشتركة). (González-Romá et al., 2009:512)، فقد أكد (Anderson & West, 1998) على ضرورة وجود تفاعل اجتماعي ايجابي فعال بين الأعضاء في فريق العمل، ووجود الأهداف المشتركة التي تهيئ الأفراد نحو العمل الجماعي، و ترابط المهام الذي يطور فهم مشترك وأنماط سلوك متوقعة، وهذا يؤكد أهمية جودة تبادلية الفريق - العضو في تحقيق مناخ الفريق الايجابي (Anderson & West, 1998:236)

6- التزام الفريق: يشير التزام الفريق إلى هوية العضو وارتباطه مع فريق معين والمشاركة فيه، يزيد الالتزام من معتقدات الأعضاء وقبولهم لأهداف الفريق وقيمه، والاستعداد لبذل جهود كبيرة في مساعدة الأعضاء الآخرين، والرغبة في الحفاظ على العضوية في الفريق. يحقق الالتزام أدواراً حاسمة في نجاح الفريق (Lee et al., 2018:1). يتكون التزام الفريق من ثلاثة مكونات وهي الالتزام العاطفي (القائم على العواطف)، المعيارية (القائم على الالتزام)، و المستمر (القائم على التكلفة)، أظهرت الأبحاث ان الالتزام العاطفي يحقق نتائج إيجابية مختلفة مثل تشجيع الأعضاء على الانخراط في سلوكيات استباقية، وتعزيز سلوكيات التعاون و تحديد أهداف أصعب وأكثر تحفيزاً (Paolucci et al., 2028:137)، وهذا يشير الى أن علاقات التبادل الاجتماعي المتمثلة بجودة تبادلية الفريق - العضو تعزز الشعور بالالتزام والتعرف على الفريق (Barron & Chou, 2016:147)

7- ابتكار الفريق: أصبح الابتكار من أولويات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، من خلال التطوير المستمر للمنتجات وتحسين الخدمات وإدارة العمليات. يشير الابتكار الى تصور واختراع وتنفيذ أفكار جديدة، و يعد إنجازاً جماعياً، اذ يكون من الصعب جداً على شخص واحد تنفيذ مهام الابتكار ولا يمكن ذلك الا من خلال تنظيم فريق بمهارات مختلفة(Doronin et al., 2020:2)، يحدث الابتكار على مستوى الفريق عندما تتحقق جودة تبادلية الفريق - العضو، ويكون أعضاء الفريق قادرين على مشاركة الأفكار والمعرفة والخبرة (Wu et al., 2018:6)، فقد حدد (West et al., 2003) مجموعة من العوامل التي تحقق ابتكار الفريق كان من أهمها جودة تبادلية الفريق- العضو والتي تعتبر أساس لكل هذه العوامل والمتمثلة بالتعاون، الثقة المتبادلة، سلوك المواطنة التنظيمية، فاعلية الفريق، التزام الفريق، التعلم التعاوني، ميزة الأمان النفسي والتشاركي.. الخ من العوامل التي تحققها جودة تبادلية الفريق - العضو (van Knippenberg,2017:220)

8- مشاركة المعرفة: مفهوم مشاركة المعرفة هو ثقافة تفاعل اجتماعي تشمل التبادل المشترك للمعرفة و المعلومات والمشورة والخبرات المتعلقة بالوظيفة لمساعدة الآخرين والتعاون معهم في تنفيذ المهام وحل المشكلات وتطوير أفكار جديدة (Düger, 2021:271).أكدت الأبحاث السابقة ان مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق تُعد عنصر مهم يؤثر في أداء الفريق وابداعه، وتحسين مناخ العمل، فمن المعروف أن مشاركة المعرفة تحفز التفاعل الاجتماعي وسلوك المعاملة بالمثل، وتوفر منصة للتنشئة الاجتماعية وزيادة الثقة (Ahmad & Karim,2019:10)، فقد أثبتت نتائج دراسة (Liu et al.,2011) ان جودة تبادلية الفريق - العضو تزيد من نية مشاركة المعرفة بين الأعضاء وتعمل على تكامل المعرفة الجماعية Liu et al., (2011:274) وتطوير رأس المال الاجتماعي والفكري (Doronin et al., 2020:3)

9- الانغماس في العمل: يعرف الانغماس في العمل بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب، وتعبير عن المشاركة النفسية للأعضاء في أداء المهام وأدوار العمل (Liao et al.,2012:123). تؤكد الدراسات على أن الانغماس في العمل على مستوى الفريق كبناء جماعي يعتمد على علاقات التفاعل الاجتماعي، وله علاقات إيجابية مع أداء الفريق، التأثير الإيجابي الجماعي، وفاعلية الفريق، كما يرتبط بشكل إيجابي بالانغماس على المستوى الفردي (Costa et al.,2014:214) فقد حددت دراسة (Rutishauser & Sender,2019) جودة تبادلية الفريق - العضو كعامل ومحرك مهم في تحقيق الانغماس في العمل (Rutishauser & Sender,2019:2). وأكدت دراسة (Aw &

(Ayoko,2017) ان أعضاء الفرق التي تتمتع بجودة تبادلية الفريق – العضو يكونون أكثر انغماساً في العمل. ((Aw & Ayoko,2017:16).

10-سلوك المساعدة: هو نوع من السلوكيات الشخصية التعاونية و التعاطفية ذو الأدوار الإضافية الموجهة نحو أعضاء فريق العمل (Liang et al., 2014:2)، وأحد جوانب سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتضمن مساعدة الآخرين طواعية و منع حدوث المشكلات المتعلقة بالعمل(Sawyer et al.,2022:5). يحقق سلوك المساعدة بين الأعضاء فوائد معرفية، اذ يُعد بمثابة عملية يستخدم فيها الأعضاء قدراتهم ومعرفتهم لإنجاز المهام وحل المشكلات، والتي بدورها تعزز القدرة على معالجة المعلومات المعرفية وتشجيع التعلم الجماعي وتطوير أفكار جديدة في مكان العمل، فضلاً عن الفوائد العاطفية، فإن سلوك المساعدة يزود الأعضاء بمشاعر ذو مغزى نفسي مثل الترابط والكفاءة والاستقلالية، فقد قدمت الأبحاث الحديثة أدلة على العلاقة الراسخة بين المعنى النفسي والحيوية والحالة العاطفية الإيجابية (Zhang et al., 2020:885). كما أكدت الأبحاث ذو الصلة أن الخصائص النموذجية لجودة تبادلية الفريق- العضو مثل المعاملة بالمثل، والثقة المتبادلة، و المساعدة المتبادلة يمكن أن تعزز سلوك المساعدة بين أعضاء الفريق (Chen, 2018:444).

11- الدوافع الذاتية: الدافع الداخلي هو مفتاح المثابرة في العمل، ومؤشر رئيسي لمشاركة النشاط والنجاح، يحقق فوائد نفسية وتجارب إيجابية، تؤدي إلى تحسين الأداء عبر مجموعة متنوعة من المهام. الأعضاء عندما يكون لديهم دوافع ذاتية يؤدون أنشطة العمل كغاية في حد ذاتها ويبدون الاهتمام والتمتع خلال انجازها.(Fishbach & Woolley,2020: 2،16) حددت الدراسات عدد من الفوائد الايجابية للدوافع الذاتية من أهمها النتائج التكيفية للأفراد مثل تعريضهم لمواقف جديدة وتطوير كفاءاتهم المتنوعة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، بالإضافة الى رغبتهم في التعرف على مواضيع جديدة والتميز بين اهتماماتهم، وبالتالي تعزيز الشعور بالهدف والمعنى(Di Domenico & Ryan, 2018:3). كما ان طبيعة مناخ العمل وتبادل الآراء والملاحظات يحفز الأعضاء ويزيد من دوافعهم في تنفيذ المهام وتحقيق الابداع (Chen, 2018:444).

12- تعاون الفريق: يشير التعاون إلى المساهمة الطوعية للجهد الشخصي في إكمال الوظائف المترابطة، ويتضمن الاتصالات والأنشطة المتعلقة بالمساعدة التفاعلية، يمكن اعتباره عملية جماعية حيث يقوم أعضاء الفريق بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال الأنشطة المعرفية واللفظية والسلوكية الموجهة نحو تحقيق الأهداف الجماعية (Liang et al., 2015:3). تعاون الفريق هو من السوابق الرئيسة لأداء الفريق، وان

التفاعل والاعتماد المتبادل بين الأعضاء لا غنى عنهما لنجاح فريق العمل، وهذا يوحي بأن جودة تبادلية الفريق - العضو مهمة في تحقيق تعاون الفريق، بل هي أساس التعاون (Lin et al., 2017:10).

رابعاً: محركات جودة تبادلية الفريق – العضو

بعد أن وضحنا أهمية جودة تبادلية الفريق - العضو والنتائج الايجابية التي يمكن أن تحققها، لا بد لنا من توضيح مجموعة من العوامل التي تُعد بمثابة محركات تخلق وتعزز جودة تبادلية الفريق - العضو، والتي أوردها عدد من الباحثين في دراساتهم، وأكدوا على أهمية دراستها وتطبيقها في المنظمات من أجل خلق بيئة اجتماعية مواتية تشجع أعضاء فريق العمل على أداء مهامهم بكفاءة أعلى ، فقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول عدد وطبيعة هذه العوامل أو المحركات، ومنهم من يرى ان هناك قصور كبير في تحديدها ، ولا يعرف سوى القليل عنها على سبيل المثال، (Srivastava & Singh,2015) لذلك، بدأت بعض الدراسات في تتبع مصادر جودة تبادلية الفريق - العضو ومحاولة الكشف عن سوابقها وكيفية تأثرها، وكما تظهر نتائج الأبحاث(Chen ,2018:439) وعلى ضوء ذلك نحدد مجموعة من هذه المحركات و حسب وجهات النظر المختلفة للباحثين، اذ يرى (Hawkes & Neale, 2019) ان اليقظة الذهنية تؤثر بشكل ايجابي على جودة تبادلية الفريق العضو، وهذا يتوافق مع تفسيرات لأبحاث سابقة أشارت إلى أن اليقظة الذهنية يمكن أن تقلل من العدوانية وردود الفعل تجاه مواقف مكان العمل، وهذا يشير إلى أن ميل الفرد للحفاظ على وعيه وسلوكه في موقف معين يتزامن مع رؤيته لعلاقات زملائه في الفريق على أنها تبادلية وتعاونية وداعمة لبعضها البعض، خاصة وان جودة تبادلية الفريق - العضو تستند إلى تصور العدالة والثقة والاحترام بالإضافة الى مبدأ المعاملة بالمثل وأن توقعات العضو تجاه الآخرين ستتحقق، كما ان الفرد الواعي والمنفتح والقابل للاستجابة للتجارب السابقة يكون قادر على الابتعاد عن أفكاره وعواطفه ورغباته الفردية، مما يمكّنه من تهدئة الأنا، وبالتالي يكون أكثر استعداداً للانخراط في علاقات اجتماعية مع الآخرين دون الخوف من التعرض للخداع أو المعاملة السيئة(Hawkes & Neale,2019:2). وأوصت دراسة (Suhardi & Nainggolan,2020) بعاملين أساسيين، هما التفاعل الاجتماعي والقيادة التحويلية. يشير التفاعل الاجتماعي إلى نوع وطبيعة العلاقات بين أعضاء الفريق والاتصالات المتكررة والمثمرة، نتيجة الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، وبما يحقق جودة تبادلية الفريق - العضو ويزيد من الفعالية التنظيمية، فقد أكد عدد من العلماء على أهمية التفاعل الاجتماعي لما له من تأثير كبير على مشاركة المعرفة والتواصل و التعاون بين أعضاء الفريق، في حين تشير القيادة التحويلية الى السلوك القيادي الذي يحاول تغيير معايير وقيم المرؤوسين نحو ما يخدم الهدف العام للمنظمة، ويحفزهم على الأداء بما يتجاوز توقعاتهم الخاصة، و

جعلهم يشعرون بأن مساهمتهم وتفانيهم تحظى بتقدير أكبر مما يؤكد أن القيادة التحويلية ترفع وعي أعضاء الفريق وتزيده من خلال السعي وراء المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل العدالة والحرية والسلام والإنسانية والديمقراطية, (Suhardi & Nainggolan, 2020:30349).

وفي السياق ذاته أشارت دراسة (Al-Tit, 2020) الى ممارسات الموارد البشرية المتمثلة ، بالاختيار والتوظيف، التدريب، مشاركة الموظفين، تقييم الأداء، مشاركة المعلومات، التعويض، التمكين، وتصميم العمل المرن وأكدت على دورها في تحقيق جودة تبادلية الفريق - العضو، كونها من المحركات الرئيسية لسلوك الموظف، ولها تأثير مباشر على نتائج عمل الفريق، فاعلية الفريق، الابتكار والابداع لدى أعضاء الفريق والحفاظ على علاقات عالية الجودة بينهم، لذلك يفترض على المديرين ضمان الإدارة الفاعلة لممارسات ادارة الموارد البشرية و إنشاء بيئة عمل مناسبة تدعم جودة تبادلية الفريق - العضو (9:2020 Al-Tit, 2015). فيما حدد (Srivastava & Singh, 2015) محركات جودة تبادلية الفريق - العضو على المستوى الفردي ومستوى الفريق، تضمن المستوى الفردي (العدالة التنظيمية، الذكاء العاطفي، والصدقة في مكان العمل) وشمل مستوى الفريق (توجه الفريق، تشابه الفريق، تحديد الفريق، تأثير عضو الفريق، انعكاسية الفريق، وقوة الفريق). وكما يوضح الشكل (7) (Srivastava & Singh, 2015:569) في حين يرى (Chen, 2018) ان محركات جودة تبادلية الفريق - العضو تكمن في ثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي الذي تضمن (الذكاء العاطفي، الصدقة في مكان العمل، العدالة التنظيمية، توجيه الفريق، وجودة تبادلية القائد - العضو) ومستوى الفريق (خصائص الفريق، تماسك الفريق، وتمايز جودة تبادلية القائد - العضو) في حين شمل المستوى الثالث العوامل الطرفية التي يمر بها الفريق مثل (اسلوب القيادة وخصائص المهمة) (Chen, 2018:440). وأشار (Wang & Pan, 2018:635) الى (الصدقة في مكان العمل، ميول ادارة الصراع، واسلوب القيادة) كمحركات وعوامل تأثير مهمة في تعزيز جودة تبادلية الفريق - العضو، وفيما يلي توضيح مبسط لكل محرك من هذه المحركات لمعرفة معنى كل محرك وعلاقته بجودة تبادلية الفريق - العضو.

1- العدالة التنظيمية: الخصائص النفسية والاجتماعية لمكان العمل هي المحددات الرئيسية لإنتاجية الموظف ورفاهيته، في هذا السياق برز مفهوم العدالة التنظيمية كمصدر مهم للضغط النفسي الاجتماعي في مكان العمل. يتم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المتصورة للأفراد في مكان العمل، وتشمل جوانب مثل التوزيع العادل للموارد (العدالة التوزيعية) عدالة عملية اتخاذ القرار (العدالة الإجرائية)، والتفاعلات الاجتماعية العادلة (العدالة التفاعلية)، عادة ما يسعى الأعضاء في فريق العمل الى تحقيق هوية اجتماعية

إيجابية مستمدة من العضوية المتصورة في الفريق، وتشير العدالة بالنسبة لهم إلى أنهم أعضاء محترمون وجهودهم مقدرة داخل الفريق، في حين يشير الظلم إلى الإقصاء الاجتماعي الذي يحبط الحاجة الإنسانية الأساسية للانتماء. (Herr et al., 2018:16) لذلك تُعدّ العدالة التنظيمية عامل تحفيزي مهم يوجه الأعضاء لإظهار سلوك معين (Akram et al., 2020:119) لها تأثير كبير على مواقف الأعضاء وأدائهم، وورغبتهم في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة مع زملائهم ومع قادتهم في المنظمة (2020:97 (Novitasari et al.,

2- الذكاء العاطفي: يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الأفراد على إدراك وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين. يستخدم الذكاء العاطفي لوصف القدرة المعقدة لتنظيم إلهامنا وفهم ومشاركة مشاعرنا والقدرة على الصمود أو التعافي بسرعة من الظروف الصعبة (Navas & Vijayakumar, 2018:2). للذكاء العاطفي تأثير كبير على الأداء القائم على الفريق خاصة فيما يتعلق بالتفاوض وحل النزاعات (Cole et al., 2018:2)، فقد أكدت الأبحاث إن أعضاء الفريق ذوي الذكاء العاطفي العالي أفضل في تسهيل العمل الجماعي ولعب دور القائد غير الرسمي من أولئك الذين لديهم ذكاء أقل خاصة في الفرق ذو التنوع الأكبر، إذ يمكنهم التعامل بحكمة مع الإجهاد والمشكلات المتعلقة بالعمل، وأنهم قادرين على تقديم مساهمة كبيرة في إنتاجية مكان العمل والأداء على مستوى الفردي والتنظيمي، فمن المرجح أن يولد الأعضاء الأذكاء عاطفياً أهدافاً ورؤى تلي بشكل مناسب ما يحتاجه الفريق وأعضائه من خلال قدرتهم على إدراك وفهم احتياجات الآخرين بالإضافة إلى توصيل الأهداف والرؤى المشتركة بنجاح أكبر بحيث يتقبلها أعضاء الفريق الآخرون بسهولة، كما أنهم يستجيبون بسلوك مناسب يدعم الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية للأعضاء أثناء تخطيط وتنسيق أنشطة المهام مع أعضاء الفريق الآخرين. (Paik et al., 2019:2)

3- الصداقة في مكان العمل: توصف الصداقة في مكان العمل على أنها علاقات تطوعية توجد أساساً للتمتع والرضا وليس من أجل أداء وظيفة أو دور معين. الصداقات في مكان العمل قادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والدعم الذي يعزز مهامهم الوظيفية ويخفف ضغط العمل ويحسن جودته، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن الصداقة في مكان العمل تلعب دوراً مهماً في بناء بيئة عمل صحية وداعمة، فإذا طور الأعضاء صداقات مفيدة مع الأعضاء الآخرين تتجاوز علاقات العمل الرسمية فسيكونون أكثر ثقة ومساعدة ويدعم بعضهم البعض، وأكثر استعداداً لمشاركة المعلومات وحل المشكلات، مما يؤدي بشكل فعال إلى تطوير جودة تبادلية الفريق- العضو (Nougarou, 2017:18)

4- توجه الفريق: يشير توجه الفريق إلى رغبة الفرد في أن يصبح جزء من الفريق، وإلى الدرجة التي يفضل بها العمل في إعدادات الفريق لإنجاز المهمة، فهو ليس تفضيلاً لفريق أو مهمة محددة، ولكنه يشير إلى ميل عام للراحة في إعدادات الفريق، ولإبداء الاهتمام بالتعلم من الآخرين، والثقة في إنتاجية الفريق. كما أنه يؤثر بدرجة كافية على كيفية استجابة الأفراد لموقف معين (Mohammed & Angell, 2004:2018) أصبح توجه الفريق مهماً في منظمات الأعمال التي تركز بشكل أكبر على الفرق، فقد أدرك الباحثون أن الزيادة في توجيه الفريق تعمل على تحسين الأداء الجماعي للأعضاء و يخفف الصراع بينهم، خاصة وان الفرق تحتاج إلى سلوك الدور الإضافي من قبل أعضاء الفريق (Rahman et al., 2017:4) وفي هذه الحالة ، سيكون التفاعل بين هؤلاء الأعضاء أكثر تكرارا ويكونوا أكثر استعداداً لمساعدة بعضهم، ومشاركة المعلومات و الموارد وتقديم الملاحظات فيما بينهم .نتيجة لذلك، تتحسن جودة تبادلية الفريق - العضو في الفريق (Wang et al., 2014:687)

5- تشابه الفريق: تفترض نظرية جاذبية التشابه أن الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض عندما يجدون تشابهاً في القيم المادية أو الديموغرافية أو السلوكية. يرضي التشابه رغبة الإنسان الأساسية في الفاعلية لأن التشابه يساعد في التنبؤ بكيفية تصرف الآخرين، وتعزز قرارات الآخرين المماثلة أنماط القيمة التي يحملها الفرد (Lim et al., 2019:122) كما يمكن أن يؤدي التشابه إلى جاذبية شخصية وهوية جماعية مشتركة، مما قد ينتج عنه محابة داخل الفريق أو تحيز إيجابي في النتائج المتعلقة بالمهمة ، Bakar & McCann, (2018:37) بالإضافة الى الفهم المشترك للمهام واتخاذ القرارات بسهولة أكبر (Srivastava 2015:571) &Singh,

6- تحديد الفريق: يشير تحديد الفريق الى الروابط الشخصية، العاطفية، المعرفية والسلوكية التي تربط العضو بأقرانه داخل فريق العمل. يعد تحديد الفريق عاملاً مهماً وحيوياً في تعزيز التعاون والنجاح داخل الفرق (Yan et al., 2017:1) يزيد تحديد الفريق من شعور الأعضاء بالانتماء الى الفريق والتعرف على قيمه ومعاييرها و أهدافه (Shahid et al., 2022:3) ويوفر معنى أكبر لدورهم في تحقيق الأهداف العامة للفريق، ويمنحهم الاحساس بالذو من خلال إدراك القيمة والأهمية العاطفية للانتماء إلى الفريق، وهذا يزيد من جودة تبادلية الفرق - العضو (Delia & James, 2018:2) .

7- تأثير عضو الفريق: التأثير هو مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية أو السلبية والتي تؤثر على سلوك وأفكار ومواقف الأعضاء وأقرانهم الآخرين (Tanghe et al., 2010:362) يعكس التأثير الإيجابي مدى شعور العضو باليقظة والنشاط و يرتبط بزيادة التزام الأعضاء ورضاهم، وذلك لأن التأثير الإيجابي

لأعضاء الفريق يقوي الشعور بالسيطرة وقد يكون مقدمة ضرورية لتماسك الفريق، بينما المشاعر السلبية لها تأثير ضار على أداء الفريق، نتيجة لذلك، من المهم فهم نوع التأثيرات العاطفية الإيجابية أو السلبية لأعضاء الفريق فيما يتعلق بجودة تبادلية الفريق – العضو، كما أثبتت الدراسات أن المشاعر الايجابية تزيد من جودة تبادلية الفريق - العضو. (Srivastava & Singh, 2015:572)

8-انعكاسية الفريق: تشير انعكاسات الفريق إلى مدى قيام أعضاء الفريق بمراجعة الأهداف والاستراتيجيات والعمليات العامة للفريق والتواصل بشأنها، من أجل تكييفها مع الظروف المعقدة وغير المتوقعة حسب الحاجة، مما يسمح لهم بتفسير إنجازاتهم الحالية والاستعداد للعمل المستقبلي، وتحديد الظروف التي تؤثر على أدائهم، مثل، الفرص أو المشاكل والتحديات، وتعزيز فهم الأهداف المستقبلية من خلال التعديل الجماعي للأفكار والأفعال باستخدام التغذية الراجعة من الأقران، والتفكير والتفسير الذاتي، والتحقق من البيانات والتخطيط (Yang et al., 2020:3) وهذا يتطلب اجتماعات متكررة للفريق وتبادل للمعلومات والخبرات والأفكار مما يزيد من التفاعلات الاجتماعية الأكثر فائدة وبالتالي يزيد من جودة تبادلية الفريق - العضو (Fu et al., 2021:238)

9- قوة الفريق: تشير قوة المجموعة الى الاعتقاد الجماعي من قبل أعضاء الفريق بأن الفريق يمكن أن يكون فعالاً في أداء المهام. بناء قوة المجموعة متجذر في نظرية الإدراك الاجتماعي وهو بناء على مستوى المجموعة مواز لمتغير المستوى الفردي للكفاءة الذاتية، لأن كلاهما بنيات تحفيزية، تعكس الكفاءة الذاتية إيمان الفرد بكفاءته، بينما تعكس قوة المجموعة كفاءة الفريق ككل (Wanyama et al., 2019:2). تحفز قوة المجموعة أعضاء الفريق على التنسيق والتواصل والتعاون من أجل العمل بشكل جيد، وتساعدهم على موازنة قدراتهم الجماعية مع معايير المنظمة وتزيد من تصورات الثقة الجماعية بينهم، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على جودة تبادلية الفريق العضو (Srivastava & Singh, 2015:573)

10- جودة تبادلية القائد - العضو: تُعرف نظرية جودة تبادلية القائد - العضو بأنها جودة علاقات التبادل بين القائد والمرؤوسين، والتي تمثل إطاراً فريداً في تقييم تأثير هذه العلاقات، افتراضها الأساسي أن القادة يطورون أنواعاً مختلفة من علاقات التبادل مع مرؤوسيهـم. (Selvarajan et al., 2018:143) لذلك اقترح الباحثون أن علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد وأعضاء فريقه لها تأثير كبير على ديناميكيات الفريق من خلال تصورات العدالة والانصاف (Herdman et al., 2017:2) فالقادة يوفرون موارد التبادل الاجتماعي مثل الثقة والاحترام والرعاية للمرؤوسين فاذا كانت هذه الموارد عالية الجودة فقد يتبادلها المرؤوسين فيما بينهم من خلال أداء سلوكيات تنظيمية واجتماعية جيدة، تدفعهم إلى توقع نتائج أكثر إيجابية (Zhao et al.,

3:2019)بالإضافة الى زيادة الالتزام بالمثل العليا وتحقيق أداء أفضل، في حين تؤدي العلاقات التبادلية منخفضة الجودة الى مقارنة اجتماعية بين المرؤوسين، وتطوير تقييم ذاتي أقل من الآخرين، بالإضافة الى عدم الاستفادة الكافية من موارد التبادل ، وهذا ما يسمى بتمايز جودة تبادلية القائد - العضو وينطبق على

المستوى الفردي والجماعي والذي يؤثر على جودة تبادلية الفريق - العضو (Hu & Liden,2012:129)

11- خصائص الفريق: حدد الباحثين والممارسين عدد من الخصائص الهيكلية لفرق العمل (العمل الجماعي) ، من خلال الإشارة إلى إجراءات ثابتة نسبياً من أجل تنسيق الفرق والتحكم بعملها، من أهم هذه الخصائص هي الأهداف الواضحة، تعزيز ثقافة العمل الجماعي، مهمة محددة ،تحديد الأدوار، قيادة مناسبة، عدد مناسب من الأعضاء ذوي المهارات المتنوعة والمتكاملة، موارد كافية، الاتصال المنتظم والمعايير المشتركة (Mickan & Rodger, 2000:202) بالإضافة الى مجموعة من العوامل السياقية التي تؤثر على علاقات التفاعل الاجتماعي داخل الفريق مثل، النطاق الزمني والذي يُعد من السمات الأساسية المحددة للفريق، اذ توجد أنواع مختلفة من الفرق وهي الفرق المستقبلية التي تتسم بالتعاون والتبادل الاجتماعي المستقبلي، الفرق السابقة التي أنهت تفاعلاتها بإنهاء مهامها ، الفرق الدائمة التي تمتاز بوجود روابط اجتماعية وعلاقات تبادلية مستمرة، والفرق المؤقتة(Alge et al., 2003:26). أما حجم الفريق فقد أكدت الدراسات وجود علاقة سلبية بين حجم الفريق وجودة تبادلية الفريق العضو (Ismail et al.,2012:22) ففي الفريق كبير الحجم، نظراً لمحدودية الوقت والطاقة يمكن لأعضاء الفريق تطوير علاقات تبادلية عالية الجودة مع أعضاء معينين فقط، والحفاظ على علاقات منخفضة الجودة مع الآخرين (Chen,2018:442)

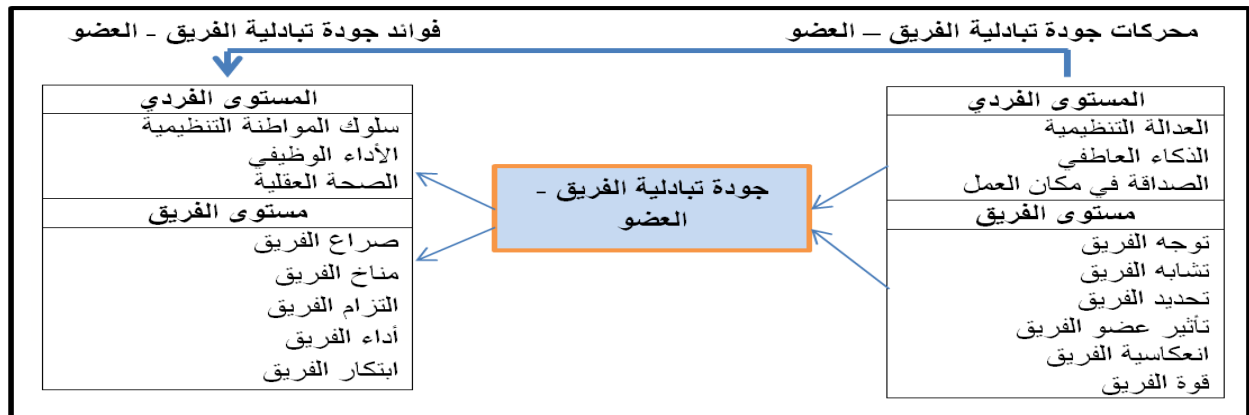
12- تماسك الفريق: يشير التماسك الى جودة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق ورغبتهم في العمل معاً. يحفز تماسك الفريق الأعضاء على البقاء، ويشجعهم على اتخاذ مبادرات تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وتجنب اتخاذ أي إجراء يضر أعضاء الفريق الآخرين (Uz Bilgin & Gul ,2020:127) وعلى العكس من ذلك يكون الأفراد الذين لا يشعرون بالتماسك مع فريقهم سواء كان ذلك بسبب عدم الثقة أو الكراهية أو عدم الاهتمام أو أي سبب آخر أقل تحفيزاً وأقل احتمالية للمشاركة في سلوكيات العمل الجماعي التي تحقق العديد من التأثيرات الإيجابية للفرق الأمر الذي يؤثر على جودة تبادلية الفريق العضو) (Salas et al., 2015:365)

13- خصائص المهمة: عادةً ما تتأثر سلوكيات الأعضاء، بالخصائص والمتطلبات الأساسية للمهام(Prewett et al.,2018:5) مثل تنوع المهارات المطلوبة للإنجاز، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، الترابط بين بين المهام، الاستقلالية، والتغذية الراجعة(George et al., 2020:1) إذ يتطلب انجاز أنواع

مختلفة من المهام عبر زملاء العمل من الموظفين إيجاد طرق مختلفة للتواصل والتنسيق والارتباط ببعضهم البعض، ويكون من الصعب إنجاز هذه المهام عندما يكون زملاء العمل في وضع متفاوت داخل الفريق (Heaphy et al., 2018:4) أي كلما كانت المهام معقدة و مترابطة كلما زاد تفاعل أعضاء الفريق، (Eby & Dobbins 1997:280) بمعنى آخر، كلما زاد تعقيد المهام، زادت جودة تبادلية الفريق - العضو. (Chua ,2013:604)

14- ميول إدارة الصراع: يُعرف أسلوب إدارة الصراع على أنه الميل العامة للفرد أو الاستجابات تجاه الصراعات والخلافات بين الأعضاء (Wee et al.,2021:5)، والتي تعتمد على نوع الاستجابة الذي يختاره أعضاء الفريق للتعامل مع الصراع عند حدوثه، مثل أساليب إدارة الصراع التعاونية والتنافسية، إذ يشير الأسلوب التعاوني إلى درجة عالية من الاهتمام بالنفس وبالطرف الآخر، يسمى أيضاً بأسلوب حل المشكلات، أو الأسلوب التكاملي، أو الأسلوب المريح للطرفين، أو أسلوب الجمع الإيجابي، وهو الأسلوب الأنسب في تحقيق جودة تبادلية الفريق- العضو. في حين ينطوي الأسلوب التنافسي على درجة عالية من الاهتمام بالنفس والذو، وهو مرتبط بسعي العضو للفوز بموقفه الخاص وتجاهل احتياجات أو مخاوف الطرف الآخر (Somech et al., 2009:362)

15- أسلوب قيادة الفريق: العلاقة الإيجابية بين القادة والأعضاء التابعين مهمة في كل منظمة لأنها تؤثر على جودة العلاقات بين الأعضاء، توجههم لاستيعاب أهداف الفريق، العمل الجماعي، المسؤولية المشتركة، وتبادل الأدوار، والتي بدورها تؤثر على الأداء الفردي والجماعي، لذلك لا بد من النظر في الأنواع المختلفة للقيادة وتأثيرها المحتمل على الأعضاء لضمان تبني القادة في المنظمات للأسلوب المناسب لنجاح عمل الفريق والمنظمة، وعدم التفرقة بين الأعضاء لأنها تؤثر بشكل سلبي على جودة العلاقات التبادلية بينهم. (Domfeh et al., 2016:8)



الشكل (7) محركات وفوائد جودة تبادلية الفريق - العضو

Srivastava, U. R., & Singh, V. (2015). Individual and group level antecedents of team-member exchange (TMX) and its associated outcomes. *International Journal of Management Excellence*, 5(1), 567-583.

يرى الباحث من خلال ما سبق ان متغير جودة تبادلية الفريق - العضو يؤثر ويتأثر بعدد كبير من المتغيرات المهمة جداً في تحقيق فاعلية المنظمة، والتي كانت من أهم المتغيرات الحديثة التي تمت دراستها والاهتمام بها في مختلف البيئات، الا انه لم يتم دراسة تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على رشاقة المنظمة وبالأخص من الناحية التسويقية، بالإضافة الى عدد من العوامل التي يراها مهمة و تؤثر على جودة تبادلية الفريق - العضو، والتي تخص الصفات الشخصية للعضو، مثل العوامل النفسية و عوامل البيئة الاجتماعية والاسرية التي يعيشها، المبادئ الشخصية والقيم، قدرة العضو على الالتزام بقواعد وسلوكيات العمل والانضباط الوظيفي والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكياته وأفعاله في العمل، والمناخ العاطفي، فالإنسان ينقل الشعور الذي يحمله للأشخاص القريبين منه، فضلاً عن العوامل المادية التي تمنع الفرد من تحقيق متطلبات الحياة الأساسية وبناء المكانة الاجتماعية التي يطمح اليها، الأمر الذي يزيد من تعقيد سلوكياته وردود فعله تجاه الآخرين، أو سلوكيات اخرى قد تبدر من الزملاء مثل النبذ في مكان العمل ، التقويض الاجتماعي، سلوكيات العمل العكسي التي عادة ما تنتج عنها علاقات عمل سلبية ..الخ، كما ان للمنظمات دور كبير في تحقيق ممارسات التبادل الاجتماعي الرسمي و غير الرسمي بين الأعضاء، من خلال تحقيق أساسيات العدالة والانصاف في التعامل مع الأعضاء، العدالة في نظام الاجور والمكافآت، عدم التمييز بين الذكور والاناث، وعدم التحيز لطرف معين في حال حصول خلافات معينة واتخاذ الإجراءات المناسبة، والأهم من ذلك التوعية بأهمية جودة تبادلية الفريق- العضو وتعزيزها بين أعضاء الفرق.

خامساً: النظريات المفسرة لجودة تبادلية الفريق - العضو:

تم تفسير معنى وتأثير مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو من قبل عدد من العلماء والباحثين من خلال نظريات متعددة مثل نظرية التفاعل، نظرية المعاملة بالمثل، نظرية الترابط الاجتماعي، نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية التعاون والمنافسة، نظرية الانصاف والمقارنة الاجتماعية، نظرية النظم، نظرية الدور التنظيمي، الا أن نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية المعاملة بالمثل، نظرية الدور، ونظرية النظم هي الأكثر استخداماً في أبحاث جودة تبادلية الفريق - العضو (Chen, 2018:437) وفيما يلي توضيح لهذه النظريات

1-نظرية التبادل الاجتماعي : تعد نظرية التبادل الاجتماعي من أهم النظريات الاجتماعية المؤثرة التي تفسر علاقات التبادل على المستوى التنظيمي، وترتكز على التبادل الاجتماعي، مع التمييز الواضح بين التبادل الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي توفر نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً لمفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو كبناء قائم على التبادل الاجتماعي، مما يساعد الأعضاء المشاركين في علاقة التبادل على تبادل

سلوكهم وفقاً لذلك (Rashid et al., 2021:281)، كما تُعد من أكثر النماذج المفاهيمية تأثيراً لفهم السلوك في مكان العمل، (Cropanzano & Mitchell, 2007:874)، تم تطويرها في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، من قبل عالم الاجتماع الأمريكي جورج هومانز من خلال كتابه السلوك الاجتماعي الذي نُشر في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع في عام (1958).

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو، الذي يشير إلى جودة التبادلات الشخصية التي تخلق مناخاً جماعياً للتبادل الاجتماعي وتبادل الموارد والدعم الذي يتجاوز ما هو ضروري لإنجاز المهمة في فريق العمل (Baek et al., 2018:5) من خلال تقديم استعارة اقتصادية للعلاقات الاجتماعية، أي أنه مثلما يكون سلوك الفرد في السوق مدفوعاً بالرغبة في تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، فإن هذه الدوافع المتطابقة قابلة للتطبيق في مجال العلاقات الإنسانية، (Kim, 2016:1) أي أن الأشخاص عندما ينخرطون في تبادلات مترابطة ينظرون في تكاليف وفوائد مثل هذه التبادلات، التي تنتج عنها التزامات متبادلة تؤدي في النهاية إلى تطوير علاقات تبادلية عالية الجودة (Omlion-2016:348) Hodges, إذ يمكن فهم الديناميكيات الكامنة وراء تبادل الموارد بين الأعضاء (جودة تبادلية الفريق - العضو) بشكل أفضل من خلال هذه النظرية التي تتميز بالتزامات طويلة الأجل وغير محددة، وتنبأ بأن الأفراد على استعداد للمشاركة في تبادلات اجتماعية مع أقرانهم في الفريق (Srivastava & Singh 2015:568) من خلال افتراضها الأساسي الذي يؤكد بأن جودة تبادلية الفريق - العضو في فرق العمل تنتج عن عملية تبادل الموارد الملموسة و غير الملموسة بين الأعضاء، و كلما زادت جودة تبادلية الفريق - العضو في الفريق زادت رغبة الأعضاء بالتصرف بإيثار تجاه أقرانهم (Chen, 2018:438) لذلك توصي بأهمية احترام قاعدة هذه التبادلات (التبادل الاجتماعي) من خلال توطيد علاقات الحب والثقة والاحترام والمساعدة بين الأعضاء (Al-Tit, 2020:10).

2- نظرية النظم: تعتمد نظرية النظم التي طورها (Von Bertalanffy) في بدايات القرن العشرين في علم الأحياء على استعارة الجسم البشري لفهم طبيعة المنظمات، وتعدّها نظم اجتماعية مكونة من وحدات فرعية يجب أن تترابط بطريقة متناسقة ومتطابقة، تتفاعل مع بيئتها وتتخربط في تبادل ثنائي للمعلومات والموارد لتظل مزدهرة وقابلة للتكيف باستخدام المعرفة الجديدة وتعديل الأهداف والخطط والعمليات حسب الضرورة (Teece, 2018:360,361). أدركت نظرية النظم منذ فترة طويلة الدور المركزي للتنظيم غير الرسمي في الهياكل التنظيمية لتحديد كيفية أداء العمل وإنجاز المهام خاصة التبادلات والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد مثل العلاقات بين الأعضاء في مكان العمل (Uhl-Bien & Marion, 2009: 646). تفسر نظرية النظم

مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو من خلال امكانية تطبيق افتراضاتها الأساسية في سياق فريق العمل باعتباره النظام الأكبر والأعضاء هم الأنظمة الفرعية له، و لا يمكن لأي نظام أن ينجح دون تفاعل مكوناته، فمن المرجح أن يساعد التدفق المتسق للمعلومات والمعرفة والمزيد من التعاون بين الأعضاء على تجاوز الأنا لدى هؤلاء الأعضاء، ويؤدي إلى أهداف أكثر واقعية وقابلة للتحقيق، ويعزز صنع القرار وتحقيق الأداء، ببساطة، ترى نظرية النظم ان العلاقات والتبادلات بين أعضاء الفريق (جودة تبادلية الفريق - العضو) ممكن أن تشكل هيكلًا تنظيمياً مرناً يؤثر على الأداء العام للنظام، وهذا يفسر أهمية وتأثير جودة تبادلية الفريق - العضو للمنظمات (Omlion-Hodges, 2016:374).

3- نظرية المعاملة بالمثل: هي قاعدة اجتماعية وتوجه فردي، يقوم على التبادلات الصريحة ويعتمد على سلوكيات الطرف الآخر، تبدأ عندما يقوم الأعضاء بسلوك معين ويرد الآخريين بالمثل، يقلل هذا التبادل من المخاطر السلبية اذا كان ايجابي، ويشجع التعاون (Cropanzano & Mitchell 2005:876). نظرية المعاملة بالمثل ل (Gouldner, 1960) تكمن في قلب نظرية التبادل الاجتماعي، ومتجذرة في المبدأ القديم للقاعدة الذهبية التي تقول قدم للآخرين ما تحب أن يقدموا لك، وهي بمثابة مدونة أخلاقية (Kim, 2016:3) تشرح المزيد عن التوقع والعمل الحقيقي الذي يستجيب به الأعضاء لبعضهم البعض بطريقة مماثلة، فعندما يكون الأعضاء طيبون ويقدمون المساعدة لأقرانهم، فإن هؤلاء الأقران سيشعرون بالامتنان والمديونية ويحاولون بالمقابل الرد بنو السلوك الايجابي، (Zulkifli & Yazid, 2020:1) . عادة ما تستخدم تسمية نظرية المعاملة بالمثل للإشارة الى العلاقات التعاونية والايثار المتبادل ، كما انها تركز وتحت الباحثين على اختبار الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية والبيئية المختلفة التي تؤثر على سلوك المساعدة (Carter, 2014:379) فهي بذلك تفسر بقوة أهمية وتأثير مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو كأحد أهم أنواع التفاعلات الاجتماعية يحتاجه أعضاء الفريق والمنظمات بصورة عامة من أجل انشاء الثقة والاحترام المتبادل والتصرف وفق قاعدة المعاملة بالمثل الايجابية والتي تساعد على تشارك وتبادل الأفكار والمعرفة للإنجاز المهام (Abualqumboz & Chan, 2014:8) .

4- نظرية الدور التنظيمي : نظرية الدور هي مجموعة واسعة من وجهات النظر التي تصف وتشرح كيفية عمل الأدوار، و إدارة الأعضاء للتوقعات، وتحديد الإجراءات المقبولة أثناء تفاعلهم مع الآخرين في فرقهم، تركز على السلوك الذي يمكن ملاحظته لعضو ما داخل نظام اجتماعي، كما تهتم بالدور الهيكلي الذي يهتم بالبنى الاجتماعية، وتصور الأدوار وسنها داخل الفرق، وترى أنه كلما زاد إيمان العضو بأهمية دوره زاد توافق سلوكه مع السلوكيات المتوقعة لهذا الدور (Gesualdi, 2017:8-10). تفسر نظرية الدور التنظيمي

مفهوم جودة تبادلية الفريق العضو، وتشير إلى أن كل عضو في الفريق هو عضو في دور محوري معين بالنسبة لأعضاء الآخرين (Seers,1989:118)، تنتج عن هذا الدور علاقات عمل و تفاعلات اجتماعية، بالإضافة إلى امكانية تعديل دور كل عضو بمرور الوقت من خلال تعزيز المساهمات المتبادلة، وبالتالي، يمكن لأي عضو في مجموعة الأدوار إرسال توقعات لسلوكيات العضو في دور محوري ويمكنه الاستجابة للسلوكيات اللاحقة، وعندما يفى العضو المحوري بتوقعات أعضاء الفريق يتم تعزيز تلك التوقعات والإنجازات، مما يشكل حالة تبادل عالي الجودة بين كلا الطرفين(جودة تبادلية الفريق-العضو). (Herman et al.,2005:147).

5- نظرية ادارة التعقيد: يرى الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات ان نظرية ادارة التعقيد التي طورها (Jordan Peterson,2002) تفسر وتدعم أهمية مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو على الرغم من عدم استخدامها من قبل الباحثين.

نظرية ادارة التعقيد هي مجال البحث التنظيمي الذي يقدم طرقاً جديدة لفهم التعقيد وامكانية الاستجابة له، تستمد المقارنات من علم التعقيد، وتقدم رؤى جديدة لفهم سبب فشل جهود التغيير، وكيفية تصميم استراتيجيات التغيير الأكثر نجاحاً، من خلال انسجامها مع الطريقة التي يشعر بها الأفراد ويفكرون ويتصرفون. وتعدّ التفاعل الاجتماعي بين الأفراد هو الفاعل الأساسي في ادارة التعقيد، وان كل ما يحدث في المنظمات ينبع من التفاعل والتواصل بين الأفراد وداخل الفرق (Carrillo، 2011:2293,294). ترى نظرية ادارة التعقيد ان أهم وأفضل طريقة لمواجهة التعقيدات البيئية واحداث التغيير الايجابي هو تنمية الأعضاء (الموظفين)، أي توسيع وتحسين المهارات الوظيفية كنتيجة للدمج الطوعي للمعلومات والحصول على المعرفة المطلوبة ثم نقلها اجتماعياً بين هؤلاء الأعضاء (Peterson & Flanders، 2002:445). وهذا يتفق مع دراسة (Lewin,2022) التي أثبتت ان المنظمات التي كانت تعمل بمبدأ نظرية ادارة التعقيد كانت تهتم بالعلاقات والتفاعلات الاجتماعية وكانت منظمات فاعلة للغاية، واستنتجت البحث أن القواعد الموجهة نحو العلاقات أدت إلى ما يسمونه ثقافة ناشئة من الرعاية والتواصل، وأنتجت بيئة اجتماعية تشعر بالرضا، أثرت بشكل إيجابي على الإبداع والكفاءة والقدرة على التكيف والإنتاجية والنتائج المالية في هذه المنظمات، وهذا بالتأكيد يجعل المنظمة رشيقة وقادرة على مواجهة متطلبات البيئة (Lewin.,2022:39)

سادساً: نماذج جودة تبادلية الفريق – العضو:

1- انموذج (Seers, 1989; Seers et al., 1995): كان (Seers ،1989) أول من طور مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو، وأول من قام بقياسه من خلال مقياس يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (التبادل، التماسك، والاجتماعات)، يحتوي المقياس على ثمانية عشر فقرة، عشر فقرات لقياس بعد التبادل، وأربع فقرات كل من التماسك والاجتماعات، ومع ذلك جادل (Seers et al., 1995) في دراستهم المستقبلية عام 1995 بأن بعد التبادل هو الأكثر موثوقية لشرح المفهوم، وأنه كافٍ لقياسه، واستخدم في ذلك عشر فقرات، يقيس نصفها مساهمات العضو تجاه أقرانه في هذه التبادلات، في حين يقيس النصف الآخر دعم الأعضاء ومعاملاتهم تجاه كل عضو في الفريق، وأكد (Seers et al., 1995) بأن هذا المقياس يتمتع بموثوقية وصلاحية عالية، من خلال اجراء الاختبار المسبق والاختبار البعدي، وقد تم تطبيقه على نطاق واسع في بيئات ومجالات مختلفة.

2- انموذج (Pollack, 2009) يرى (Pollack, 2009) وبالاعتماد على الاسس النظرية لدراسات (Seers, 1989) ان جودة تبادلية الفريق - العضو تنقسم الى شقين، يمثل الأول مبادرات الفرد تجاه أقرانه الآخرين والتي تشمل الاتصال الهادف بهم، وتقديم المساعدة والدعم عند الحاجة، والشق الثاني هو مبادرات الأعضاء تجاه زميلهم والتي تشير أيضا الى الاتصال والدعم والمساعدة عند الحاجة، ووجد من خلال اجراء التحليل الاستكشافي والتحليل التوكيدي ان مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد واثني عشر فقرة، هذه الأبعاد هي (الاتصالات، المساعدة، والدعم) فقرتين لسلوكيات الدعم، واربع فقرات لكل من الاتصالات والمساعدة على التوالي (Pollack, 2009:96).

اختيار الانموذج : يرى الباحث ان انموذج (Seers ،1989) هو الأنسب للدراسة الحالية، كونه يتكون من ثلاثة أبعاد (التبادل، التماسك، و الاجتماعات) جميعها مهمة في قياس المتغير (جودة تبادلية الفريق - العضو) باعتبارها ذو صلة بجودة العلاقات الاجتماعية، كما انها ضرورية لتحقيق المتغيرات الاخرى للدراسة، مثل المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة والتي تتكون من خلال اللقاءات والاجتماعات الهادفة والتي تشجع النقاشات المثمرة حول العمل وان هذا البعد يقيم فاعلية هذه الاجتماعات في المنظمات عينة البحث، والمتغير التابع الذي يُعد بعد صناعة الاحساس مهم في قياسه وهو ينشأ بالاساس من خلال الاجتماعات والنقاشات حول مقترحات العمل، كما يعد التماسك من أهم متطلبات تحقيق هذا المتغير، وأنه يشير الى ان أعضاء الفريق لديهم رغبة كبيرة في العمل معاً ضمن هذه المنظمات ، أما فيما يخص انموذج (Pollack, 2009) فهو مبني في الأساس بالاعتماد على الاسس النظرية لدراسات (Seers, 1989) وان جميع أبعاده تنطوي تحت مسمى التبادل الاجتماعي والذي يشير الى تقديم الدعم والمساعدة المتبادلة بين الأعضاء، وإن جميع فقراته تشير الى نفس المعنى في فقرات انموذج (Seers, 1989)، بالإضافة الى إن

الباحث لم يجد سوى دراسة واحدة استخدمت هذا المقياس وهي دراسة (Thaariq & Indrayanti، 2021)، في حين ان جميع الأبحاث التي اطلع عليها الباحث، و التي درست مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو قد اعتمدت في قياسه انموذجات (Seers، 1989; Seers et al., 1995)، والتي تم تكيفها مع جميع المجالات وفي مختلف البيئات كما تمت ترجمتها الى عدد كبير من اللغات.

أبعاد جودة تبادلية الفريق – العضو:

من أجل ضمان دقة القياس لابد لنا من توضيح أبعاد المقياس وفهم مضمونها المعرفي، وسبب اختيارها كأبعاد لقياس هذا المتغير دون غيرها من خلال توضيح علاقتها وتأثيرها في تطويره، وتوضيح معناها لأفراد العينة، بطريقة واضحة ومبسطة من خلال التعاريف الاجرائية بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث التي أوضحت هذه الأبعاد، وكما يأتي:

1- التبادل الاجتماعي: يشير التبادل الاجتماعي إلى الإجراءات التطوعية للأعضاء، والتي تحفزها العوائد المتوقعة من الآخرين. المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه التبادل الاجتماعي هو سلوكيات المعاملة بالمثل، ومتطلبات الوفاء والالتزام (Smith، 2005:169)، كما تعد علاقات التبادل الاجتماعي في مكان العمل جزءاً من عملية التنشئة الاجتماعية، ومصدراً للمعلومات المطلوبة لتحقيق أداء ناجح ورضا، وأساساً للدعم الاجتماعي والتواصل. يتم تحفيز الموظفين لتطوير علاقات إيجابية في مكان العمل، تشجعهم على تحمل التحديات الديناميكية وغير المتوقعة لبيئة العمل اليوم (Chernyak-Hai & Rabenu، 2018:458)، وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي يميل الأعضاء إلى رد السلوكيات الإيجابية بالمثل، لأن التبادل الاجتماعي يثير مشاعر الامتنان والثقة بينهم، كما يؤدي الدعم الاجتماعي وردود الفعل من الآخرين إلى مواقف عمل إيجابية لهؤلاء الأعضاء وبالتالي، يمكننا القول بأن الثقة والاحترام بين الأعضاء، والعلاقات الاجتماعية الايجابية المثمرة، تجعلهم يستمتعون في أداء العمل، وتشجعهم على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها (Kim :2020:3) & Qu عند وضعه في سياق الفريق يكون التبادل سلوكاً ثنائي الاتجاه، أي أن الأعضاء يقدمون بشكل طوعي المساعدة والتغذية الراجعة لأعضاء الفريق الآخرين، ويشاركونهم الأفكار، في المقابل يتلقى العضو الفردي أيضاً المعلومات والمساعدة والتقدير من أعضاء الفريق، بمعنى آخر، التبادل هو أفعال أعضاء الفريق الذين يتعلمون من بعضهم البعض، وينقلون المشاعر والأفكار والآراء بحرية (Chen، 2018:436)، كما يعد التبادل الاجتماعي محركاً رئيساً لتخفيف الصراع الداخلي للأعضاء لأنه يمكن أن يسهل المناقشة المفتوحة لوجهات النظر المختلفة وفهماً أفضل لمواقف الآخرين (Wu et al., 2017:330) وهذا يرتبط أيضاً بأهمية بعد الاجتماعات، ويشير الى المعنى العام و الأهداف الجوهرية لمفهوم جودة تبادلية الفريق -

العضو، ويعمل على قياسه داخل الفرق، وبالتالي يمكن تعريف بعد التبادل على انه: سلوك طوعي يقوم به الأعضاء بهدف تبادل المعلومات، الخبرات، المعرفة، الأفكار، وخلق التعاون المتبادل لتسهيل عمليات انجاز المهام وتحقيق الهدف العام للفريق.

2- الاجتماعات: تشكل الاجتماعات إحدى أهم ساحات التواصل التنظيمي، وهي من أهم المجالات الرئيسية، والتي غالباً ما تعقد لغرض عام مرتبط بأهداف المنظمة أو الفريق، على سبيل المثال يتم فيها إنشاء المعرفة والثقافة التنظيمية والتفاوض بشأنها ونشرها، كما تظهر فيها الأدوار والعلاقات التنظيمية، تبادل الأفكار و الآراء، حل المشكلات، اتخاذ قرارات معينة، أو التفاوض بشأن الاتفاق لتطوير السياسات والإجراءات و صياغة التوصيات الخاصة بالعمل، وما إلى ذلك (Svennevig, 2012:3)، الاجتماعات، سواء كانت تعتبر أداة تنظيمية أو نوعاً من الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فهي تزيد من شعور الانتماء لدى الأعضاء، إذ عادة ما ينظر الى الاجتماعات على انها مشتقة من التبادل الاجتماعي، وان دورها ليس فقط في انجاز المهام ولكن تمثل أيضاً الممارسات الاجتماعية الروتينية التي تعمل على استقرار التنظيم الأوسع الذي تعتبر الفرق جزء منه، كما انها ترتبط بعملية صنع الاحساس الذي يشير الى كيفية فهم الأعضاء للغموض في العمل، وتأتي الاجتماعات كوسيلة يستخدمها الفريق لفهم الغموض في اشارات البيئة (Allen et al., 2014:4) .

إن بُعد الاجتماع في مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو يقيس فاعلية اجتماعات الفريق، اذا تعد اجتماعات الفريق طريقة فعالة في تحقيق التبادل الاجتماعي والاستفادة من كل ما يحمله من فوائد التعاون والتشارك المعرفي وتبادل الأفكار والخبرات في انجاز الهدف العام للفريق، ويمكن وصف الاجتماع بأنه ناجح فقط بعد أن يحفز الأعضاء على العمل الجاد ، ويشجعهم على حل النزاعات من خلال التواصل، و مشاركة الفرص، وخلق نتائج حاسمة مع الشعور بالإنجاز (Chen, 2018:436)، وبالتالي يمكننا القول بأن الاجتماعات الهادفة هي من الآليات الأساسية التي تحقق الفوائد العملية و الاجتماعية والعاطفية اللازمة لتزدهر المنظمة، (Chen & Wei, 2020:1290) يقيس بعد الاجتماعات مدى فاعلية اجتماعات الفريق، وتأثيرها الايجابي على تحقيق جودة تبادلية الفريق - العضو، ممكن تعريف الاجتماعات داخل الفريق بأنها: لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان محدد من أجل التداول والتشاور وتبادل الآراء والأفكار في موضوع ما يخص العمل والأهداف العامة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، أو لوضع قواعد وسياسات معينة والعمل على تعميمها.

3- التماسك: يشير تماسك الفريق الى رغبة الأعضاء في العمل والبقاء مع الفريق. عادة ما يرتبط تماسك الفريق بعمليات الفريق، و يسمح باتفاق أسرع وأقوى، ويزيد من الالتزام بالأهداف العامة، ويجعل عمل

الفريق أكثر سلاسة، بالإضافة الى تحسين التواصل والتنسيق بين الأعضاء ويحقق الرضا الوظيفي والدعم المتبادل مما يؤدي إلى مشاركة أكبر في المهمة، كما وجدت الدراسات أن تماسك الفريق يزيد من الحضور الاجتماعي للأعضاء (Black et al., 2018:5).

يُعدّ التماسك من أهم الجوانب الديناميكية للفريق والتي حظيت بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين خاصة بعد الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل في انجاز المهام في أغلب المنظمات (Appelbaum et al.,2020:1)، يسعى فيها الأعضاء إلى تحقيق هدف مشترك، ويتم من خلالها تلبية احتياجاتهم العاطفية (Kao, 2019:4). تم تحديد مفهوم التماسك مرارًا وتكرارًا على أنه حاسم لفهم العمل الجماعي وفاعلية الفريق، وليس من المستغرب أن يكون التماسك محور عدد كبير من الدراسات، مما أدى إلى عدد من النتائج المهمة، على سبيل المثال، يرتبط التماسك بشكل إيجابي بنتائج أداء الفريق، و الرضا الوظيفي والقدرة على البقاء، كما يعد التماسك داخل الفريق أمراً مهماً للتعلم ونشر المعرفة، وتعزيز الروابط الشخصية بين الأعضاء وتحفيزهم على الأداء ومعرفة وظيفتهم الخاصة والغرض منهم وأن يكونوا واثقين من أن كل شخص يساهم في الجهد المطلوب لإنجاز العمل (Umar & Ko, 2022:6). وبالتالي يعد تماسك الفريق من أهم العلاقات التي تقيس تفاعل أعضاء الفريق ومدى استعدادهم للعمل معاً، و يقيس جودة تبادلية الفريق - العضو. نعرف تماسك الفريق بأنه: شعور الأعضاء بالانتماء للفريق، ومدى رغبتهم في العمل معاً، والالتزام المشترك تجاه تحقيق أهداف وغايات الفريق بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني: النماذج الذهنية المشتركة- خلفية معرفية

توطئة...

يتطلب عمل الفرق بصورة عامة وفرق القيادة بصورة خاصة أداء مهام معقدة معرفياً، مثل اتخاذ القرارات المهمة للمنظمة، تقييم مواقف بيئة العمل، مواجهة التحديات غير المتوقعة مثل المنافسة، أو الكوارث الطبيعية مثل ما حصل مع تفشي وباء كوفيد19، بالإضافة الى ضرورة تحقيق الترابط والتفاعل الديناميكي بين أعضاء الفريق، وتحقيق الاستفادة الكاملة من التنوع المعرفي الذي يمتلكه أعضاء الفريق في خلق فهم مشترك لكل ما يخص المهام المطلوبة، فقد أثبتت الأدبيات السابقة ان النماذج الذهنية هي الهياكل المعرفية التي تحتاجها الفرق لتحقيق ذلك، وهو من المفاهيم المهمة وجانب من جوانب الإدراك الجماعي التي جذبت انتباه الباحثين في بيانات مختلفة، أثبت فاعليته في التأثير الايجابي على أداء الفريق، وبناءً على ما سبق سوف يتم تخصيص المبحث الحالي للنماذج الذهنية المشتركة من حيث النشأة التاريخية والمفهوم وباقي الفقرات الاخرى ذو العلاقة، وكالاتي:

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة:

إن فكرة النماذج الذهنية لها تاريخ طويل في الفلسفة، يعود إلى الإغريق القدماء، إلا أنها لم تؤخذ بنظر الاعتبار حتى عام 1943 عندما قام عالم النفس (Kenneth Craik) بشرح النماذج الذهنية من أجل تطبيقها على دراسة الجوانب المعرفية للسلوك البشري. إذ يرى (Kenneth Craik) ان العقل البشري يخلق نماذجاً صغيرة الحجم للواقع الذي نعيشه، وأن كل كائن جديد غير مألوف نلاحظه في العالم الحقيقي يتم تشكيله في أذهاننا بهيأة تمثيل مماثل ولكن معدّل، وان الأفراد يتوقعون ويتعاملون مع الأحداث بناءً على هذه النماذج. على الرغم من أن فكرة (Kenneth Craik) كان لها تأثير في مجال العلوم المعرفية الناشئ، إلا أن الباحثين لم يستخدموا مفهوم النماذج الذهنية كنموذج بحثي واضح (Badke-Schaub et al.,2007:6) حتى عامي 1980-1983 عندما طور (Johnson-Laird) نظرية النموذج الذهني للفرد كامتداد لفكرة (Kenneth Craik, 1943)، ومحاولة لوصف جانب مهم من جوانب الإدراك البشري، وتفسير الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع البيئة، إذ يرى (Johnson-Laird, 1983) ان النماذج الذهنية قد تكون مصطنعة ويتم اكتسابها من خلال تدريب ثقافي متعمد، أو تكون طبيعية يتم بناؤها من قبل الأفراد دون أي تعليمات صريحة، ويتم استخدامها في سياق عمليات مهمة، مثل، الاستدلال وفهم اللغة...أخ، الأمر الذي تطلب بناء نظرية تفسيرية

توضح طبيعة النماذج الذهنية الفردية (Johnson-Laird,1983:11). وفقاً (Johnson-Laird,1983) فإن النموذج الذهني ليس مجرد تصور ثابت ومخزن لشيء خارجي (مثل تمثيل أو مخطط ذهني) النموذج الذهني عملي المنحى أي انه بمثابة مخطط توضيحي يستخدم أثناء تنفيذ المهام، من شأنه أن يساعد الفرد على التفكير بنشاط وحل المشكلات والانخراط في العمل، كما أن النماذج الذهنية وظيفية وغير مثالية بذو الوقت، فقد تحتوي على أخطاء وقد تضلل الفرد، وان هذه الطبيعة الديناميكية ذو المنحى العملي للنماذج الذهنية جعلتها مناسبة للغاية لعلوم الإدارة والسلوك التنظيمي وقد تمت دراستها في العديد من جوانب السلوك الإداري / التنظيمي مثل صنع القرار، تطوير الإستراتيجية، الابتكار وريادة الأعمال، التعلم التنظيمي، وإدارة التغيير (Ots & Nyilasy,2015:134). وبعد زيادة استخدام المنظمات لفرق العمل في إدارة مشاكل البيئة التنظيمية المعقدة، والتعامل مع التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة (Van den Bossche et al.,2011:123) جاءت نظرية النماذج الذهنية المشتركة من قبل (Cannon-Bowers et al., 1993) كامتداد لنظرية النماذج الذهنية الفردية لكن على مستوى الفريق، اذ تشير نظرية (Cannon-Bowers et al., 1993) الى أن الأداء الفعال في البيئات المعقدة يتطلب فرق عمل منسقة تتكون من أعضاء لديهم درجات عالية من الخبرات والمعارف التي يتشاركونها، ولديهم القدرة على تنسيق النشاط والتكيف مع متطلبات المهام والفريق المتغيرة، والتنبؤ باحتياجات بيئة العمل المستقبلية، وهذا يتطلب بناء النماذج الذهنية المشتركة كونها مهمة في تحقيق الفهم العام لكيفية التعامل مع المواقف الديناميكية والغامضة والتي تتميز بالتغيير المستمر (Cannon-Bowers et al., 1993:221-241)). ومنذ ذلك الحين أصبحت النماذج الذهنية المشتركة موضوعاً لاعتبارات علمية كبيرة وأساساً للعديد من المساهمات النظرية والعملية في التفاعل والتشارك المعرفي وصنع القرار والتعامل مع البيئة بشكل عام (Andrews et al.,2022:2).

ثانياً: مفهوم النماذج الذهنية المشتركة:

يُعد مفهوم النماذج الذهنية المشتركة تمثيلاً اجتماعياً، حظي باهتمام كبير وتمت دراسته في العديد من المجالات المختلفة، بما في ذلك علم النفس والعلوم المعرفية وعلوم الكمبيوتر والسلوك التنظيمي والرعاية الصحية وغيرها من العلوم (Lynam et al.,2012:4; Yu & Petter، 2014:3) واستُخدم في بيئات مختلفة ككون أساسي يسهل العمل الجماعي في المنظمات ذو الموثوقية العالية مثل الطيران العسكري والتجاري ومحطات الطاقة النووية، حيث تكون الأخطاء نادرة ولكن عواقبها وخيمة، و في هذا الإطار، تم تقديم النماذج الذهنية المشتركة كآليات تنسيق تشجع سلوكيات العمل الجماعي الجيدة، مثل، القيادة، مراقبة الأداء المتبادل، سلوك البديل الاحتياطي، والقدرة على التكيف وتوجيه الفريق (McComb &

(Simpson,2014:3) وتعكس درجة التداخل بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بهياكل المعرفة التي تميز أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم، المهام والإجراءات التي يجب تنفيذها، كيف يعمل الأعضاء بشكل تفاعلي لتحقيق الأهداف المشتركة، فعندما يكون أعضاء الفريق على دراية بمتطلبات العمل الجماعي يكونون قادرين على التنبؤ والتفاعل بشكل جيد مع هذه المتطلبات بالإضافة إلى احتياجات وواجبات أعضاء فريقهم (Lines et al.,2022:3).

تمثل النماذج الذهنية المشتركة في جوهرها الاتفاق والفهم المشترك بين الأعضاء فيما يتعلق بأبعاد البيئة الداخلية والخارجية، وهي نتيجة تفاعل الأعضاء فيما بينهم في بعض السياقات الاجتماعية، تشبه في تكوينها النماذج الذهنية الفردية لكن على مستوى الفريق (Maynard & Gilson,2014:8) تفترض ان أعضاء الفريق الذين لديهم نماذج ذهنية مشتركة ومتوافقة يستفيدون بكفاءة من معلوماتهم ومعرفتهم ويحققون استجابات جماعية فاعلة لتغيرات بيئة العمل (Santos et al.,2015:646) فهي ميزة يستخدمها العقل البشري للتعامل مع التعقيد في السياق البيئي، تستخدم لفهم المشكلات وحلها (Rosner,1995:107)، اذ يرى (Seel et al.,2009)) ان العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة وحل المشكلات المعقدة توفر تحدياً فريداً في مجال العلم والتعلم، نتيجة التعامل مع الأنظمة و الظواهر البيئية المعقدة، وصعوبة فهمها والعمل بفاعلية معها، وان النماذج الذهنية تخلق تفسيرات سببية تساعد على التكيف المعرفي بطريقة تجعل الظواهر المعقدة معقولة (Seel et al.,2009:24))، الفكرة الأساسية للنماذج الذهنية المشتركة هي اننا ننجح في حل المشكلات ليس من خلال المنطق، لكن بجعل المشكلات التي نرغب بحلها تتوافق مع المشكلات التي نجيد حلها، فبحسب علم النفس المعرفي الناس لديهم نوعين من القدرات الأساسية التي تسمح لهم بالتوصل معاً الى استجابات منطقية دون أن تكون منطقية، تمثل القدرة الاولى مطابقة الأنماط، وهي قدرة أساسية للإدراك والتذكر والفهم ومكون للسلوك المعرفي، و تشير الثانية الى نمذجة العالم وهي القدرة على بناء التوقعات من الفهم المشترك و التجارب السابقة (Rumelhart et al.,1986:44) .

النماذج الذهنية المشتركة هي أوصاف نظام مبسطة، وتجريدات جزئية تعتمد على مفاهيم ومبادئ مجال العمل، تُمكن الأفراد من فهم الأنظمة والتحكم فيها بجزء بسيط من تكلفة المعالجة التي تتطلبها الاستراتيجيات التحليلية الأكثر شمولاً، اذ تتمثل إحدى فوائد التبسيط مع تجنب عواقبه في نمذجة النظام على مستويات متعددة من التجريد واستخدام الانموذج الذي يحتوي فقط على معلومات كافية للمهمة المطلوبة (Andrews et al.,2022:4)) تسمح للأعضاء بتجربة بدائل مختلفة، واستنتاج ما هو الأفضل منها، والتنبؤ بالمواقف المستقبلية، والاستفادة من معرفة الأحداث الماضية في التعامل مع الحاضر والمستقبل، للاستجابة

بطريقة أفضل وأكثر أماناً وكفاءة لحالات الطوارئ التي يواجهونها، فالنماذج الذهنية المشتركة تعني فهم أعضاء الفريق للبيئة، (Canbaloglu & Treur,2021:2) تنشأ بناءً على تأثير الآخرين (ثقافة المجتمع)، المهارات والخبرات الشخصية، العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء وتبادل المعرفة، التفكير القياسي والموروث، وهي أساسية لمجالات التفكير، الاستقرار، الاستنتاج، الحكم، واتخاذ القرارات (Vasilievich,2018:213) فهي ليست شيئاً يمكن أولاً يمكن تحقيقه، بل هي ظاهرة ناشئة من العمل الجماعي،(Schelble et al.,2022:4)، أي تُنشئ الخصائص على المستوى الفردي خاصة على مستوى الفريق من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء الذين يشكلون الفريق، و يمكن اعتبار أي ظاهرة معينة بأنها ناشئة عندما تنشأ في الإدراك أو التأثير أو السلوك أو الخصائص الأخرى للأفراد، إذ يشير الإدراك الى النماذج الذهنية لأعضاء الفريق، ويشير التأثير الى مشاعر وعواطف الأعضاء، في حين يمثل السلوك أداء الفريق الكلي (Kozlowski & Klein,2000:37) كما يمكن اعتبار ظاهرة النماذج الذهنية المشتركة من الظواهر التي تنشأ نتيجة تقارب الأعضاء بسبب التكافؤ الهيكلي الذي يشير الى التقارب القائم على تشابه وظائف أعضاء الفريق، أو التماسك الذي يمثل التقارب القائم على التفاعل بين الأعضاء، أو الوقت، أي التقارب القائم على الاتصالات الفاعلة ذو الصلة بالمهام (Cassidy & Stanley,2018:2)

تتكون النماذج الذهنية الفردية والمشاركة من ثلاث وظائف هي، الوصف، التفسير، والتنبؤ، تتضمن وظيفة الوصف معرفة الغرض من أي نظام عمل وكيف يبدو، وهي من الوظائف المهمة للأداء البشري، ترتبط بخصائص النظام الثابتة، وتوضح وظيفة التفسير كيفية عمل هذا النظام و ما يقوم به حالياً، وهي وظيفة استقرائية تستخدم الملاحظات في التفسير، في حين تساعد وظيفة التنبؤ في تكوين توقعات حول ما يحتمل أن يفعله النظام كونها وظيفة استنتاجية تستخدم حالات وخرائط النظام الحالية أو أسباباً من هياكل المعرفة العامة في خلق التوقعات الخاصة بالموقف، وعندما تتفاعل هذه الوظائف تكون تفسيرات أداء النظام مدخلات في عملية التنبؤ بالحالات المستقبلية (Rouse et al.,1992:1300).

تعمل النماذج الذهنية المشتركة على توسيع فكرة النموذج الذهني للفرد لِتُصَوِّر الفرق كوحدة معالجة معلومات موحدة (Yu & Petter,2014:2) تؤثر في أفكار وسلوكيات وأداء أعضاء الفريق، ونحن بحاجة إلى الوصول إلى هذه النماذج السائدة التي يستخدمها أعضاء فرق العمل بصورة عامة وفرق القيادة بشكل خاص كونها المسؤولة عن عملية التغيير وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Johnson & Connor, 2008:8) ومن أجل معرفة معنى مفهوم النماذج الذهنية المشتركة بشكل أدق ندرج مجموعة من التعاريف التي حددها الباحثين، وحسب الجدول (11) وكما يأتي:

جدول (11) تعريف النماذج الذهنية حسب وجهات نظر الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Johnson-Laird,1980 :100;Johnson-Laird,1983:65)	أساس لتصوير الأشياء من خلال توفير معلومات نموذجية عنها في شكل يمكن استخدامه مباشرة في تفسيرها.
2	(Senge,1990:8)	افتراضات وتصورات راسخة بعمق في أذهان الأعضاء قد تمنع التغيير أو تساعد على تحقيقه.
3	(Cannon-Bowers et al., 1993:226)	النية يولد من خلالها أعضاء الفريق تصورات لغرض وشكل النظام، وتفسير ادائه من خلال التنبؤ بحاجاته المستقبلية.
4	(Badke-Schaub et al. ,2007:8)	هياكل المعرفة أو المعتقدات التي يتشاركها أعضاء الفريق، والتي تمكنهم من تكوين تفسيرات وتوقعات دقيقة حول المهمة، وتنسيق أفعالهم وتكييف سلوكهم مع متطلبات المهمة وأعضاء الفريق الآخرين.
5	(Bossche et al., 2011:285)	التمثيلات المشتركة للمهام والمعدات وعلاقات العمل والمواقف.
6	(Du,2013:348)	عدسة نظرية تعتمد على المعرفة وتبادل المعلومات في خلق فهم مشترك بين الأعضاء، وتمكنهم من وصف الأشياء والأحداث وشرحها والتنبؤ بها، مع إمكانية تطبيق الأساليب والممارسات الرشيدة.
7	(اليساري،2014:169)	المرتكزات الداخلية التي يحصل عليها الفرد من التجارب السابقة القابلة للتجديد والتطوير نتيجة التعلم من التجارب الحالية والافادة من التدريب، والتي يستند عليها الفرد في تعامله مع الأحداث المحيطة به، من خلال بناء صورة شمولية لها ومحاولة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات بناءً على ذلك.
8	(Redlich et al.,2017:465)	بنيات نفسية وعروض معرفية تصف تراكم النماذج الذهنية المتنوعة الممثلة في الفريق، يكون أساسها التفاعل، تساعد الأعضاء في شرح عملية اتخاذ القرار، وفهم احتياجاتهم للعمل في مواقف محددة.
9	(جلاب وزهير،2020:243)	تمثيل ذهني واقعي مصغر يشكل هيكل المعرفة الخاص بالفرد وكيفية تعامله مع البيئة الخارجية بطريقة عقلانية تصب في صالح تحقيق أهدافه.

حالات ناشئة تعكس هياكل المعرفة المشتركة بين أعضاء الفريق حول بيئة العمل، وتصف الخصائص المعرفية والتحفيزية والعاطفية للفريق والتي عادة ما تكون ديناميكية بطبيعتها وتتنوع كوظيفة لسياق الفريق والمدخلات والعمليات والنتائج.	(Müller & Antoni , 2020:3)	10
فهم منظم وتمثيل ذهني للمعرفة التي ينقاسها أعضاء الفريق.	(Zamani& Pouloudi,2021:8)	11
بنية معرفية منظمة تسمح للأعضاء بشرح سلوك النظام والتنبؤ به، تعمل على تحسين تكامل المعرفة لسلوكيات التنسيق والتعاون، وبالتالي تحسين الأداء.	(Wu et al.,2023:186)	12

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

يرى الباحث في ضوء ما سبق، وبعد التمعن في المفاهيم أعلاه ان أغلب الباحثين قد اتفقوا نوعاً ما في تحديد المعنى العام لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة، فعلى الرغم من بعض الاختلافات في الصياغات الخارجية لهذه التعاريف الا انها تحمل في محتواها بعض المعاني المتشابهة، التي تشير الى ان النماذج الذهنية المشتركة بنيت معرفية تمثل الواقع الحقيقي، تعتمد على الخبرات و التجارب السابقة، بالإضافة الى تبادل المعلومات والأفكار، بهدف تكوين الفهم المشترك، والتكامل المعرفي، أساسها التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق، تخزين في الذاكرة طويلة الأمد للأعضاء، عادةً ما تكون ديناميكية وغير مكتملة، تتطور بشكل تدريجي مع مرور الوقت، تساعد الأعضاء في التنبؤ بحالات بيئة العمل المستقبلية، وبهذا يمكننا تعريف النماذج الذهنية المشتركة على انها : الفهم المشترك والمعرفة المنظمة بين أعضاء الفريق حول مهام وتفاعلات الفريق، تمكنهم من فهم وتفسير بيئة العمل والتنبؤ بحالاتها المستقبلية والتكيف معها بهدف تحقيق الأهداف العامة للفريق والمنظمة .

ثالثاً: أهمية النماذج الذهنية المشتركة:

تدعم نتائج عدد كبير من الدراسات أهمية النماذج الذهنية المشتركة كأساس رئيس للعمل الجماعي (McComb & Simpson,2014:2)، وتؤكد امكانية استخدامها كألية تفسيرية للتنسيق الضمني (أي التنسيق في حالة عدم وجود استراتيجية صريحة في ظرف طارئ) بين أعضاء الفريق ، والحفاظ على فاعلية أدائهم تحت الضغط وعبء العمل الكبير، وتزيد من قدرتهم على توقع أداء بعضهم البعض (Stout et al.,2017:17) خاصة في المواقف الديناميكية التي تتطلب مستويات عالية من المرونة والقدرة على التكيف، اذ تم الاعتراف بالقدرة على التكيف كمهارة مهمة في الفرق عالية الأداء، وان النماذج الذهنية المشتركة تقدم تفسيراً لما تقوم عليه آلية التكيف هذه ،بمعنى انها تفسر الديناميكيات التي تمكن الفرق من إعادة صياغة

استراتيجياتها بسرعة وكفاءة في ظل المواقف الصعبة أو الظروف المتوترة (De Vreede et al.,2013:3) ، و انجاز المهام المعقدة والتي تحتاج تعاون أعضاء الفريق، حيث يكون تبادل وجهات النظر المختلفة ضرورياً لأداء ناجح، فإن النماذج الذهنية المشتركة تسهم في وصف المهام وتنظم المعرفة حول كيفية إنجازها من حيث الإجراءات، الاستراتيجيات، حل المشكلات الطارئة، والقيود البيئية وعلاقات مكونات المهمة، كما انها مهمة في شرح كيفية تعامل الفرق مع ظروف العمل الصعبة والمتغيرة (Van den Bossche et al.,2011:123).

ساهم عمل (Denzau & North ,1994) الذي تم الاستشهاد به بأكثر من ثلاثة آلاف مرة في توليد وعي أكبر بأهمية النماذج الذهنية المشتركة في تشكيل فهمنا للعالم الحقيقي، وقدمها كمرساة مفاهيمية هادفة ومتميزة حققت نجاح كبير في مجال التنمية، عندما بدأ بالتشكيك في العديد من البديهيات العالمية القائمة على الاختيار العقلاني، ويرى ان الاقتصاديون يملكون افتراضات ونماذج ذهنية خاطئة بشكل خطير للطريقة التي يعمل بها العالم، و يعملون باستخدام عدسات مشوهة إساءة فهم العديد من القضايا والمواقف والمشكلات التي تشكل بيئات العالم الحقيقي التي يعملون فيها، (Roy & Denzau,2020:6) ، ويعتمدون على الخبرة السابقة والبيانات التاريخية في عملية صنع القرارات دون الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات البيئية خلال فترات الاضطراب، وما يسمى بظاهرة الحداثة في كل مكان، و يؤكد بأن قدرتنا على اتخاذ خيارات اقتصادية سليمة تعتمد على اكتساب نماذج ذهنية دقيقة بشكل معقول كلما أمكن ذلك (Denzau & North ,2000:12) وهذا ما أشار اليه (Forrester,1971; Forrester,1995) عندما أكد ان جميع قراراتنا تتخذ على أساس نماذجنا الذهنية، وان الانسان يختار فقط المفاهيم والعلاقات التي يستخدمها لتمثيل النظام الحقيقي من حوله (Forrester,1995:4)، ويرى (Banks & Millward,2000:8) ان النماذج الذهنية المشتركة مهمة بشكل كبير في التخطيط للأعمال المستقبلية ودراسة عمليات صنع القرار وحل المشكلات من قبل الفريق.

أكد (Senge,1990) على أهمية النماذج الذهنية المشتركة لقادة المنظمات التعليمية ، وعدها كواحدة من بين خمسة ضوابط ضرورية لهذه المنظمات، وهذه الضوابط هي (الاتقان الشخصي، النماذج الذهنية المشتركة ، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، والتفكير النظامي) ، ويرى ان النجاح في بيئة الأعمال يعتمد على النماذج الذهنية المشتركة لقادة هذه المنظمات، وأكد على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز الثقة والتعاون (Senge,1990:8)، وهذا يدعم الترابط المعرفي بين متغيرات البحث الحالي ويؤكد أهمية دراسة النماذج الذهنية المشتركة لقادة الكليات، اذ تواجه الجامعات والكليات عدد كبير من الضغوط الخارجية المتمثلة بالمنافسة، المطالبة بتطوير ممارسات الأعمال ، مشاكل التمويل، الحاجة للإدارة والقيادة

معاً لاستكشاف المشكلات، والتعاون لخلق رؤية مشتركة لمواجهة التحديات وتحقيق النمو (Huber,1995:1) وبما ان النماذج الذهنية تؤثر على الأفكار والأفعال فنحن بحاجة الى الوصول الى النماذج الذهنية المشتركة لهؤلاء القادة وفهمها، والتي يجب ان تمثل نموذج النظام البيئي الذي يتميز بالقدرة على الاحساس والتعديل ديناميكياً حسب ظروف بيئة العمل، لجعل الكليات جاهزة لاستقبال الطلبة، بدلاً من أن يكون الطلبة جاهزين لنظام الكلية (8:2022, Heubach et al.).

يشير الاستخدام الواسع لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق، و تضمينها في تخصصات علمية ومهنية مختلفة مثل السلوك التنظيمي، التعليم، الصحة، الرياضة، الفرق العسكرية، الطيران، الشركات التجارية... الخ (3:2022, Lines et al.) إلى أن العلماء والممارسين على حد سواء يدركون (Lynam et al.,2012:87) أهمية هذه النماذج ودورها في نجاح أو فشل أداء الفرق، ودورها في احداث تغير هادف ودائم، وان اختلافها يؤدي الى تفسيرات خاطئة تحد من القدرة على مواجهة الظروف البيئية (Holcombe & Kezar,2018:105).

كانت النماذج الذهنية المشتركة لقادة الكليات سبب في بقاء كليات الفنون الأمريكية في المنافسة في فترة السبعينات والثمانينات (277:2019, Paoletti et al.)، وكان لها دور في نجاح الثورة المصرية عام 2011. بحسب مهجة بدران استاذة الادارة في الجامعة الأمريكية في القاهرة شاركت النماذج الذهنية المشتركة في نجاح الثورة، اذ كانت الثورة بدون قائد، القائد هو الشعور، النماذج الذهنية المشتركة للمواطنين، والرؤية المشتركة التي تطورت بمرور الوقت ، وبحسب بدران ان خصائص وديناميكيات هذه الحركات يمكن تطبيقها على المنظمات، وان هذا التنظيم العفوي في ظل رؤية متطورة ونماذج ذهنية مشتركة يمكن أن يكون في هياكل التنظيم الرسمية ونماذج صنع القرار، خاصة في الظروف المعاكسة مثل نقص الموارد، والتغيير السريع والديناميكي، التي تتطلب اجراءً تكيفاً وتغييراً رشيقياً على جميع المستويات (230-266: 2011, Youssef)، بالإضافة الى دورها تحول منظمة Shell من أضعف منظمة نفط الى واحدة من أقوى الشركات خلال فترة تغيرات كبيرة في أعمال النفط العالمية، بعد ان أدركت أهمية تغيير النماذج الذهنية المشتركة للمديرين كخطوة اولى للتغيير، وبهذا الصدد أكد Arie degeus منسق منظمة Shell على ان التكيف المستمر والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة يعتمد على النماذج الذهنية المشتركة لفرق الادارة (8:1990, Senge).

وفي المقابل يؤدي اختلاف النماذج الذهنية وعدم دقتها الى أخطاء كبيرة قد تسبب فشل انجاز المهام (352:2011, Espevik et al.) لذلك يرى (Ments et al.,2021) ان أحد الجوانب الحاسمة لكفاءة

وفاعلية وسلامة أداء الفريق تكمن في النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء ذلك الفريق Ments et al.,2021:1) وغالباً ما يتم ربط أخطاء الفريق بأوجه القصور في هذه النماذج ونقص تكيفها (van Ments e et al.,2021:2)

أما (Salas,1994:300; Rosner ,1995:108;Yusoff & Salim ,2020:4) فقد لخصوا أهمية النماذج الذهنية المشتركة في النقاط الآتية:

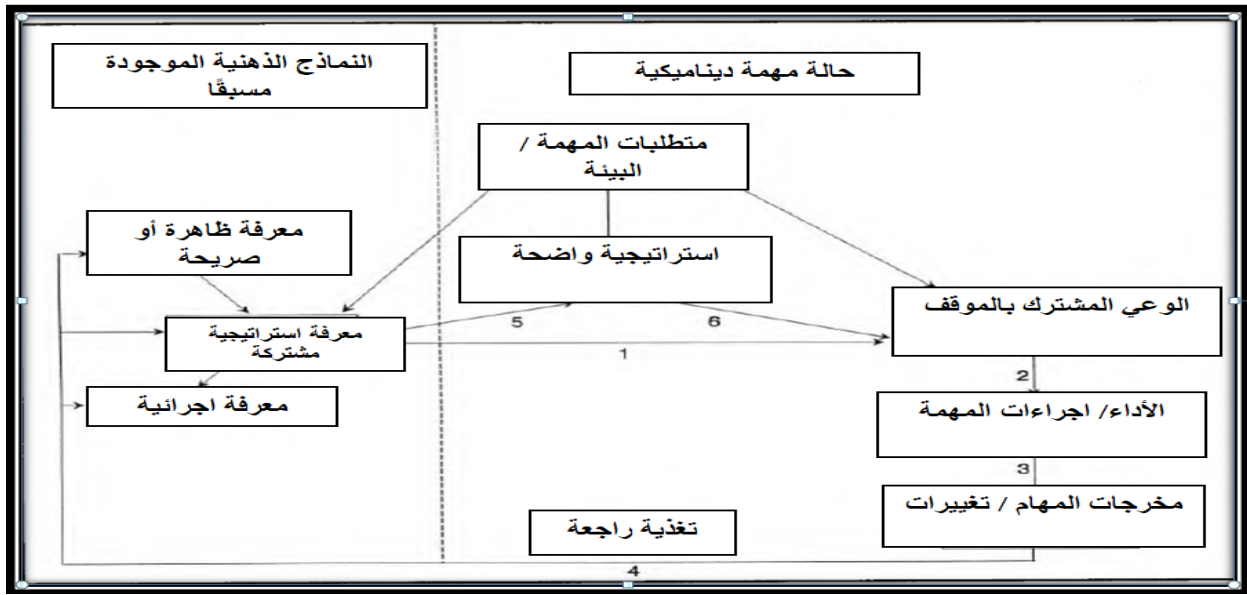
- 1- تعد بمثابة آلية توضيحية تساعد على فهم أداء الفريق وتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض.
- 2- بناء النماذج الذهنية مهم للتنبؤ بالتغيرات التي تحصل في الفرق وبيئة العمل، مثل تحديد مشاكل الأداء المحتملة وكيفية حلها.
- 3- يمكن من خلالها تحديد مشاكل التواصل الضعيف الذي قد ينجم عنه نقص المعرفة المشتركة.
- 4- مهمة لفهم التعقيد الكامل للقضايا التي نواجهها، إذ لم يعد بإمكاننا الاعتماد على النهج التحليلي الذي يحاول فهم كل التفاصيل.
- 5- النماذج الذهنية للمديرين والسياسيين والمستهلكين وكل شخص تؤثر إلى حد كبير على القرارات التي يتم اتخاذها، وبالتالي، فإن هذه النماذج هي جزء من المشاكل نفسها، ويعد إلغاء النماذج القديمة وتوفير نماذج جديدة جزءاً من الحل.
- 6- النماذج الذهنية مهمة في خلق الوعي بالموقف للعضو والفريق.

7- تسمح لكل عضو بتشكيل تفسيرات وتوقعات مناسبة لأعمال الفريق والمهمة، تكون مفيدة لأداء الفريق. هذا يؤكد أهمية وجود النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق عند انجاز المهام واتخاذ القرارات في مجالات مختلفة، وهي تضاهي بذلك أهمية الموارد المادية والخبرات العملية، إذ لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة توفر كل وسائل انجاز المهام، من موارد مادية، بشرية، معلوماتية، فضلاً عن الخبرات والمهارات، ومع ذلك لا يتم انجاز المهام بالشكل المطلوب الا بوجود نماذج ذهنية مشتركة وفهم مشترك بين أعضاء الفريق.

رابعاً: فوائد النماذج الذهنية المشتركة:

تساعد النماذج الذهنية المشتركة أعضاء الفريق على التكيف مع ظروف المهام الصعبة، وتحقيق التميز الجماعي، بالإضافة الى تحقيق الوعي المشترك بالموقف، والذي يشير الى معرفة أعضاء الفريق بكل ما

يحدث حولهم من خلال المهارات المعرفية، الانتباه، التعرف على الأنماط، الفهم، والتوقع (Giske et al., 2022:13)، فمن المفترض أن يكون لدى أعضاء الفريق فهم كامل لمتطلبات المهام وأدوار بعضهم البعض (المعرفة الصريحة) ومعرفة الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه المهام بكفاءة عالية (المعرفة الاجرائية)، الا ان هذا لا يكفي للتكيف مع هذه الظروف، وبحسب السياق التشغيلي لا بد أن يتشارك الأعضاء معارفهم الصريحة والاجرائية لتكوين معرفة استراتيجية مشتركة (Gilson et al., 1994:301) تشمل المعلومات اللازمة لحل المشكلات، خطط العمل لتحقيق الأهداف، معرفة سياق تنفيذ الإجراءات، الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة فشل الحل المقترح، وكيفية الاستجابة لظروف المهام الديناميكية، وهذا ما يوضحه الشكل (8) الذي يفترض أن أعضاء الفرق الفعالة في ظل ظروف العمل الديناميكية يحاولون انجاز المهام باستخدام نماذج ذهنية مشتركة تعتمد على قواعد المعرفة المشتركة (معرفة استراتيجية مشتركة) تستخدم في خلق وعي مشترك بمواقف العمل الذي يساعد بدوره في تحديد اجراءات تنفيذ المهام وتحقيق النتائج أو التغييرات المطلوبة للتكيف وتحقيق الأهداف العامة، ومن ثم باستخدام معلومات التغذية الراجعة يتم تعزيز معرفة الأعضاء وتطوير استراتيجية واضحة تحقق الوعي المشترك بالموقف مرة اخرى وهكذا حسب تغيرات بيئة العمل (Stout et al., 2017:43)

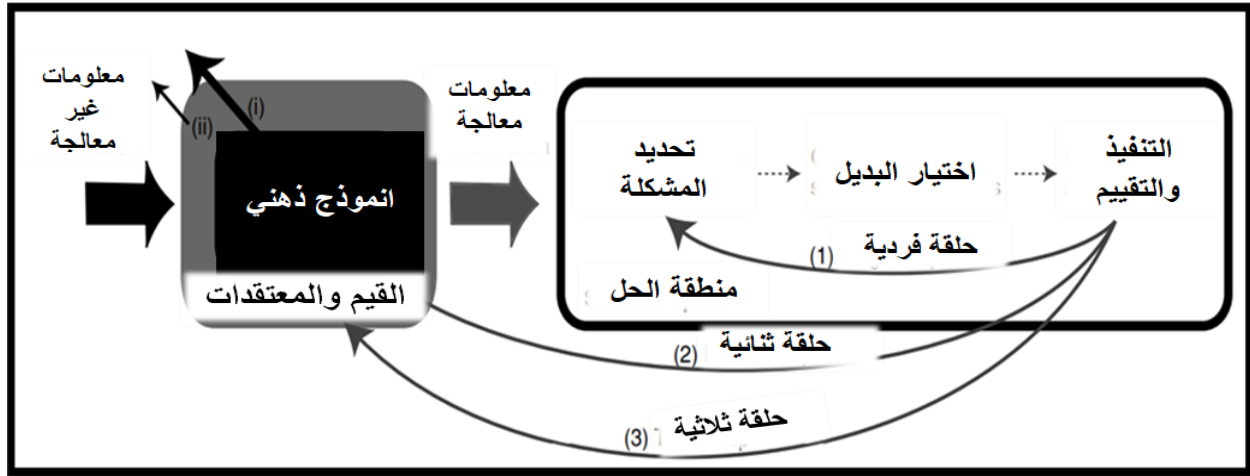


الشكل (8) دور النماذج الذهنية المشتركة في تحقيق الوعي المشترك بالموقف

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2017). The role of shared mental models in developing team situational awareness: Implications for training. In *Situational awareness* (pp. 287-318). Routledge.

كما تساعد النماذج الذهنية المشتركة أعضاء الفريق على اتخاذ القرارات الواقعية والمناسبة من خلال تلقي ومعالجة المعلومات وتخزينها، توجيه الفهم والاستدلال، والتنبؤ بالبدائل الصحيحة وتنفيذها، فبحسب الشكل (9) تعمل النماذج الذهنية المشتركة كمرشح ادراكي يتم من خلاله تمرير ومعالجة المعلومات المكتسبة من

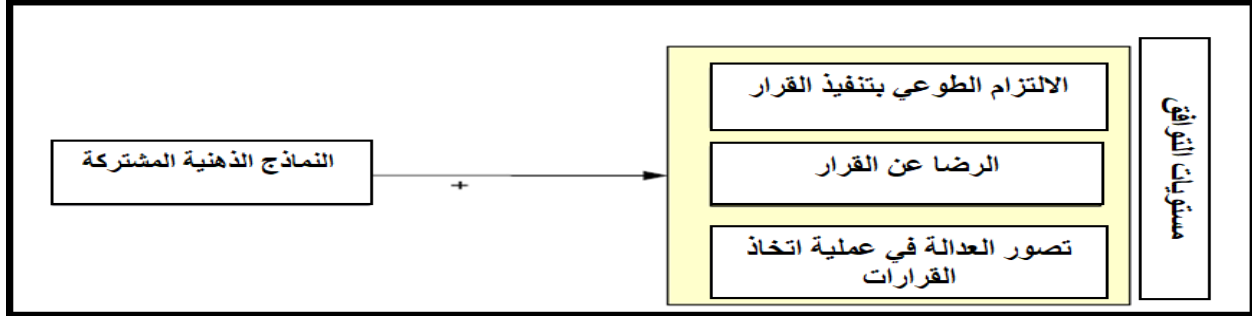
البيئة واستخدامها في تحديد المشكلات واختيار أفضل البدائل المتاحة لحلها، ومن ثم تنفيذ هذه البدائل، وتقييم نتائجها وذلك باستخدام ثلاث مستويات من التعلم الفردي، الثنائي، والجماعي الذي عادة ما يعود مرة أخرى في تكوين نماذج ذهنية مشتركة جديدة حسب نتائج التقييم السابقة، وهو يعطي مساحة أكبر للحل ويهتم بالاستكشاف والتكيف ويُعد من أكثر المستويات نجاحاً، الأمر الذي يزيد من أهمية النماذج الذهنية المشتركة على مستوى الفريق في حل مشكلات البيئة العملية لكل منظمة (Biggs et al.,2011:171).



الشكل (9) دور النماذج الذهنية المشتركة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة

Biggs, D., Abel, N., Knight, A. T., Leitch, A., Langston, A., & Ban, N. C. (2011). The implementation crisis in conservation planning: could “mental models” help?. *Conservation Letters*, 4(3), 169-183.

بالإضافة إلى دورها في اتخاذ القرارات الجماعية (توافق الآراء) وهي القرارات التي ترضي جميع أعضاء الفريق، تتضمن جميع وجهات النظر، وتتوافق مع القيم المشتركة للأعضاء (Hare,1973:84). عندما يكون لدى أعضاء الفريق نماذج ذهنية مشتركة حول الجوانب المختلفة لديناميكيات المهمة والفريق، فإنها تساعدهم في تطوير مفاهيم مشتركة حول أسباب المشكلة وأساليب حلها، وبالتالي معرفة الحل ضمناً، والوصول إلى توافق حديسي واتخاذ قرارات جماعية تتصف بالعدالة والقبول والتزام الأعضاء بتنفيذها طواعية (De Vreede et al.,2013:267) أي ان عملية اتخاذ القرارات الجماعية تجعل الأعضاء يشعرون بقيمة اشراكهم في هذه القرارات، ويشعرون بالرضا والانصاف، وتحمل مسؤولية تنفيذها بشكل طوعي وكما يوضح الشكل (10)



الشكل (10) العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة وتوافق الآراء

De Vreede, T., Reiter-Palmon, R., & de Vreede, G. J. (2013, January). The effect of shared mental models on consensus. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 263-272).

بالإضافة الى تحفيز الأعضاء على الابداع وتوليد الأفكار الجديدة التي تهدف الى تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة، والعمليات التي تتناسب مع متطلبات المهمة والفريق، وذلك من خلال تجنب الصراعات التي تحد من النقاش وتعبق النتائج الابداعية والمبتكرة، وتشجيع التفاعلات الإيجابية والعمل بروح الفريق (Redlich et al.,2017:465)

وقد حدد (Albers,2012:2) فوائد النماذج الذهنية المشتركة بالنقاط الآتية:

- 1- دمج المعلومات الجديدة بسرعة و تقليل الجهد الذهني، بالإضافة الى التفكير والشرح وتوقع المواقف الجديدة.
 - 2- استكشاف أوجه التشابه والاختلاف بين فهم أصحاب المصلحة لقضية ما، وتحسين الاتصال بينهم.
 - 3- دمج وجهات نظر مختلفة، بما في ذلك وجهات نظر الخبراء لتحسين الفهم العام للنظام.
 - 4- إنشاء تمثيل جماعي للنظام لتحسين عمليات صنع القرار.
 - 5- دعم عمليات التعلم الجماعي وتحسين توزيع المهام وعمليات اتخاذ القرار من خلال الوعي بالمهارات المتنوعة لأعضاء الفريق.
 - 6- تحديد والتغلب على قيود المعرفة لدى أصحاب المصلحة والمفاهيم الخاطئة المرتبطة بمورد معين
- ¹⁻ لتطوير معرفة أكثر قوة اجتماعيًا لدعم المفاوضات حول المشكلات غير المنظمة في الأنظمة المعقدة متعددة الوظائف.

ويرى (Langan-Fox et al.,2004:5;Yusoff & Salim ,2020:4) ان النماذج الذهنية المشتركة مفيدة للفريق كونها تساعد على ...

- 1- انجاز المهام بشكل أفضل من حيث الدقة والكفاءة، كمية وجودة المخرجات، والتوقيت المناسب.

- 2- تحقيق عمليات جماعية أفضل، تواصل أكثر كفاءة، وتوقعات وتنبؤات أكثر دقة، اتفاق وتنسيق جماعي، وتفسيرات متطابقة
- 3- التحفيز والتماسك، الثقة والروح المعنوية، الفاعلية الجماعية والرضا عن الفريق.
- 4- الاستخدام الفعال للوقت والتخطيط للعمل.

خامساً: خصائص النماذج الذهنية المشتركة:

يُعد مفهوم النماذج الذهنية المشتركة مفهوم مهم و مفيد، هو أكثر من مجرد استعارة و أكثر مما يتم تصوره، يساعد أعضاء الفريق على العمل بشكل تعاوني في بيئاتهم، وله مجموعة من الخصائص التي تميزه ، فقد حدد عدد من الباحثين خصائص النماذج الذهنية المشتركة بشكل متفق عليه تقريباً، إذ يرى (McComb & Simpson,2014:7) ان النماذج الذهنية المشتركة تتميز بأربعة خصائص هي المحتوى، التشابه، الدقة ،والديناميكية، ويرى (Yusoff & Salim,2020:3) ان النماذج الذهنية المشتركة تتكون من خاصيتين فقط هما التشابه والدقة، أما (Schmidtke & Cummings,2017:6-5) فقد حدد التعقيد، الدقة ،والتشابه كخصائص للنماذج الذهنية الفردية والمشاركة، وعدّها من أهم الجوانب التي تؤثر على فوائد هذه النماذج، في حين حدد (Mohammed et al.,2017:371) الدقة والتشابه على انها أبرز ما يميز النماذج الذهنية المشتركة بناءً على هذا التقارب في تحديد خصائص النماذج الذهنية المشتركة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة نوضح هذه الخصائص وكما يأتي:

1- المحتوى: يشير محتوى النماذج الذهنية المشتركة الى المعلومات والمعرفة التي تشكل هذه النماذج، عادةً ما يتم تقسيم المحتوى الى قسمين هما العمل الجماعي، الذي يمثل العمليات التعاونية للفرق، والمهام التي تمثل الأنشطة الوظيفية التي يجب إنجازها، ويمكن لكل عضو أن يستخدم في وقت واحد نماذج ذهنية متعددة تتكون كل منها من محتوى محدد (McComb & Simpson,2014:4).

2- الديناميكية: تشير الديناميكية الى ان النماذج الذهنية المشتركة تتغير بمرور الوقت مع تغيّر المواقف ودمج المعلومات الجديدة، نتيجة الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في بيئة الفريق من خلال تحديث النماذج

الذهنية الحالية أو باستخدام نماذج ذهنية مختلفة أكثر قابلية للتطبيق في ظل الظروف الجديدة. (McComb & Simpson,2014:4-7)

3- التعقيد: يشير التعقيد في النماذج الذهنية المشتركة الى كمية المعلومات الفريدة ، أو عدد المكونات الممثلة في النموذج الذهني للفرد العضو التعقيد يجعل العقل البشري لا يمكنه الاعتماد فقط على المعلومات الضمنية لأداء المهام، بل يحتاج أيضاً إلى توضيح هذه المعلومات ، والبحث عن معرفة جديدة، الأمر الذي يزيد من أهمية التعاون وتبادل المعلومات ، والنقاشات المجدية بين الأعضاء لتسهيل عمل المهام، خاصة في بيئة العمل الحالية التي تمتاز بالتعقيد، لأنه كلما زاد التعقيد، يتناقص الأداء في المهام المتعلقة بهذا النموذج ((Schmidtke & Cummings,2017:4

4- التشابه: يشير التشابه أو المشاركة إلى درجة توافق أو تقارب النماذج الذهنية لأعضاء الفريق (Yusoff & Salim,2020:3). إن وجود نماذج ذهنية مماثلة تُمكن الأعضاء من توقع احتياجات بعضهم البعض، وبالتالي التنسيق بشكل أكثر كفاءة ، مما يؤدي إلى أداء فريق متفوق، خاصة في البيئات الديناميكية، فقد تم اختبار العلاقة بين أداء الفريق وتشابه النماذج الذهنية لأعضائه تجريبياً، وقد أظهرت الفرق التي تحمل نماذج ذهنية متشابهة أداءً فائقاً ، وأن التواصل يعزز تشابه ومشاركة النماذج الذهنية للأعضاء، ومع ذلك، قد لا يؤدي التشابه بالضرورة إلى تحسين الأداء، تخيل موقفاً تكون فيه النماذج الذهنية للفريق متشابهة ولكنها خاطئة، أي لدى كل عضو في الفريق نفس المفهوم الخاطئ لمهمته المشتركة في هذه الحالة من غير المرجح أن ينجز الفريق مهمته بنجاح ، لذلك اقترح الباحثون خاصية الدقة (Burtscher & Manser:2012:1346)

5- الدقة: الدرجة التي تتوافق بها النماذج الذهنية للأعضاء والخبراء (Mohammed et al.,2017:371)، أي الدرجة التي تميز بها النماذج الذهنية للأعضاء المواقف أو المفاهيم التي يمثلها بشكل صحيح، ترتبط دقة النموذج الذهني أيضاً بشكل إيجابي بالخبرة، اتخاذ القرار، وصياغة الاستراتيجية (Schmidtke & Cummings,2017:5) يمكن قياس دقة النماذج الذهنية المشتركة من خلال مقارنة معرفة الأعضاء بالحقائق والمواقف الفعلية أو من خلال جعل الأعضاء يقيمون بعضهم البعض على جوانب مختلفة (Espinosa,2001:2103)، أو إذا كان هناك معيار محدد لإجراءات معينة فان درجة توافق نماذج أعضاء الفريق مع هذا المعيار تعني الدقة، نظراً لأن معظم المهام المعقدة تقتقر إلى حل قياسي خطوة بخطوة، فعادة ما تقاس الدقة بالمقارنة مع نماذج الخبراء (Burtscher & Manser2012:364)، لذلك يرى الباحث ان

الاجتماعات وتبادل المعرفة وخلق النماذج الذهنية المشتركة مهم ويجعل الأعضاء يتعلمون من خبرات بعضهم البعض.

أما (Klimoski & Mohammed,1994:426) فقد حدد مجموعة مختلفة من الخصائص التي تميز النماذج الذهنية المشتركة، وكما يأتي:

1- بناء افتراضي، ونعني بهذا أن ما يشير إليه مفهوم النماذج الذهنية ليس فقط ما يتم تحديده أو تصنيفه على هذا النحو من قبل الأفراد المتأثرين، لكنه يوضح ظاهرة مفيدة لعلماء الاجتماع.

2- خاصية ناشئة للفريق، وهو أكثر من مجرد مجموع النماذج الفردية، على الرغم من أن تقنيات القياس المستخدمة لفهرسة النماذج الذهنية للفريق قد تكون على المستوى الفردي، إلا أننا نتعامل بشكل أساسي مع ظاهرة على مستوى الفريق.

3- إنه يعكس ميل الأفراد إلى تصنيف ما يعرفونه، ويمثل جهود أعضاء الفريق لتبسيط المهام أو المسؤوليات لجعلها أكثر قابلية للتكيف.

4- تعكس المعرفة المنظمة في شكل مجموعة من المفاهيم المخزنة والمسترجعة من الذاكرة.

5- يتضمن مجموعة متنوعة من المحتوى، على سبيل المثال، تمثيلات المهام أو المواقف أو أنماط الاستجابة أو علاقات العمل.

6- تعكس المعتقدات والافتراضات والتصورات الداخلية لأعضاء الفريق.

7- توجد النماذج الذهنية للفريق عند مستوى معين من الوعي من قبل أعضاء الفريق.

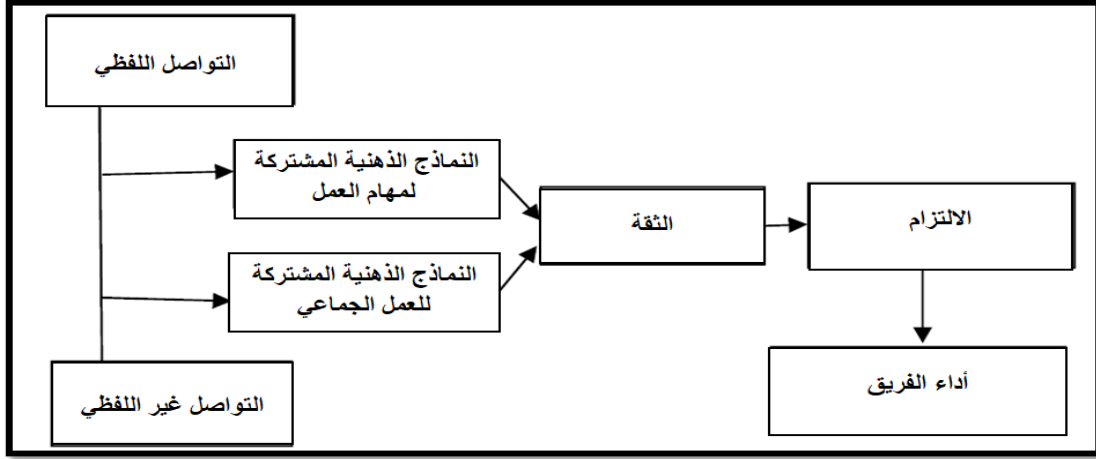
يرى الباحث ان خصائص النماذج الذهنية تجعلها من أكثر المفاهيم التي تتناسب مع بيئة الأعمال الحالية، وتؤثر بشكل كبير على نتائج أعمال المنظمة، اذ يتكون محتوى النماذج الذهنية المشتركة من تصورات لمواقف العمل التي تكون ديناميكية وغير معروفة، وتمثيلات المهام التي يرتبط انجازها بالاستجابة لهذه المواقف ومتطلباتها، أما الديناميكية فهي من أهم الخصائص التي تجعل النماذج الذهنية مرنة وقابلة للتكيف، واكتساب المعلومات الجديدة، وهذا من أهم متطلبات البيئة الحالية.

يجعل التعقيد النماذج الذهنية للأعضاء متنوعة من حيث نوعية المعلومات التي تمثلها، ويجبرهم على مشاركتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تحقيق الاستفادة التامة من التنوع دون التعرض لآثاره السلبية ، ويحقق التشابه فهم مشترك بين الأعضاء لأدوار ومسؤوليات وإمكانيات بعضهم، وتكوين فكرة موحدة

تقريباً من قبل الجميع في حال حدوث موقف معين لم يكن متوقع من خلال مشاركة التعليقات والتجارب و توافق الآراء، أما الدقة فهي تشير الى ان اجراءات عمل الفريق تسير بالاتجاه الصحيح كونها ترتبط بنماذج الخبراء أو معيار محدد مسبقاً، بالإضافة الى انها ترتبط بعمليات صنع القرار وصياغة الاستراتيجية حسب الموقف، الأمر الذي يجعل المنظمة رشيقة في تحركاتها وقادرة على الاستجابة والمنافسة .

سادساً: بناء النماذج الذهنية المشتركة:

إن طبيعة تطوير النماذج الذهنية المشتركة في الأساس مسألة تعلم، فكل انسان فريد من نوعه، وله نماذجه الذهنية الخاصة بالعالم الحقيقي من حوله، ولكي يتم مشاركة نماذج أعضاء الفريق، يجب أن يحدث التغيير على مستوى الفريق لإنشاء الفهم المشترك، وهذا بدوره يتطلب التفاعل بين أعضاء الفريق، فإذا ترك الفرد في عزلة ستظل نماذجه الذهنية راكدة، لذلك قدمت الأبحاث وجهات نظر مختلفة تفسر من خلالها عملية بناء وتعزيز النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق، بما في ذلك الديناميكيات الاجتماعية للأعضاء، التواصل اللفظي وغير اللفظي، الثقة، التحفيز، وجود أو عدم وجود تمثيلات مرئية مشتركة لبيئة المهمة، ومجموعة محددة من العمليات التي تسمى سلوكيات التعلم الجماعي مثل التعاون المشترك والصراع البناء (Andrews et al.,2022:13)، إذ تُعد النماذج الذهنية المشتركة من الظواهر الناشئة، تتشكل من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق، أي انها تبدأ على المستوى الفردي وتتطور لمستوى الفريق من خلال التبادلات والتفاعلات المتكررة (Kozłowski et al.,2013:13) كما يُعد التواصل من أهم الأنشطة السلوكية التي يؤديها أعضاء الفريق لتحسين أدائهم الكلي، والتي ركزت عليها أبحاث العمل الجماعي كعنصر أساسي يربط بين أعضاء الفريق متعدد التخصصات وينظم عملياته (Akiho et al.,2016:102)، يمكن أن يبدأ هذا التواصل بمعرفة الأعضاء ببعضهم البعض، مناقشة توقعات العمل المستقبلية، عقد اجتماعات دورية منظمة توفر فرص للتفاعل المستمر والتغذية الراجعة، تحقيق الوعي الظرفي الجماعي، وانشاء تنسيقاً أكثر ديناميكية بين الأعضاء (Wilson,2019:34)، وبحسب (Hanna & Richards,2018:5) فان التواصل اللفظي وغير اللفظي يؤثر على بناء النماذج الذهنية المشتركة حول مهام العمل المشتركة، والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق، كما انه يعزز الثقة بين الأعضاء وبالتالي يزيد من الالتزام في انجاز المهام وتحسين أداء الفريق بشكل عام وكما يوضح الشكل (11).



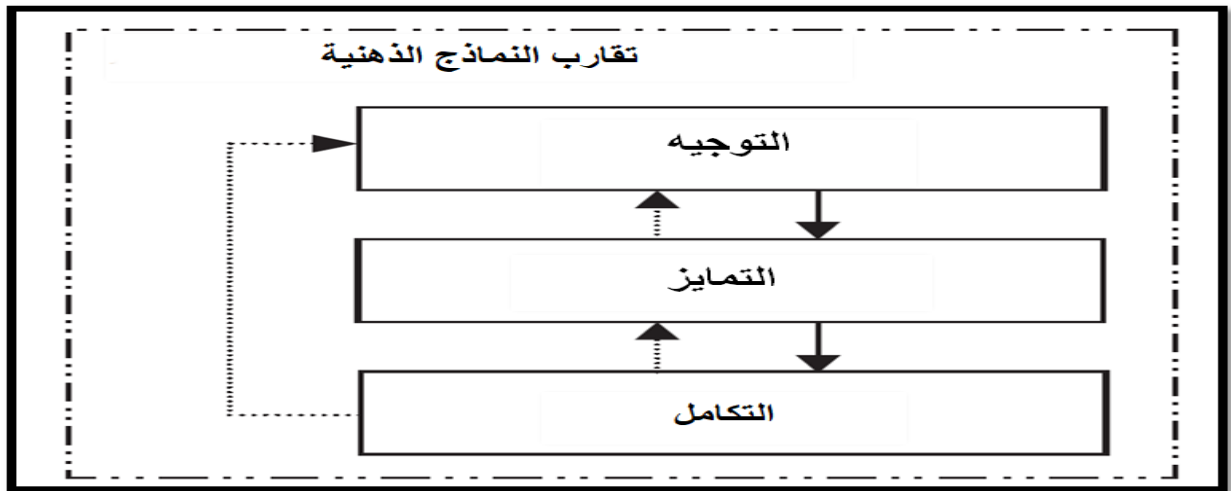
الشكل (11) دور التواصل اللفظي وغير اللفظي في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة

Hanna, N., & Richards, D. (2018). The impact of multimodal communication on a shared mental model, trust, and commitment in human-intelligent virtual agent teams. *Multimodal Technologies and Interaction*, 2(3), 48.

وهناك من يرى ان تطوير النماذج الذهنية المشتركة مرتبط بفاعلية التعاون وادارة الأداء المتبادل، اذ ينطوي التعاون على نية مشتركة لتحقيق الأهداف العامة، ويشمل مجموعة من القدرات والعمليات التي يمكن قياسها من خلال تحليل الخطاب والاستراتيجيات والمنتجات، كما يتضمن تعاون الفريق التبادل المعرفي والتغذية الراجعة، المعرفة الداخلية الفردية والخارجية للفريق، وأساليب حل المشكلات الجماعية وهذا يرتبط بشكل كبير بتطوير النماذج الذهنية المشتركة (Newell et al.,2018:48)، اذ لا يمكن أن يبني أعضاء الفريق نماذجهم الذهنية المشتركة حصرياً من المعرفة الفردية و التجارب السابقة فقط، بدلاً من ذلك، يتم تطويرها من خلال المشاركة والنقاشات النشطة بين أعضاء الفريق خلال مراحل العمل، عندما يناقش الأعضاء مسؤولياتهم، ويلتمسون اقتراح الأفكار والمعلومات من الآخرين، ويزودون بعضهم البعض بالحلول الممكنة، من أجل مناقشتها وتقييم فعاليتها المحتملة، واختيار الأفضل منها، تُشكّل عملية التجربة والخطأ هذه تقارباً في النماذج الذهنية للأعضاء لأنه كلما زاد تفاعل الأعضاء زاد تعلمهم عن مهمتهم، وعن بعضهم البعض (Maynard & Gilson,2014:19) اذ يرى (Swaab et al.,2002:132) ان النقاشات التي عادة ما تجرى خلال الاجتماعات هي عامل مهم في تطوير النماذج الذهنية المشتركة ، وذلك لأن تقديم المعلومات المتاحة قبل وأثناء الاجتماع يُمكن الأعضاء المجتمعين من تفسير و ترميز المعلومات بشكل أكثر تشابهاً، ويجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة، ويفترض (Rasker et al.,2000:1170) ان الملاحظات والتعليقات داخل الفريق تلعب دور مهم في تعزيز وتطوير النماذج الذهنية المشتركة، ويميز بين نوعين من عمليات

تقديم الملاحظات وهي عمليات مراقبة الأداء، وعمليات التصحيح الذاتي. تشير مراقبة الأداء الى قدرة أعضاء الفريق على تقديم ملاحظات لتوضيح المهام وطرق انجازها أثناء التنفيذ من خلال القدرة على مراقبة أداء أعضاء الفريق الاخرين بدقة، وتقديم ملاحظات ببناءً لتحسين الأداء، فيما يُنظر إلى التصحيح الذاتي للفريق على أنه عملية تحدث بعد تنفيذ المهام، يشارك فيها أعضاء الفريق في مراجعة الأحداث وتصحيح الأخطاء ومناقشة الاستراتيجيات والتخطيط للمرة القادمة، من خلال القيام بذلك، يصحح أعضاء الفريق مواقفهم وسلوكياتهم وإدراكهم دون تدخلات خارجية.

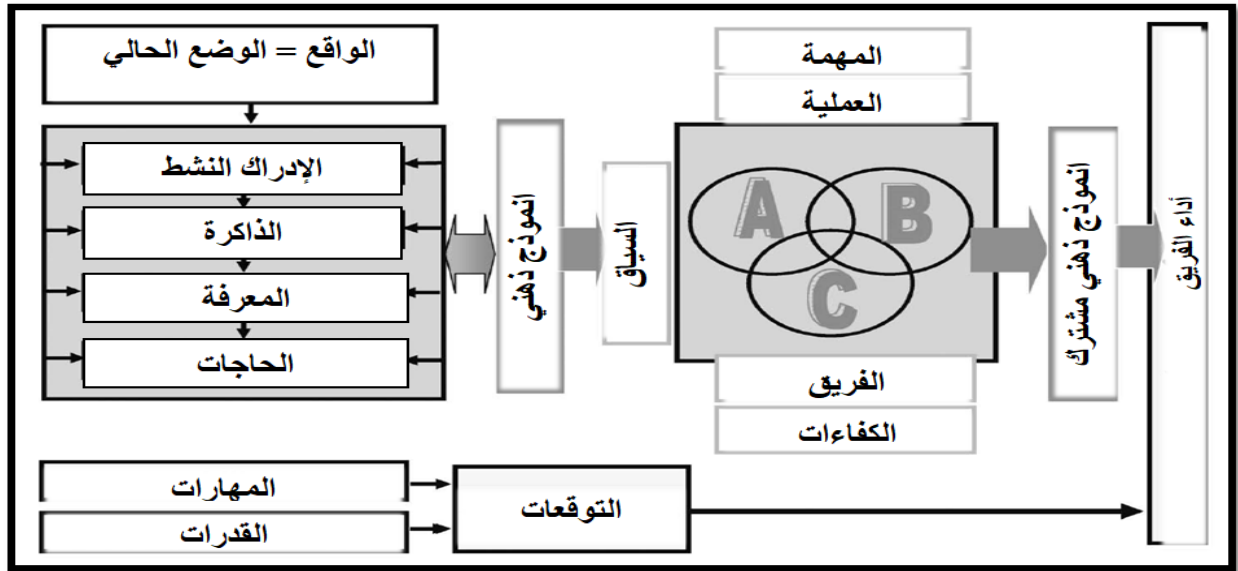
ووفقاً ل (McComb 2007) فان عملية تطوير النماذج الذهنية المشتركة تتطلب تحويل نظرة الأعضاء من منظور فردي حول الفريق إلى منظور الفريق، يتضمن ذلك ثلاث مراحل (Paoletti et al.,2019:292) تعتمد بالدرجة الأساس على التداخل بين عمليات تطوير الفريق الذي يحركه المجتمع كأحد أهم مناهج تطوير الفرق، وأبحاث معالجة المعلومات التي تساعد في وصف الجوانب المعرفية لاطار التطوير هذا، هذه المراحل هي: 1- مرحلة التوجيه التي يقوم الأعضاء خلالها بتوجيه أنفسهم إلى مجال الفريق من خلال التعرف على حالة الفريق والأفكار والآراء الفردية وإدراكها، 2- مرحلة التمايز التي تشير الى تكوين صورة واضحة عن الفريق، والتعرف على الآراء ووجهات النظر المتباينة لأعضاء الفريق، 3- مرحلة التكامل وتعني التنسيق بين النماذج الذهنية المختلفة، وتشكيل تركيزاً جماعياً لخلق نماذج ذهنية مشتركة تسمح بالتعاون الفعال لإنجاز المهام المطلوبة، وكما يوضح الشكل (12) (McComb , 2007:103)



الشكل (12) عملية تطوير النماذج الذهنية المشتركة

McComb, S. A. (2007). Mental model convergence: The shift from being an individual to being a team member. In *Multi-level issues in organizations and time* (Vol. 6, pp. 95-147). Emerald Group Publishing Limited.

كما تتطور النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق بناءً على واقع بيئة العمل التي يعمل فيها هؤلاء الأعضاء، فبحسب الشكل (13)، يدرك الأعضاء (A.B.C) الواقع من خلال الإدراك النشط، الذاكرة، المعرفة، والحاجات لكل منهم، والتي تختلف من عضو لآخر، ويتم من خلالها بناء النماذج الذهنية الفردية لكل عضو، لكن عندما يتفاعل الأعضاء ويتبادلون نماذجهم الفردية من خلال التواصل وتبادل المعرفة فهم يبنون نماذج ذهنية مشتركة ترتبط بواحدة أو أكثر من محتويات النماذج المختلفة والتي صنفت بحسب (Badke-Schaub et al.,2007) إلى المهمة، العملية، تفاعلات الفريق، الكفاءة، والسياق، في حين صنفت من قبل بعض الباحثين إلى المهام العامة ومعرفة الفريق، مهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الأعضاء الآخرين والمهمة، مواقف وديناميكيات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل (Johnson et al.,2007:443-447; Scheutz et al.,2017:205) وهذا يؤكد ان النماذج الذهنية المشتركة تُخلق من تفاعلات أعضاء الفريق ويكون لها تأثير مباشر على الأداء النهائي له (Badke-Schaub et al.,2007:9-10; Canbaloglu & Treur,2021:9-10)



الشكل (13) تطوير النماذج الذهنية المشتركة

Badke-Schaub, P., Neumann, A., Lauche, K., & Mohammed, S. (2007). Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration? *CoDesign*, 3(1), 5-20.

وفي السياق ذاته حدد (Santos et al.,2015:653) مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الأعضاء وينتج من خلالها نماذج ذهنية مشتركة على مستوى الفريق، وهي كالآتي:

1- اشتراك أعضاء الفريق في التخطيط الجماعي

2- التأكيد على دور القائد في توضيح متطلبات الأداء قبل كل أداء فعلي، بالإضافة الى اتباع اسلوب القيادة التمكينية بدل القيادة التوجيهية.

3- كما يمكن لكل عضو في الفريق أن يشرح للآخرين معنى كل اجراء من خلال التواصل وجهاً لوجه كل ما أمكن ذلك، أو من خلال منصات التواصل الاجتماعي في حال وجود الفرق الافتراضية، من أجل تحقيق الفهم المشترك وموائمة الاستراتيجيات فيما بينهم.

وحدد (Yu & Petter,2014:3) أربع مراحل لتطوير النماذج الذهنية المشتركة داخل الفريق وهي:
المعرفة، التعلم، الفهم، والتنفيذ، وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة

1- المعرفة: تشير إلى قيام الأعضاء بجمع المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام الموكلة للفريق. عند إنشاء الفرق لأول مرة، سيشارك الأعضاء في أنواع مختلفة من أنشطة تبادل المعلومات، بدءاً من الحوارات الجماعية غير الرسمية إلى تدريبات بناء الفريق، إلى اجتماع توجيه الفريق الرسمي، خلال هذه المرحلة، يتم تشجيع أعضاء الفريق على مناقشة ومشاركة المعلومات التي كان يمتلكها كل عضو في الفريق بشكل فردي مع الآخرين في الفريق، بدلاً من الاعتماد على المعلومات الفريدة التي يحتفظ بها كل عضو في الفريق، لذلك تعد أنشطة المعرفة أمراً بالغ الأهمية لضمان تحديد المعرفة الوصفية للفريق (أي المعرفة حول معرفة أعضاء الفريق المحددين ومهامهم) بشكل صريح.

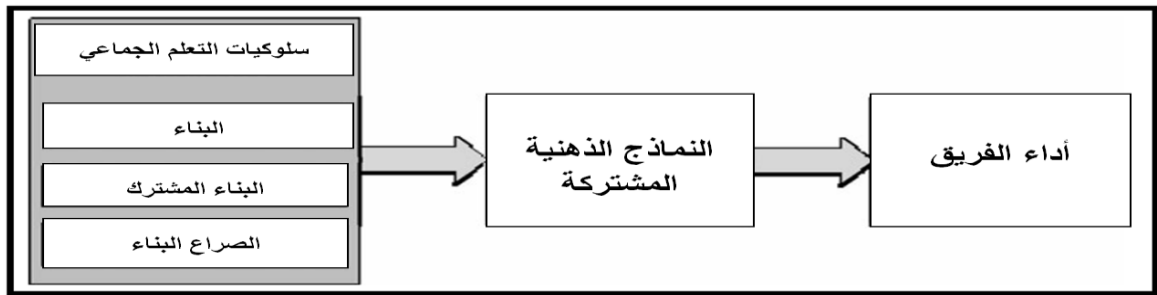
2- التعلم: يشير الى دمج المعلومات التي تم جمعها في مرحلة المعرفة، وبناء نظام الذاكرة التفاعلية للفريق، من الناحية المثالية في مرحلة التعلم، يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق معرفة واضحة بخبرات أعضاء الفريق ومهاراتهم وخلفياتهم المعرفية، علاوة على ذلك، يجب أن تكون هناك معرفة دقيقة بالمعلومات المهمة ذو الصلة بإنجاز المهام وتحقيق أهداف الفريق، وتُعد نتيجة مرحلة التعلم ضرورية لبناء المعرفة على مستوى الفريق.

3- الفهم: هو مرحلة تطوير النماذج الذهنية المشتركة، يحقق خلالها أعضاء الفريق فهماً مشتركاً للمهام والفريق من خلال ترسيخ وجهات النظر المختلفة من خلال تسوية النزاعات وإعادة تأكيد الأهداف والقيم واستراتيجيات المهام وتفاعل الفريق من خلال التواصل والتعاون الجماعي المستمر.

4- التنفيذ: يتحقق التنفيذ عندما تقوم الفرق بتطوير فهم مشترك وتنفيذ أهداف الفريق. عندما تواجه الفرق موقفاً جديداً أثناء مرحلة التنفيذ، فإنها تستجيب بشكل تكيفي للوضع الجديد بناء على الفهم المشترك لبيئة المهمة التي تم إنشاؤها من قبل أو من خلال تطوير نماذج ذهنية مشتركة جديدة.

كما حددت الأبحاث السابقة مجموعة من العوامل التي تعمل على تطوير وتقارب النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق والتي تتطلب الاهتمام من قبل المنظمات التي تهدف الى بناء وتطوير مثل هذه النماذج داخل فرق العمل لديها، ومن هذه العوامل ما يأتي:

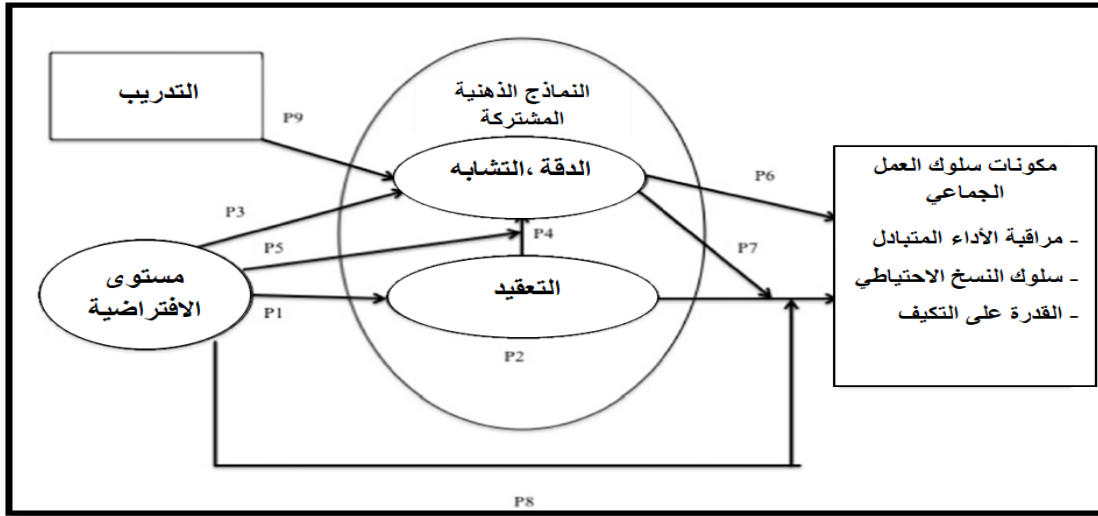
1- سلوكيات التعلم الجماعي: يشير التعلم الجماعي الى مجموعة من السلوكيات التعاونية، تهدف إلى مساعدة أعضاء الفريق على فهم مهمتهم، فهي تخلق فهم أكثر من مجرد مشاركة المعلومات أو تخزينها من خلال التفاعل فيما بينهم ومناقشة تصوراتهم للمهمة، بطريقة تخلق نماذج ذهنية مشتركة بين أعضاء الفريق (Giske et al.,2022:19)، من أهم هذه السلوكيات البناء ، البناء المشترك، والصراع البناء، فمن خلال أبحاث علوم التعلم والبحث في نماذج المحادثة والحوار نحقق اطاراً للتفاعلات التي تشكل التعلم الجماعي ومن ثم النماذج الذهنية المشتركة والتي عادة ما ترتبط بشكل ايجابي بالأداء النهائي للفريق كما أثبتت الأبحاث، وهذا يتطلب تحقيق التفاهم المتبادل (البناء)، الاتفاق المتبادل (البناء المشترك)، والصراع البناء، إذ يشير التفاهم المتبادل أو ما يسمى ببناء الموقف الى البناء والتكوين المشترك للإحساس، فعندما يطرح أحد أعضاء الفريق وصف لمشكلة معينة واختيارات التعامل معها، فإن أعضاء الفريق الاخرين يتفاعلون معه ويحاولون فهم هذا الوصف وتكوين ادراك مشترك للمشكلة وأساليب حلها، و بالتالي ظهور معاني وتفسيرات جديدة لم تكن متاحة سابقاً فاذا تم الاتفاق على هذه الحلول المشتركة فان هذا يسمى الاتفاق المتبادل وهو أساس خلق النماذج الذهنية المشتركة، أما الصراع البناء فهو التعامل مع المشكلة من خلال النقاشات ووجهات النظر المتنوعة التي تهدف جميعها الى ايجاد الحل الأمثل، وهو يوفر قدر كبير من المعرفة والآراء والخبرات التي تكون نقطة قوة للفريق، خاصة اذا تمت ادارة هذا الصراع بالشكل الصحيح، وكما يوضح الشكل (14)(Van den Bossche,2011:287)



الشكل (14) دور سلوكيات التعلم الجماعي في تطوير النماذج الذهنية المشتركة

Van den Bossche, P., Gijsselaers, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283-301.

2- التدريب : أثبتت الأدبيات السابقة أن التدريب يساعد أعضاء الفريق على تطوير و استخدام النماذج الذهنية المشتركة بنجاح ، فقد أظهرت دراسات النماذج الذهنية المشتركة في بيئات مختلفة أن التدريب عامل أساسي في خلق التشارك المعرفي والتغلب على مقاومة أعضاء الفريق للتغيير (D'Ambruso et al.,2016:1042)، اذ يرى (Schmidtke & Cummings,2017) ان التدريب له تأثير كبير على دقة وتشابه وتعقيد النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق ،خاصة مع وجود فرق عمل افتراضية، فمع زيادة مستوى الافتراضية يمكن أن تزداد تعقيدات تنسيق أنشطتها بشكل كبير مما يؤدي الى صعوبة أكبر في تطوير نماذجهم الذهنية المشتركة وتبادل سلوكيات العمل الجماعي ،الأمر الذي يزيد من أهمية معرفة طبيعة عمل الفريق ونوع التدريب اللازم لإنجازه ،وكما يوضح الشكل (15)، وفي ضوء ذلك حدد خمسة أنواع من التدريب وعدها ضرورية لكل منظمة، هذه الأنواع هي تدريب الأعضاء على مهارات التعامل مع الآخرين عبر الثقافات المختلفة، التدريب المتقاطع، التصحيح الذاتي للفريق، التدريب على التنسيق والتكيف، و التدريب على استخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا وطرق الاتصال (Schmidtke & Cummings,2017:12



الشكل (15) تأثير التدريب على خصائص ومكونات النماذج الذهنية المشتركة

Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677.

3- القيادة : القيادة هي عملية تبادلية يوجد فيها القائد والتابع، اذ لا يمكن تحديد القيادة بشكل مستقل عن التابعين (أعضاء الفريق) ، خاصة وان جزء كبير من الاتفاق بين الأعضاء يعتمد على خصائص وسلوكيات القائد ودوره في خلق التفاعل المتبادل، الذي يؤثر على ادراك الأعضاء، ونتائج عمل الفريق (Livi et

(Uhl-Bien's relational theory of القيادة العلائقية للقيادة (al.,2008:237-244)، وبحسب النظرية العلائقية للقيادة (leadership, 2006) فان القيادة هي مصطلح علائقي، يحدد العلاقة التي تمكن الأشخاص القيايين من إقناع الأعضاء التابعين بالمواقف والأفكار والأهداف الجديدة، وتشجيعهم على تحقيقها من خلال التشارك المعرفي والعمل معاً، فهي تعمل على بناء النظام الاجتماعي داخل الفرق، وتساعد الأعضاء على فهم مؤهلات بعضهم البعض (Bien, 2006:667)، لذلك يمكن الاعتماد على القيادة كعملية تأثير تحدث في سياق تفسيرات وتصورات الأعضاء، تُحدث بالضرورة تغيير معرفي يسهم بشكل كبير في خلق و تقارب النماذج الذهنية المشتركة لدى جميع أعضاء الفريق، بالإضافة الى ان النماذج الذهنية للقادة تدمج السمات المرغوبة للقادة في البيئات المهنية (Petrus, 2020:103) وتكون بمثابة معيار للتنبؤ بطرق الاستجابة التكيفية يتبعه الأعضاء يؤدي الى تحقيق أداء أكثر فاعلية (Paoletti et al.,2019:279)، وقد حدد Dionne et al. (2010) القيادة المشتركة، وجودة تبادلية القائد – العضو كنماذج قيادة مهمة في فهم تأثير سلوكيات القادة في خلق وتقارب النماذج الذهنية للأعضاء التابعين، خاصة وانها من أكثر النماذج التي تم ربطها بأبحاث الفريق (Dionne et al.,2010:1037))، اذ تشير القيادة المشتركة الى توزيع تأثير القيادة عبر أعضاء الفريق المتعددين وهي غالباً ما تطبق على مستوى الإدارة العليا ، يتقاسم فيها الأفراد المسؤولية عن مهام القيادة ويشاركونها بالكامل مثل تحديد الأهداف وتحفيز سلوكيات تنفيذ المهام، فقد كشفت الدراسات التجريبية تأثير علاقات القيادة المشتركة على مجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية الرئيسية، على سبيل المثال ، الفرق ذو القيادة المنسقة والموزعة أظهرت مستويات أعلى من أداء الفريق مقارنة بالفرق التي لديها قائد مركزي واحد، فهي تسهم في تحسين فاعلية الفريق ، تعزيز الرضا الوظيفي للأعضاء ، وزيادة مشاركتهم (Bövers & Hoon, 2020:117)، بالإضافة إلى تعزيز علاقات التبادل الاجتماعي والمعرفي بين الأعضاء خاصة الذين لديهم خبرة فريدة لا علاقة لها بخبرة الأعضاء الآخرين في العمل، وليس لديهم سبب للتفاعل، ويرون المشاكل من منظور مختلف ،هنا يكون القائد التشاركي الذي يؤكد على أهمية جميع مساهمات الأعضاء هو الدافع الذي يحتاجه الفريق لتطوير عمليات توجيه قوية وتبادل المعلومات والخبرات وبما يزيد من تقارب النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق (Somech,2003:1004)، أما جودة تبادلية القائد – العضو فهي تشير الى علاقات التبادل ثنائية الاتجاه بين القائد وأعضاء الفريق، تهدف الى تحقيق الأهداف المشتركة، و تتميز بخلق الثقة المتبادلة بين الأطراف المتبادلة، تعزز التفاعلات بينهم، تجعل القادة والأعضاء مخلصين لبعضهم البعض، ويتبادلون مشاعر الحب والاحترام (Martin et al.,2018:151). نظراً للوضع الخاص للقائد داخل الفريق، وبما ان سلوكيات الأعضاء ومواقفهم لها تأثير كبير على عمليات الفريق ، كما ان النماذج الذهنية المشتركة والتعلم من الفشل مهمة للغاية، ففي هذه العملية يكون لتوجيهات القادة وسلوكهم

الارشادي، ومشاركة نماذجهم الذهنية دور كبير في خلق الفهم المشترك بين الأعضاء من خلال الاتصال الفعال، خاصة وان الاتصال بين القائد والتابعين هو أحد أهم عوامل القيادة الفاعلة، لذلك كلما زاد الاتصال زاد اتساق النماذج الذهنية المشتركة، وعلى أن يكون بشكل متكافئ وبدون تمايز في العلاقة (Zhan & Pan,2017:589)

على الرغم من ان الباحثين ركزوا على أهمية جودة تبادلية القائد - العضو في تحقيق تقارب النماذج الذهنية للأعضاء، الا ان هناك من يرى بعض التمايز الذي قد يحصل من قبل القائد تجاه الأعضاء بحسب الجهود المبذولة ودرجة التأثير من قبل كل عضو في الفريق، وهذا يجعل العلاقة متميزة، ينتج عنها نماذج ذهنية متفاوتة، بسبب اكتساب المعرفة والمعلومات والفوائد بشكل غير متكافئ في جميع مراحل التقارب وهذا ما يحصل في الواقع، فلو دققنا في نتائج دراسة (Dionne et al.,2010:1045) لوجدنا ان القادة المتشاركين يعززون تقارب النماذج الذهنية للأعضاء بغض النظر عن التنوع أو مستويات الاهتمام داخل الفريق، ومن المحتمل أن يكون تشجيع هذه المشاركة والتفاعلات بين جميع أعضاء الفريق مكوناً أساسياً في ضمان تقارب الفرق فيما يتعلق بفهمهم من يفعل ماذا و من يعرف ماذا داخل الفريق، اذاً كيف لو كان الأعضاء جميعهم يتشاركون المعرفة والخبرات ويتبادلون الأدوار ويتعاونون فيما بينهم...كيف تكون النماذج الذهنية المشتركة؟ هذا ما تحققه جودة تبادلية الفريق - العضو وخاصة إذا كان الفريق هو فريق القيادة كما في عينة البحث الحالي وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Willems, 2016:1)، لذلك على المنظمات التي تسعى لتطوير وتقارب النماذج الذهنية للأعضاء والاهتمام بكل ما ورد أعلاه لتحقيق الأهداف المطلوبة وتكوين فكرة موحدة لدى الجميع حول ما هو مطلوب وكيفية انجازه، وماهي طرق التعامل السليم مع متغيرات بيئة العمل.

سابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم النماذج الذهنية المشتركة:

1- نظرية التأثير الاجتماعي :- تُعرف نظرية التأثير الاجتماعي على انها التغيرات التي تحدث في مشاعر ودوافع وسلوك الفرد نتيجة التأثير بأفعال ومعتقدات الاخرين، أما في سياق الفريق فان تأثير الأعضاء ببعض البعض يكون دالة لثلاث أبعاد تؤثر على تفاعل واجتماعات الفريق (Akyol & Alatas,2020) وهي القوة، التأثير الفوري والمباشر، عدد مصادر التأثير، اذ يشير بعد القوة الى أهمية العضو في الفريق ومدى قدرته على خلق التغيير الايجابي، مثل، التعاون، أو خلق السلبية مثل عدم الامتثال لقواعد الفريق والتهرب، في حين يشير بعد التأثير الفوري والمباشر الى طول المدة الزمنية بين عمليات التبادل بين الأعضاء، فكل ما كانت المدة أطول كان التأثير أقل، بالإضافة الى امكانية الاتصال المباشر بين الأعضاء، في حين يشير عدد

مصادر التأثير الى عدد الأعضاء المؤثرين في الفريق ومدى تأثر الأعضاء الاخرين برأي الأغلبية (Tseng & Nguyen, 2020:2)

تفترض هذه النظرية ان المجتمع نظام معقد، ذاتي التنظيم، يتفاعل فيه الأفراد ويؤثرون على معتقدات بعضهم البعض ويكون هذا التأثير على نوعين يسمى الأول بالتأثير الاجتماعي المعياري وهو توافق الشخص مع مجموعة من الأشخاص الاخرين في تبني منتج أو خدمة معينة بغض النظر عن تفضيله لهذا المنتج أو الخدمة، فقط لكي لا يعامل على انه من الطراز القديم، ويسمى النوع الثاني بالتأثير الاجتماعي المعلوماتي (ما يهمننا في البحث الحالي)، وهو التأثير لقبول المعلومات التي تم الحصول عليها من شخص اخر كدليل للواقع، وهو يعزز معرفة الفرد ببيئته ويحسن قدرته على التعامل معها، يحصل هذا النوع بطريقتين أما من خلال الحصول على المعلومات والمعرفة من التواصل والنقاشات مع الاخرين أو من خلال مراقبة سلوكياتهم وادائهم (Kwahk & Ge, 2012:1816) لذلك تؤكد الأبحاث على دور التواصل والتفاعل بين الأعضاء، لأن المعلومات والمعرفة التي يحصل عليها هؤلاء الأعضاء نتيجة هذه التفاعلات تكون بمثابة معرفة مشتركة، والتي تُعد الأساس والدافع القوي لسلوك العمل، الأفكار، التنبؤ والأداء المستقبلي (Goldsmith & Goldsmith, 2011:119) كونها تزيد من رغبة الأعضاء في مشاركة وتقييم الأفكار التي تساعد في تطوير النماذج الذهنية المشتركة (Andres, 2011:18-25).

2- نظرية المعرفة الاجتماعية:- تعرف نظرية المعرفة الاجتماعية بأنها دراسة الطرق التي يحقق بها المجتمع ككل علاقة إدراكية ببيئته الكلية، تركز على انتاج، تدفق، تكامل، واستخدام المعرفة والأفكار المشتركة بين الأفراد، ظهر أول استخدام لعبارة نظرية المعرفة الاجتماعية في كتابات عالم المكتبات (Shera Jesse) وزميلته (Margaret Egan) (Zandonade, 2004:821,824) تُعد هذه النظرية فكرة جديدة نسبياً، وهي فرع من فروع نظرية المعرفة الفردية التقليدية، كان الهدف منها هو معالجة المشكلة السائدة والتي تم انتقادها في النظرية التقليدية التي كانت تركز على السلوك الفكري للأفراد، ترتبط هذه النظرية بالأبعاد الاجتماعية للمعرفة مثل العلاقات والتفاعلات ودورها في تطوير معرفة الأفراد من خلال الاستفادة من آراء وتجارب الاخرين، خاصة في فرق العمل واللجان المشتركة، والكثير من الفرق التي تعد بمثابة عوامل معرفية قادرة على تكوين معتقدات وأفكار جماعية، مثل الجامعات كونها منظمات تعليمية تنفذ ممارسات معرفية مختلفة منظمة اجتماعياً ومتفاعلة، يقترحها أعضاء الفريق للتواصل وتلقي المعرفة والتأكد من صحتها، فهي تميل لأن تكون تفاعلية كونها تتم بين الأعضاء من خلال الأنشطة المشتركة، وسياقية لأنها تقع ضمن الممارسات الاجتماعية والأعراف الثقافية، ومتداخلة لأنها تنشر من خلال نقاش متماسك

(Riziq et al., 2013:1,5,6)، كما تفترض نظرية المعرفة الاجتماعية أن يكون لدى أعضاء الفريق معرفة سابقة بطبيعة المهام الموكلة اليهم بالإضافة الى اكتساب المعرفة الجديدة من أعضاء الفريق الاخرين (Godler et al.,2020:216) وهذا يشير الى ان المعرفة التي يمتلكها كل عضو، والتي يجب أن يستخدمها لأداء مهمة معينة لا تكون فردية فقط ، أو مكونة من التعليم والتدريب، بل يكون جزء منها مكتسب من خبرات وتجارب الاخرين وهذا ما أكدته (Maynard & Gilson,2014:19)، وهي ضرورية جداً، إذ لا بد أن يعمل هذا العضو مع أعضاء آخرين يلتزم معهم بتحقيق هدف مشترك، يتطلب أن يكون لديهم فهم مشترك من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وهذا ما يحصل بالضبط عند بناء النماذج الذهنية المشتركة التي تُعد بالأصل بمثابة هياكل معرفية مشتركة منظمة في ذهن كل عضو، نتيجة العمل معاً وتبادل المعلومات والمعرفة .

ثامناً: قياس النماذج الذهنية المشتركة:

بناءً على الاعتقاد السائد بأن نجاح الفريق في أداء مهامه يعتمد على النماذج الذهنية المشتركة لأعضائه ، تم تسليط الضوء على هذه النماذج كواحدة من العوامل الرئيسية في التأثير الايجابي على نجاح الفريق (Johnson et al.,2007:3)وزاد الاهتمام بدراساتها في عدد كبير من المجالات، وذلك بسبب قوة تأثير هذه النماذج على سلوك الأفراد، أدائهم، وتصوراتهم للواقع، ونظراً لأن النماذج الذهنية المشتركة داخلية، ومع اختلاف التمثيلات المفاهيمية من فرد إلى آخر، فإن عملية قياسها ممكن أن تكون صعبة ومعقدة بسبب حقيقة أن الأفراد غالباً ما يكونون غير مدركين للنماذج التي يمتلكونها ويواجهون صعوبات في توضيح هيكل ومحتوى نماذجهم، و في محاولة لفهم تأثير وترابط النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق بشكل أفضل (Grenier & Dudzinska-Przesmitzki,2015:165)، سعى الباحثون إلى استخدام عدد كبير من تقنيات القياس والتي كان أغلبها من الطرق النوعية، التي تركز على جمع البيانات وتحليلها بشكل عام من خلال المفاهيم والتفسيرات التي يتم شرحها من قبل الأفراد مباشرةً ويقوم الباحث بتبويبها وترميزها لمعرفة العلاقة التي تربط بينها (Espinosa,2015:2103)و حددت الأدبيات بشكل عام ثلاث تقنيات نوعية مهمة تسمح بقياس درجة التقارب أو التشابه بين النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق ،هي، استنباط النماذج الذهنية المشتركة، هياكل التمثيل (المعرفة)، وتمثيل الانتماء -DeChurch & Mesmer (Magnus,2010:2)، إذ يشير استنباط النماذج الذهنية المشتركة الى التقنيات المستخدمة لتحديد المحتوى المعرفي أو مكونات هذه النماذج، وتشير هياكل التمثيل الى التقنيات المستخدمة في تنظيم المعرفة والمفاهيم الواردة للنموذج الذهني حسب علاقتها، في حين تشير تمثيلات الانتماء الى تقنيات التي تستخدم في تحديد

النماذج الذهنية للفرد كمكونات للنماذج الذهنية المشتركة للفريق حسب نسبة التشابه والترابط فيما بينها، تتضمن هذه التقنيات في محتواها مجموعة من الأساليب اللازمة لجمع البيانات، مثل، المقابلات المعرفية، بطاقات الفرز، التمثيل البصري الهرمي، التصنيفات المزدوجة، نسبة المسافة (تستخدم في العلاقات السببية)، مقاييس متعددة الأبعاد، المعقب او المتابع، المسوحات، تتبع العملية، الاساليب التوضيحية (Johnson & Connor,2008:113;Grenier & Dudzinska-Przesmitzki,2015:124;Gisick et al.,2018:7-9;Andrews et al.,2022:5-7) أما فيما يخص طرق القياس الكمية التي تركز على القياسات الموضوعية عادةً عن طريق إجراء الاستبيانات, وحسب اطلاع الباحث، فكان ل(Johnson et al.,2007) رأي آخر فهم يرون بأن هناك قصور في هذا الجانب، وان الأدبيات السابقة التي بحثت في العلاقة بين النماذج الذهنية المشتركة وأداء الفريق لو تقوم بتطوير الأداة الصحيحة واللازمة لقياس هذه النماذج ، وان جميع الأساليب النوعية المستخدمة في القياس قد تكون أحياناً غير صالحة للقياس وتحتاج الى تفصيل أكثر، كما ان سبب التأخير في اجراء البحث الكمي المناسب هو الافتقار الى التطوير المفاهيمي المناسب، وعدم الاتفاق على كيفية قياس النماذج الذهنية المشتركة الخاصة بالفريق ، الأمر الذي تطلب القيام بتطوير استبيان معقول وعملي، يعتمد على مفاهيم تم تطويرها بالاعتماد على الأدبيات النظرية السابقة، ويمكن استخدامه في مجالات متعددة، يتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد هي (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، وموارد الفريق وبيئة العمل) واثان وأربعون فقرة، كما طور (Sinval et al.,2020) مقياس خاص لقياس النماذج الذهنية المشتركة للمحكمين الرياضيين، يتكون من ثلاثة أبعاد (النماذج الذهنية المشتركة للمهمة، النماذج الذهنية المشتركة للفريق، والنماذج الذهنية الاستراتيجية المشتركة) وثلاث عشر فقرة ، و طور (Müller & Antoni,2020) مقياس خاص بالنماذج الذهنية المشتركة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يستخدمها الفريق في أي مجال عمل، يتكون من أربعة فقرات، وقد تم استخدامه من قبل نفس الباحثين لقياس تأثير النماذج الذهنية المشتركة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عمليات الفريق ونتائج أداءه في عام (Müller & Antoni:2022) .

اختيار المقياس

اختار الباحث طريقة القياس الكمية، كون الاستبيان بصورة عامة يجعل تقييم دقة وتشابه النماذج الذهنية المشتركة أسهل وأفضل، يتطلب دقائق قليلة للإجابة عليه، وغالباً ما يتم استخدامه لقياس النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء الفريق كونها مستقرة بعض الشيء، أي انها لا تتغير في يوم أو يومين ، خاصة في

عينة البحث الحالي لأن التغيرات التي تحصل في بيئة التعليم وبالتالي في النماذج الذهنية المشتركة لأفراد هذه العينة هي تغيرات تحصل بمرور الوقت، مع اكتساب الخبرة والمعرفة على نطاق زمني لأسابيع وأشهر، إذ يكون التغيير خلال وقت ادارة الاستبيان ليس دراماتيكياً للغاية (Cooke et al.,2000:16-30) يرى الباحث ان هذا المقياس هو الأنسب، لقياس النماذج الذهنية المشتركة لعينة البحث الحالي، يتناسب مع ما جاء في الجانب النظري في المبحث الحالي، وهو من المقاييس التي يمكن استخدامها في أي مجال، وتمت مراجعته من قبل مجموعة من الخبراء لتقييم وضوح وملائمة الفقرات لقياس المتغيرات (Johnson et al.,2011) وتم التحقق من صحتها باستخدام تحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي (De Vreede et al.,2013:6) كما تم استخدامه من قبل عدد من الباحثين، مثل، (Johnson & Lee,2008; Johnson et al.,2011; Sikorski et al.,2012; De Vreede et al.,2013; Razzouk & (Johnson,2013; Filho et al.,2015; Lansink ,2018 .

وفيما يلي توضيح لأبعاد هذا المقياس:

1- المهام العامة ومعرفة الفريق: تشير معرفة المهام الى معرفة الاجراءات والاسراتيجيات اللازمة لإنجاز هذه المهام، و الأهداف التي يجب أن يحققها الفريق، تتضمن التفكير وطرق الأداء، واستخدام تحليل المهام العامة الى مهام فرعية أخرى، كما تحدد هيكل التحكم الذي يصف الترتيب الذي يجب تنفيذ المهام الفرعية من خلاله، وهي نتيجة تراكم الخبرات والرؤى المستفادة من أداء المهام السابقة (Andres, 2011:15) (Gobin,2012:35)، والتطورات المعرفية الناشئة من الأنشطة والوظائف المختلفة، بالإضافة الى معرفة الفرد العامة بمجال تخصصه (Storey & Kahn,2010:3). يتم تحديد مستوى معرفة المهام لدى كل عضو من خلال مراقبة الأداء ومقارنته مع الأداء المطلوب للإنجاز، لتحديد الفرق أو ما يسمى الفجوة المعرفية وهي الفرق بين متطلبات أداء والعمل الفعلي، من أجل توفير المعلومات اللازمة المتمثلة بالتعليم والتدريب ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق لسد هذه الفجوة وتعزيز معرفة المهام لدى كل عضو وبناء فهم مشترك يتمثل بالنماذج الذهنية المشتركة حول مهام الفريق (Brandt,2001:79) يتم تمثيل معرفة المهام في الذاكرة طويلة الأمد للأعضاء (Johnson et al.,1988:4)، وهي تتأثر بطبيعة التفاعل الاجتماعي بين هؤلاء الأعضاء (Van Boxtel et al.,2000:313)، وتؤدي الاتصالات والاجتماعات المتكررة الى تحسينها (Ittonen et al.,2015:6) ولها تأثير كبير على فاعلية عمل الفريق النهائي، فهي من أهم العوامل التي تنتبأ بأداء الفريق (Devine,1999:9)، وتكون مهمة للغاية في العمل الجماعي الذي عادة ما يكون أكثر

تعقيداً من العمل الفردي، فعندما يجتمع عدد من الأشخاص لأداء مهمة ما فإنهم يجلبون معهم اهتمامات وقدرات معرفية مختلفة تؤثر على الخطط والاستراتيجيات التي يتبنونها، وعلى كيفية عملهم معاً بشكل جيد، بالإضافة الى تأثيرها على مقدار الجهد المبذول، وسلوكيات الأعضاء الفردية والجماعية (Johnson & Hyde,2003:340) وعندما يكتسب الأعضاء المزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بالمهام فإنهم يكتسبون الكفاءة الذاتية، والقناعة التامة بأنهم يستطيعون أداء هذه المهام بمهارة عالية، كما ان الأعضاء الذين لديهم ثقة عالية بقدراتهم يستجيبون بشكل ايجابي لمتطلبات المهام ويختارون الاستراتيجيات الأفضل لإنجازها (Cooke et al.,2001:414)).

في حين يشير مفهوم معرفة الفريق الى الوعي بالمعرفة والمهارات والقدرات والميول السلوكية التي يحملها أعضاء الفريق (Devine,1999:9)، وقد تم تعريفها أيضاً بأنها بناء شامل يشير الى مدى تنشيط مجموعة من المعارف والخبرات المتاحة واستثمارها داخل الفريق، وهي من المواد الخام للإبداع، تمنح الأعضاء القدرة على تقييم المعلومات والفرص الجديدة بدقة، وبالتالي توفير موارد معرفية أكثر تزيد تجلب المزيد من الفرص الايجابية للمنظمة، وتوليد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها، لذلك تعد معرفة الفريق ضرورية لعمل الفريق (Sung & Choi,2012:5)، فهي تسهم بتوجيه الأعضاء وتحديد سلوكياتهم في مواقف معينة، تحديد الاستراتيجيات والاجراءات المناسبة، التنبؤ بما يفعله أعضاء الفريق الاخرين وما يحتاجون اليه، كما انها تزيد من مستوى ثقة الأعضاء وتجعلهم أقل عرضة للصراع والاختلافات المهنية (Mathieu & Schulze,2006:609)، ترتبط بشكل ايجابي بأداء الفريق (Teodoridis,2018:2)، تتطور بمرور الوقت من خلال الخبرة السابقة للأعضاء، التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، مثل، التواصل وتبادل المعرفة، بالإضافة الى انها تتأثر بمتغيرات تكوين الفريق، مثل، عمر الفريق، تنوع تخصصات وخبرات أعضاء الفريق الواحد (كما في عينة البحث الحالي، اذ يضم كل فريق تخصصات متعددة مع وجود هدف واحد يطمحون لتحقيقه (He et al.,2022:907; Rico et al.,2008:171) وبالتالي يمكننا تعريف بُعد المهام العامة ومعرفة الفريق على أنه معرفة نوع ومتطلبات المهام التي يتعين تنفيذها، فهم بيئة العمل، معرفة استراتيجيات واجراءات العمل، معرفة مهارات وقدرات زملاء العمل.

2- المهام العامة ومهارات الاتصال: حدد (Zhou et al.,2019) الذي حدد مقياس النماذج الذهنية المشتركة المستخدم في البحث الحالي إطار عمل لكفاءات الفريق من حيث المهارات الخاصة والعامة وقد عرف مفهوم مهارات الفريق العامة بأنه القدرة المعرفية أو البدنية اللازمة للانخراط في العمل مع أعضاء الفريق الاخرين والتفاعل معهم، القدرة على تنفيذ المهام المختلفة، دعم التحسين المستمر، مناقشة المهام بشكل غير رسمي،

...الخ، و حدد سبعة مكونات أساسية لهذه المهارات هي: الاتصال، توجيه الفريق، قيادة الفريق، مهارات المراقبة، التغذية الراجعة، سلوك البديل الاحتياطي، والتنسيق، و يختلف التركيز على هذه المكونات باختلاف نوع المهام التي يؤديها الفريق، مع امكانية نقل هذه المهارات الى فرق اخرى لأنها لا ترتبط بفريق معين، في حين تعتمد المهارات الخاصة بالفريق على الطرق التي يتعامل بها أعضاء الفريق مع الصراع، تعقيدات البيئة، تماسك الفريق، تنسيق الفريق الذي يرتبط بمهارات الاتصال الجماعي والذي يتطلب التفاعل والتواصل بين الأعضاء لتوضيح خططهم وإجراءاتهم ومسؤولياتهم، بينما يصف التنسيق الضمني قدرة هؤلاء الأعضاء على العمل بشكل متضافر وخلق فهم مشترك لموقف العمل ومتطلبات المهام ومسؤوليات بعضهم البعض، وهذا يرتبط بتحقيق النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد (Zhou et al.,2019:455-456).

يُعدّ الاتصال مفهوماً متعدد المعاني، ينشأ من الكلمة اللاتينية التواصل، وهي تعني جعل الشيء مشتركاً، أو خلق فهم مشترك، ويُعرّف بأنه نقل المعرفة من شخص الى شخص أو أشخاص اخرين، من خلال طرق التواصل اللفظي وغير اللفظي، يمكن توضيحه بناءً على الاتصال كعملية اجتماعية، يركز بشكل عام على الأنشطة البشرية والربط بين رسائل الاتصال والسلوك، فالالاتصال هو عملية نقل وتبادل الرسائل التي تسهم في تحفيز أعضاء الفريق من خلال شرح ما يجب القيام به، ومدى جودة عملهم، وما الذي يمكن فعله لتحسين جودة الأداء (Zulch،2014:1; Fahmi & Ali،2022:825)و يُعرّف بأنه عملية ذو اتجاهين، تنطوي على شخصين أو أكثر، يتفاعلون لتبادل الآراء والمعلومات، عادة ما تكون موجهة أو مدفوعة بالرغبة في تحقيق أهداف معينة، تدعمها العمليات الإدراكية، المعرفية، العاطفية، والسلوكية في ممارسة العمل، كما انها تتأثر بقيم المهمة والسياقات الاجتماعية والثقافية المحددة التي يعمل فيها هؤلاء الأشخاص (Reith-Hall & Montgomery,2019:1))، كما يُعدّ التواصل الجماعي بين أعضاء الفريق الواحد وبين الفرق بمثابة المنصة التي تتيح لأعضائها معرفة بعضهم البعض بشكل أفضل، فهم نقاط القوة والضعف لديهم، تحسين امكاناتهم من خلال الدعم المعرفي وتقديم الملاحظات، وقد جادلت الأدبيات السابقة بأن مهارات الاتصال التي يمتلكها أعضاء الفريق هي عنصر حيوي ومهم لنجاح الفريق، كونها تحقق التعاون والتماسك بين أعضائه مما يسهم في تحسين أدائه الكلي، لأن التواصل المفتوح، الشفاف، والصريح يُعدّ من أكثر طرق التعبير فاعلية (Mehta & Jha,2020:1-2)) وله سياق علائقي يؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، ويوفر وضوحاً للمحادثات يمكنهم من فهم سلوكيات الاخرين (Hedman,2016:597)، ونظراً لوجود العديد من الطرق المتاحة للتواصل اليوم، سواء على

المستوى الفردي أو الجماعي، أصبح اجراء الاتصالات سهلاً للغاية، الا ان هناك بعض المهارات المهمة التي يجب أن يمتلكها أعضاء الفريق، وهي تلك المهارات التي تستخدم لتطوير وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى تلك المستخدمة للتواصل، فغالباً ما يواجه الاتصال في سياق تبادل المعرفة والتنمية تحديات بسبب عدم التناسق بين الأعضاء في الفريق الواحد، ويُعد الاتصال الفعال مفتاحاً لتقريب الاختلافات في وجهات النظر، وإن الفهم الشامل للآليات والمهارات التي تستخدم لتبادل المعرفة داخل المنظمة أمر ضروري (Rocque, 2022:1)، وقد حدد (Hargie, 1997:2) مجموعة من مهارات الاتصال الأساسية، وهي الاتصال اللفظي وغير اللفظي، الاستجابة، التعزيز، الشرح، الإفصاح عن الذو، الاستماع، الفكاها والضحك، والإقناع، وأكد على ان هذه المهارات تحدث في معظم التفاعلات، وعدّ (Riemer, 2007:93) التواصل بين التخصصات المختلفة جانب مهم ويجب مراعاته، وهذا ينطبق على عينة البحث الحالي، التي تتكون من تخصصات مختلفة، تشترك جميعها في عمليات صنع القرار، وبذلك يمكننا تعريف المهام العامة ومهارات الاتصال بأنها مهارات الأعضاء المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة إلى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

3- مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة: يحظى مصطلح الموقف بتعريفات متعددة، من أهمها انه يتضمن عنصر تقييم، يتم التعبير عنه من خلال تقييم كيان معين (Pritchard & Funk, 2010:1018)، لذلك تعرف المواقف بأنها تقييمات للأشخاص، الأشياء، الأحداث، أو السلوكيات مثل المواقف الوظيفية، مواقف السلوك الارشادي، مواقف اتخاذ القرار، مواقف معالجة المعلومات، ويُعرف بأنه حالة داخلية تؤثر على اختيارات الفرد لسلوكياته وأفعاله، والاستجابة لمتطلبات المهمة حسب مواقف العمل، ويتم تعريف الموقف تجاه العمل الجماعي على أنه رغبة كل عضو في مواصلة العمل مع أعضاء الفريق الآخرين، أي انه تقييم عام ايجابي أو سلبي لنوع العمل، يؤثر على رغبة الفرد في الاستجابة لمتطلبات العمل بطريقة معينة، وان الالمام بهذه المواقف وغيرها من المواقف الاخرى يعزز العلاقات في الحياة الاجتماعية والعملية، وان معرفة مواقف أعضاء الفريق الآخرين مرتبط بتحسين الأداء، ومحاولة لخلق تفاعلات أفضل، ومثلما توجه مواقفنا الخاصة سلوكنا واتخاذنا للقرار، فان معرفة مواقف الآخرين تسمح لنا بالتنبؤ بشكل أفضل بإجراءاتهم وقراراتهم (Ruiz Ulloa & Adams, 2004:146; Moore & Geuss, 2020:4). تتكون المواقف من ثلاث مكونات، المعرفية (المعتقدات، الآراء، المعرفة الشخصية حول موقف معين)، العاطفية (المشاعر التي تربط الشخص بموضوع الموقف) السلوكية (السلوكيات التي تصدر من الشخص تجاه أي موقف)، من أهم هذه المكونات هو المكون المعرفي الذي يوضح الى أي مدى يدرك كل عضو في الفريق أهمية العمل الجماعي،

والمكون السلوكي الذي نحدد من خلاله الى أي مدى يفضل العضو العمل الجماعي ضمن الفريق، ومن هذا المنطلق نؤكد أهمية العمل الجماعي (فرق العمل)، والفوائد التي يحققها، كما ان المواقف تتأثر بالقيم الفردية التي يعتمد بناؤها على القيم الاجتماعية (Walumbwa et al.,2007:219)، تتأثر بالتفاعلات الاجتماعية، ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق، وتعتمد على جودة التواصل، وتبادل المعلومات (Rudawska, 2017: 81-8)، وجودة القيادة، فبحسب المنظور البنائي الاجتماعي، ونظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية العدوى العاطفية، فان مواقف القادة لها دور مهم في التأثير على مواقف المرؤوسين، وخلق بيئة عمل ايجابية تعزز المواقف الايجابية في العمل (Farahnak et al.,2020:106) لأن المواقف هي التقييمات التي تدمج التفاعلات المعرفية بين الأعضاء وتؤثر على الخبرة، لذلك تتأثر بتفاعل الفريق، وينتج عنها فهم مشترك يسهم في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة (Crano, W. D., & Prislina,2011:3)، وبهذا الصدد عرف (Zhou et al.,2019) موقف الفريق على أنه حالة تؤثر على خيارات الفريق أو قراراته، للتصرف بطريقة معينة في ظل ظروف معينة، وهو يُمكن أعضاء الفريق من الحصول على تصورات متوافقة حول المهمة /البيئة والوصول في النهاية إلى قرارات فاعلة. القيم والمعتقدات المشتركة هي ما يؤمن به أعضاء الفريق وماهم على استعداد للعمل من أجله، عندما يكون لدى أعضاء الفريق إحساس واضح بما يقدرّونه بشكل أساسي في مهام العمل، يمكنهم تحديد أهداف جديرة بالاهتمام ومهمة تتسق مع هذه القيم، بالإضافة الى رغبتهم في أداء مهام جماعية مختلفة، تشجيع بعضهم البعض، يتشاركون المعلومات، ويضعون حلول مشتركة لمشاكل العمل، يتشاركون في وضع الأهداف وتنفيذها (Zhou et al.,2019:446)، ونظراً لان المواقف غالباً ما تكون محدداً للسلوك فقد يكون لها تأثير مهم على سلوكيات أعضاء الفريق ومشاركتهم في انجاز المهام، خاصة اذا كانت هذه المواقف سلبية من قبل الأعضاء الاخرين، مثل، تجاوز مسؤولياتهم المهنية، أو الضغط عليهم بتولي المهام خارج أدوارهم المحددة، فقد تؤثر هذه المواقف على العمل الجماعي، وعمليات الفريق، وأدائه (Heinemann et al.,1999:125)، وعلى العكس من ذلك تجعل المواقف الايجابية أعضاء الفريق أكثر كفاءة، أكثر انتاجية، أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات التنظيمية والبيئية، يتعاونون فيما بينهم، وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية المواقف، فبحسب نظرية السلوك المخطط فان المواقف هي من أهم المحددات التي تؤثر على بيئة العمل (Savelsbergh et al.,2010:113) اذ تعد مواقف الأعضاء عنصر أساسي في تبني وتنفيذ الابتكارات، وعلى الرغم من انها معقدة الا انها مهمة جداً في تبني التغيير، وهي تميز الفرق التي تكون استباقية في تبني الابتكارات من الفرق المتأخرة (Aarons & Sommerfeld,2012:3)، وبهذا يمكن تعريف مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة بأنها شعور داخلي

يؤثر على قرارات وسلوكيات الأعضاء ورغبتهم في العمل مع الفريق، تمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة.

4- ديناميكيات وتفاعلات الفريق: الفرق عبارة عن كيانات معقدة وديناميكية تواجه تغييرات مستمرة في هيكلها، ويجب أن تعمل في وقت واحد لتلبية متطلبات الظروف المتغيرة لبيئتها والتكيف معها، لهذا السبب أصبحت جميع المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لتأثير ديناميكيات الفريق والعمل الجماعي،(Delice et al, 2019:1) إذ تُعد نظرية ديناميكيات الفريق ضرورية لفرق العمل لأنها توضح كيف تدمج الفرق الأنشطة المختلفة مع مرور الوقت بطريقة منسقة، لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال سلسلة من حلقات العمل الجماعي (Harvey et al.,2013:2). تشير ديناميكيات الفريق إلى التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من الفريق، وتبرز الإجراءات وردود الفعل في هيكله العام، و تؤثر على جميع الأعضاء(2019:243، Gençer)، وهي تمثل نقاط القوة والضعف الخفية داخل كل فريق، وتؤثر على كيفية تفاعل هؤلاء الأعضاء، سلوكياتهم، وأدائهم الكلي، وغالباً ما تكون هذه التأثيرات معقدة للغاية، فقد تتضمن ديناميكيات الفريق الرئيسية، التنمية الشخصية، الدافع، المعنويات والقيمة الذاتية، الالتزام، الثقة، الاجتهاد، ويكون العمل الجماعي للفريق أكثر فاعلية مع وجود ديناميكيات الفريق الايجابية (Nielsen et al.,2006:23; Connor& Basri,2012:15) وعلى العكس من ذلك تعيق ديناميكيات الفريق السلبية نتائج الفريق المهمة، التواصل الفعال، وتؤدي الى انخفاض مستوى مشاركة أعضاء الفريق، وانخفاض الثقة، وعدم خلق النماذج الذهنية المشتركة فيما بينهم، بالإضافة الى التغييب من العمل وعدم الوعي بحالة الفريق(Wei et al.,2023:3). يتوقف مدى ديناميكية تفاعل الفريق على مدى مشاركة أعضاء الفريق في انجاز المهام، واتخاذ القرارات المهمة، وتقدير مساهمات بعضهم البعض (Willenbrock et al.,2018:2 ويرى Liu et al.,2023) ان هناك مجموعة من العوامل التي تعزز ديناميكيات الفريق الايجابية، وتحسن نتائج عمل الفريق، مثل، فاعلية عمليات الفريق، الفهم المشترك، عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، المشاركة في حل المشكلات، الشعور بالانتماء للفريق (Liu et al.,2023:2-4).

أما تفاعلات الفريق فهي ظواهر معقدة، مؤقتة، ومتعددة المستويات، تكون معقدة لأنها تستلزم أفعال الأعضاء المترابطة، تتطلب تنسيقاً مستمراً بين مساهمات الأعضاء، وهي في صميم العمل الجماعي نفسه، وتكون مؤقتة بطبيعتها لأن إنجاز مهام الفريق يتطلب فترات زمنية مختلفة، وتُعد تفاعلات الفريق من الظواهر متعددة المستويات لأن السلوكيات المُكوّنة لها متداخلة في السياقات السلوكية للأفراد، و الفرق، ومن ثم فإن أحداث التفاعل المنفصلة مثل، النقاشات الايجابية، الخلافات، تخضع لتأثيرات مستوى الحدث السلوكي

الفردية، وعلى مستوى الفريق، مثل، تكوين الفريق، مستوى أداء الفريق (Willenbrock et al., 2018:2) (et) تُعد تفاعلات الفريق أثناء انجاز المهام انعكاس للأعمال التعاونية اليومية للفريق، كما ان تآزر الأعضاء ومشاركتهم في حل المشكلات، وخلافات المحتوى، طرح وتقبل وجهات النظر المختلفة، تعرف الأعضاء على بعضهم البعض، يعزز تفاعلات الفريق، ويخلق بيئة عمل ايجابية تحفز الحماس والأفكار الجديدة (Lehmann-Willenbrock et al., 2017:43)، خاصة وان أن الأنشطة القائمة على المعرفة المتعلقة بالابتكار والاستجابة هي أنشطة تعاونية، يتطلب إنشاؤها المعرفة وتطبيقها التفاعل بين أعضاء الفريق (Precup et al., 2006:79)، وقد أكدت دراسة (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014) ان الفكاهاة بين أعضاء الفريق وخاصة أثناء الاجتماعات هي عنصر أساسي لتعزيز التفاعل الايجابي بين الأعضاء، وبالتالي خلق مناخ عمل ايجابي، وقد عرف الفكاهاة بأنها ظاهرة اجتماعية، تتكون من اتصالات ينتج عنها مشاعر ايجابية تحفز الادراك والفهم المشترك لدى الأعضاء، وأكد على أن تكون الفكاهاة ايجابية وحسنة النية، ولا تأخذ جانب السلبية والتهمك وانتقاد الاخرين (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014:3)

أما (Zhou et al., 2019) الذي طور المقياس فهو يرى ان ديناميكيات وتفاعلات الفريق تتكون من عمليات وإجراءات العمل الجماعي الذي يتكون من أربعة أبعاد هي: تبادل المعلومات وتقديم ملخصات للصور الكبيرة والبحث عن المعلومات من جميع المصادر المتاحة، التفاعل الديناميكي الذي يتضمن صياغة صحيحة وإيجاز ووضوح واكتمال التقارير القياسية، السلوك الداعم الذي يتضمن تصحيح الخطأ وسلوك البديل الاحتياطي والمساعدة، والتوجيه الذي يدعم ذكر الأولويات، ويرى ان العناصر التسعة التي حددها لقياس هذا البعد هي ترتبط بديناميكيات الفريق وتفاعلاته، فهي تتعلق بالأدوار والمسؤوليات، مكان البحث عن المعلومات، وكيفية تبادل المعلومات، ونمط تفاعلها، بالإضافة إلى انها، تتعلق بالمشاركة في حل مشكلات الفريق، اتخاذ القرار، والتكيف مع الأدوار الجديدة، والاضطلاع بمهمة مترابطة (Zhou et al., 2019:446) وبالتالي يمكن تعرف بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق بأنها خصائص وأنماط التفاعل التي تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار الآراء، والاستماع لاقتراحات الاخرين، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق.

5- موارد الفريق وبيئة العمل: الموارد هي اصول ملموسة وغير ملموسة، مهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، خاصة إذا كانت قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، ويمكن استثمارها، تتطلب ادارة جيدة تُمكن الفريق

من استخدامها في استثمار الفرص الخارجية (Kozlenkova et al.,2014:2). في البيئات القائمة على المعرفة، يجب على الفرق تطوير نهج منظم لدمج مواردها المتاحة من أجل الأداء الفعال، و بالاعتماد على وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد، حدد (Gardner et al.,2012) ثلاث مجموعات من الموارد التي تزيد من قدرة الفريق على دمج موارد الأعضاء ديناميكياً، هذه المجموعات هي: الموارد العلانقية، الخبرة، والهيكلية، اذ تشير الموارد العلانقية للفريق الى خبرة العمل المشتركة السابقة للأعضاء، أو المعرفة المكتسبة من خلال العمل معاً في نفس الفريق، ويقيس مورد الخبرة معرفة أعضاء الفريق، والتي تُعرّف على أنها المهارة أو الخبرة العملية المتراكمة التي تسمح للعضو بأداء مهمة ما بسلاسة وكفاءة، على سبيل المثال، تساهم خبرة الأعضاء وتدريبهم المرتبط بالعمل في تطوير خبرة الفريق، في حين تشير الموارد الهيكلية الى توزيع أو مستوى تركيز الموارد العلانقية والخبرة داخل الفريق، اذ تُعد الخطوة المهمة في تحويل الموارد الى قيمة مفيدة للفريق هي تجميع أو تكامل المعرفة من خلال الاتصالات الهادفة بين الأعضاء، فهم مشترك للمشاكل المعقدة، تفاعلات الفريق، ومناقشة القيم والأفكار ليرى الأعضاء مساهماتهم ويتحققوا منها11-110:2012:Gardner et al.))، كما تقدم الفرق موارد اجتماعية مهمة في العمل تساعد الأعضاء على التطور، مثل، التشابه، التماسك، والألفة، اذ يشير التشابه الى مدى تشابه أعضاء الفريق من حيث، العرق والجنس، السمات المعلوماتية، مثل، الشخصية والخبرة المهنية والتعليم، كما ان الأفراد المتشابهين ينجذبون إلى بعضهم البعض، يتشاركون في اتصالات متكررة، وحل الصراعات و المشكلات داخل الفريق، ويشير التماسك الى قوة الروابط التي تجمع أعضاء الفريق معاً، الصداقات والثقة المتبادلة، معرفة أعضاء الفريق ببعضهم البعض، تحقيق الأهداف المشتركة، وفاعلية الأداء العام، أما الالفة فهي تتحقق مع مرور الوقت من خلال التعاون(Hunter et al.,2010:5) (et al.)، وقد حدد (Fisher et al.,2023)، الوقت على انه مورد مهم للفريق والمنظمة، وهو من الموارد التي تواجه الفرق صعوبة في ادارتها، لأن تصورات الأعضاء للوقت تكون ذاتية، عادة ما تتعارض مع الاشارات الخارجية، وهذا ما يسمى بالتناقض الزمني، وهو يؤثر على نتائج الأداء، لذلك يجب على الفرق أن تعمل على ادارة الوقت بالشكل المناسب(Fisher al.,2023:2).

يكون أعضاء الفريق مصدر محتمل للموارد النادرة، لأن تعدد الموارد التي يقدمونها تجلب معها وجهات نظر مختلفة، وأفكار جديدة مهمة لتحقيق الأداء، فضلاً عن عدم تجانس الفريق وتنوع خبراته (Bullon et al.,2015:81) بالإضافة الى تأثير تماسك وفاعلية الفريق، التي تشير الى الاعتقاد الجماعي للفريق بأنه يمكنه انجاز مهمة ما بنجاح، وهذا يزيد من خصائص الفريق التي تحقق نجاح تخصيص موارد الفريق اللازمة لإنجاز هذه المهام(Zaccaro & Klimoski، 2002:7)، كما ان هذه الموارد تتأثر بالعمل

التارزي، وهو أسلوب من أساليب القيادة الناجحة، يتم من خلاله تجميع موارد الفريق معاً كنتيجة متكاملة للفريق، تخلق شيئاً جديداً لا يمكن لأي عضو تحقيقه من دون العمل الجماعي، وهذا هو الأسلوب الأكثر إنتاجية، والأكثر ارضاءً لأعضاء الفريق، يسمى أحياناً بأسلوب العمل الجماعي المبتكر، يجعل المعرفة مشتركة، وبذو الوقت هو أسلوب معقد للغاية، يتطلب قيادة نشطة، استماعاً نشطاً، وقدرة على تجسيد القضايا (Nurmi,1996:12).

أما بيئة الفريق فهي تشير الى المكان الذي يؤدي فيه الأعضاء مهامهم اليومية، والتي تتكون من بيئة العمل المادية التي تشمل الأبنية والمعدات التي تستخدم لإنجاز المهام، وبيئة العمل غير المادية التي تشمل علاقات العمل التي تشكلت بين الأعضاء والقادة، وعلاقات العمل بين الأعضاء انفسهم، وهي مهمة جداً ولها تأثير كبير على أداء الأعضاء، اذ توفر بيئة العمل المواتية إحساساً بالأمان وتسمح للأعضاء بالعمل على النحو الأمثل، وتؤثر على مشاعرهم، وتعد من العوامل الأساسية لدافع العمل لدى الأعضاء (Zaccaro, 2002:7)، يرى (Klimoski, 2019)، ان بيئة الفريق تتكون من الثقة بين الأعضاء، سلوكيات العمل، ادراك القيود البيئية، المهارات التي يمتلكها الأعضاء، تبادل الأفكار والآراء، ويرى ان الخبرة التي يمتلكها هؤلاء الأعضاء هي من أهم موارد الفريق التي يعتمد عليها في تحقيق أهدافه (Zhou et al.,2019:447). وبهذا يمكننا تعريف بعد موارد الفريق وبيئة العمل على انها الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض، والتي تمكنهم من أداء المهام، مثل تبادل المعرفة والخبرات، التعاون فيما بينهم والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل آمنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه.

المبحث الثالث: الرشاقة التسويقية - خلفية معرفية -

توطئة:

في بيئة الأعمال الحالية والتي تمتاز بالتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات من أجل كسب الزبائن وبناء موضع استراتيجي قوي، فضلاً عن تغير طريقة تفاعل الزبائن مع العلامات التجارية لأسباب عديدة منها ظهور التسوق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة، الأمر الذي جعل الزبون أكثر اطلاعا ولديه المزيد من الخيارات المتاحة والقدرة على المقارنة والاختيار بطريقة أكثر دقة مما كان عليه في السابق من جهة اخرى، ولكي تتمكن المنظمات في هذه البيئة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على البقاء والاستمرار لابد لها أن تكون قادرة على التكيف مع هذه الظروف والاستجابة لها من خلال تطوير قدراتها على إعادة تكوين مواردها والياتها التشغيلية وتعديل خياراتها بسرعة وبشكل فعال يفوق المنافسين من خلال إجراءات مرنة تمكنها من معرفة التغيرات التي تحصل وفهم السوق الذي تخدمه، والبحث عن وسائل وممارسات أكثر وقعا في ذهن الزبون. وبما أن النشاط التسويقي يعد من أهم الأنشطة التي تزيد من قدرة المنظمة على التعلم واستغلال فرص السوق للاستجابة للتغيرات كونه يتعامل مع الزبائن بصورة مباشرة لمعرفة ما لديهم من حاجات ورغبات للعمل على تلبيتها وهو من يزود المنظمة بهذه الاحتياجات وخاصة ما يتعلق بقسمي التصميم والانتاج فهذا يتطلب تطبيق نماذج تسويقية رشيقة تساعد على العمل بشكل استباقي، إذ تُعد الممارسات التسويقية الرشيقة أداة مهمة تعمل على تحسين جودة العمل وإدارة التغيرات المتعلقة بالسوق وخلق قيمة للزبائن، وبناءً على ما سبق خصص الباحث هذا المبحث للرشاقة التسويقية من حيث التطور التاريخي، والمفهوم، والفقرات ذو العلاقة وكالاتي:

أولاً: التطور التاريخي للرشاقة التسويقية:

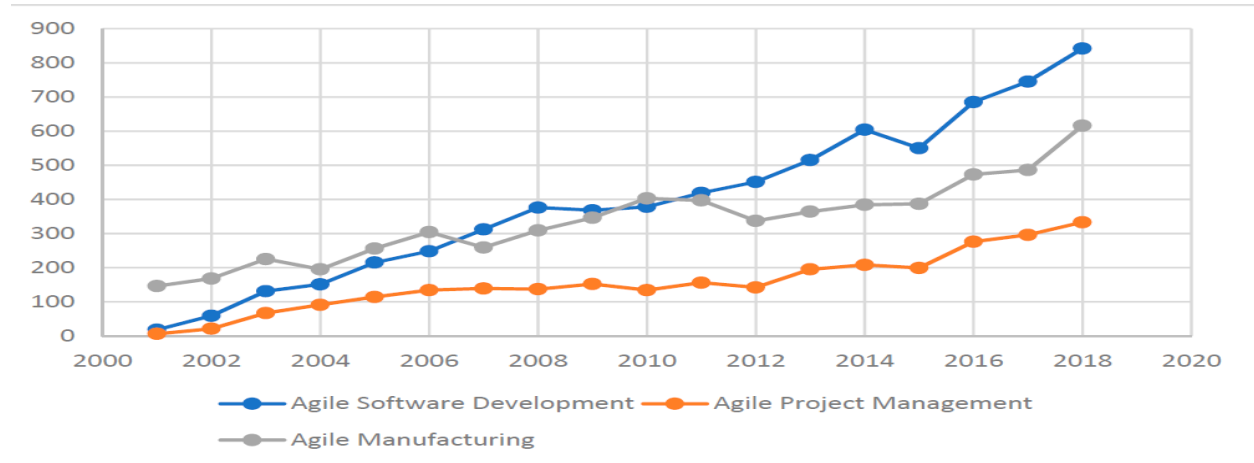
يعد مفهوم الرشاقة من المفاهيم التي ظهرت في العلوم الاجتماعية وتبلورت في الأعمال الاستباقية والمبتكرة في خمسينيات القرن الماضي (Wendler , 2013:1166) عندما ابتكر عالم الاجتماع (Talcott Parson) نظرية أنظمة للمنظمات، تسمى المخطط الرشيق (Agile Scheme)، الا انها لم تحظ باهتمام الباحثين والممارسين بشكل ملحوظ إلا في مدة التسعينيات (Brakel-Ahmed et al.,2021:89) عندما اتخذ الكونكرس الأمريكي مجموعة من الإجراءات لمعالجة الانكماش الصناعي وإحياء القدرة التنافسية للصناعات التحويلية الأمريكية في عام (1991) بعد التفكير في العواقب الوخيمة التي خلفها الانكماش الاقتصادي

وإدراكه أن عصر الإنتاج الواسع يقترب تدريجياً من نهايته وسيهيمن عليه نهج التصنيع الرشيق، حيث أوعز الكونكرس لوزارة الدفاع بإنشاء هيئة للتحقيق في قطاع التصنيع في الدولة وتحليله بهدف استعادة ريادته في السوق العالمية، ثم كلفت وزارة الدفاع الأمريكية معهد اياكوكا (Iacocca) في جامعة ليهاي (Lehigh) بمسؤولية صياغة رؤية موجزة من شأنها أن تلخص أهداف التصنيع على المدى الطويل، تكفل المعهد بصياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نظام تصنيع رشيق وناجح ووضع الأساس لخطة التنفيذ (Attar & Kareem, 2020:175) التي طورتها مجموعة من الباحثين بالإضافة إلى عدد من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات الأمريكية وكانت نتيجة جهودهم إصدار بيان الرشاقة الذي تضمن وصف واسع النطاق لمفهوم الرشاقة حددوا فيه أربع قيم أساسية واثني عشر مبدأً*، تكوّن البيان من مجلدين بعنوان "إستراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين"، والذي نشره المعهد في خريف عام (1991) (Gligor & Holcomb, 2012:439-440) وقد أوصى بتطبيق نموذج التصنيع الرشيق باعتباره يحمل الإمكانات التي تساعد الشركات الأمريكية في استئناف دورها، والذي يتضمن وجهة نظر مؤسسة التصنيع الرشيق بجميع مكوناتها من البنية التحتية إلى آليات التشغيل بالإضافة إلى الأسس والخصائص التنافسية وتمكين الأنظمة الفرعية للرشاقة، وكان البيان عملاً رائداً وقد لقي استحساناً من الأكاديميين والممارسين والمسؤولين الحكوميين (Yusuf et al., 1999:34) و في عام 1995 نُشرت نتائج هذه الأبحاث في كتاب ((Steven Goldman & Nigel's) تحت عنوان "المنافسون الرشيقين والمنظمات الافتراضية (Yeganegi & Azar, 2012:2538) كما كان مؤسسو البيان يدركون تمامًا أن القيم والمبادئ التي يتبنونها مناسبة وقابلة للتطبيق في جميع الشركات الحديثة، إذ توفر هذه القيم والمبادئ في أفضل حالاتها لغة مشتركة يمكنها كسر الحواجز الوظيفية السائدة وتوحيد المنظمات في عمل تعاوني يركز على التخصيص (LeMay, 2018:8) ومنذ ذلك الحين انتقلت القدرة التنافسية التصنيعية من عصر الإنتاج الواسع إلى عصر الرشاقة و بدأ تطبيق أساليب وممارسات التصنيع الرشيق بناءً على أربعة قيم أساسية وهي (إثناء الزبون، التغيير وعدم اليقين، الاستفادة من الموارد البشرية والتعاون) (Tsourveloudis & Valavanis, 2002 :330).

كان نمو مفهوم الرشاقة ديناميكياً للغاية وتطور بأسلوب متسارع، حيث انتقل من مجال التصنيع إلى مجالات أخرى أكثر شمولاً وتقدمية عبر جميع أنواع الأعمال والصناعات مثل سلسلة التوريد والتسويق والموارد البشرية والابتكار والبرمجيات، ويُعد من أشهر وأحدث المفاهيم في مجتمع الأعمال (Khraim & Afaishat, 2021: 471). ففي مجال تطوير البرمجيات ظهر مفهوم الرشاقة كبديل للعديد من المفاهيم

والمنهجيات التي اعتبرها العديد من الباحثين والممارسين بأنها بيروقراطية وغير ناجحة، عندما أصدرت مجموعة من المتخصصين في هندسة البرمجيات بيان تطوير البرمجيات الرشيقة في عام (2001) والذي تضمن مجموعة من المبادئ والأساليب الرشيقة التي تُعرّف بأنها تقنيات تسمح لفرق التطوير بالتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة (Conboy, & Fitzgerald, 2004:1)، ثم اجتمع ثلاثون من كبار المتخصصين في عام (2011) لمناقشة البيان وتعزيز مبادئه وقيمه وتأسيس ما يسمى بتحالف الرشاقة (Laanti et al.,2013:248-250)(agility alliance)

لقد أصبح مفهوم الرشاقة مفهوما اداريا واسع الانتشار وأكثر عمومية وبدأ بجذب انتباه علماء الادارة والأعمال حيث اتخذه الأكاديميون في كليات ادارة الأعمال موضوعا للبحث، فضلا عن اجراء العديد من البحوث في مجال هندسة البرمجيات، و يوضح الشكل (16) كيفية زيادة عدد البحوث حول المفهوم منذ فترة ظهوره حتى عام (2020) ، وهذا يدل على أهمية المفهوم ونجاح تطبيقه في بيئة الأعمال المضطربة وهو من المفاهيم التي تطورت واثبتت أهميتها بالممارسة، بالإضافة الى وسائل الاعلام التقليدية والتواصل الاجتماعي الذي كان له دور في نشر العديد من المنشورات التجارية المؤثرة حول المفهوم (Madsen, 2020:9).



الشكل (16)

عدد البحوث حول مفهوم الرشاقة التسويقية منذ فترة ظهوره حتى عام (2020)

Madsen, D. Ø. (2020). The evolutionary trajectory of the agile concept viewed from a management fashion perspective. *Social Sciences*, 9(5), 69.

ومع انتشار المنهجيات الرشيقة في صناعة البرمجيات، بدأ المسوقون في ملاحظة فوائدها والنظر في استخدامها في التسويق أيضاً (Vehniäinen, 2019:18)، إذ يرى العديد من الباحثين والممارسين امكانية تطبيق بعض قيم بيان تطوير البرمجيات الرشيقة على التسويق، حتى ان مبرمج الكمبيوتر ورجل الأعمال (Scott Brinker) قدم مدونة بعنوان (أفكار لبيان تسويقي رشيق) (Scott Brinker,2006) أكد من خلالها

امكانية تطبيق هذه القيم على التسويق، و اقترح أربع قيم أخرى وهي (مشاركة الزبائن، تفضيل الاختبار والبيانات على الحدس، العديد من التجارب الصغيرة على عدد قليل من الرهانات الكبيرة و المشاركة والشفافية على المواقف الرسمية (Ewel, 2013:1) وبهذا تحول مفهوم الرشاقة نحو تطوير أنشطة وممارسات الرشاقة التسويقية وكان المرجع الأساسي لهذا المفهوم هو بيان التسويق الرشيق الذي نشر في عام (2012) والذي يسلط الضوء على أهمية وجود عناصر رشيقة في استراتيجيات التسويق بشكل مختلف عن مناهج التسويق التقليدية، ثمكّن الشركات من التغلب على المشكلات العملية (Moi et al.,2019:145) مثل تقصير وقت دورة الانتاج وزيادة المرونة و القدرة التنافسية والتكيف بسرعة مع عولمة السوق وعمليات التحسين المستمر ، الأمر الذي زاد من أهمية مفهوم الرشاقة التسويقية (Marketing Agility) وانتشاره بشكل ملحوظ (Moi & Cabiddu , 2020:1146)) فقد أصبح قدرة ديناميكية مهمة في بيئات الأعمال المعاصرة، بعد ان أصبحت العديد من الصناعات التي كانت تعتبر مستقرة نسبياً تمتاز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر، حيث يتعرض عمالقة الصناعة للتهديد من قبل الشركات الناشئة والذكية المنتشرة في جميع أنحاء العالم بسبب حاجات الزبائن المتغيرة والفردية، (Roberts & Grover, 2012:579) بالإضافة الى عدم وجود نهج تسويقي ناجح و الفشل في تبني ممارسات التسويق المرنة بسبب ضيق الوقت للتفكير والتخطيط الاستراتيجي و نقص المعرفة حول كيفية إجراء الحملات التسويقية، و الموارد المخصصة لابتكار الأعمال الجديدة على الرغم من رفع شعارات الحاجة الى التسويق الفعال (Poolton et al.,2006:685) كما ان مواكبة الاحتياجات الديناميكية للزبائن المعاصرين هو مجهود صعب للتسويق التقليدي وبالمقابل اثبتت الدراسات أن أساليب التسويق الرشيقة تحسن ممارسات التسويق بنسبة 33.2% (Ndung'u , 2020:7) وبحسب رأي (Accardi-Petersen , 2012:41)) فان الرشاقة التسويقية هي الحل لكل مشاكل التسويق، ففي سوق اليوم لا يوجد وقت يمكن التفريط به، إذ يحتاج المسوقون إلى الاستماع وفهم ما يحدث في السوق، ولتطبيق معرفتهم حول السوق و تحقيق النجاح لا بد أن يتناسب النشاط التسويقي مع سرعة تغيرات الأعمال والأسواق والزبائن، فيما حدد معهد علوم التسويق*¹(MSI) الرشاقة التسويقية كأولوية بحثية رئيسة للفترة (2018-2020) (Kalaiganam et al.2021:36) وتم اعتماده من قبل علماء التسويق للتخلص من الجمود التنظيمي والتعامل مع البيئات المضطربة والاستفادة

*معهد علوم التسويق: هو مؤسسة قائمة على عضوية مجموعة مختلفة من الشركات العالمية في مختلف الصناعات، تأسس عام (1961)، وهو المؤسسة الوحيدة التي تمتلك شبكة من الأكاديميين والتسويقيين من كليات ادارة الأعمال من جميع أنحاء العالم، بالإضافة الى مديري التسويق التنفيذيين من أكثر من 60 منظمة رائدة في العالم.

من التغيير من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية واستغلال الفرص المتاحة (Hagen,2018:5).

ثانياً: مفهوم الرشاقة التسويقية:

الرشاقة (Agility) لغةً: مصدر لكلمة (رشق) وتعني خفة الحركة والسرعة في انجاز العمل (معجم الرائد) أما في (oxford dictionary) فهي تعني القدرة على التحرك السهل والسريع. ويعبر عنها باللغة اللاتينية بـ agilitas ويترجم حرفياً على أنه القدرة على التفكير واستخلاص النتائج بسرعة (البراعة الفكرية) (Nkuda, 2017:4)

الرشاقة اصطلاحاً: لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف موحد للرشاقة فقد تم تقديم مجموعة واسعة من التعاريف (Al-Qeed, 2019:19) كونها من المفاهيم الواسعة والمتعددة الأبعاد , (Gligor , 2014:578) استخدمها العديد من الكتاب والممارسين للإشارة إلى ظواهر متعددة في مجالات مختلفة (Conboy,2009:330)، وعُرِّفت في الرياضة على أنها حركة سريعة لكامل الجسم مع تغير السرعة أو الاتجاه استجابةً لمنبه ما، وهذا التعريف يركز على شمولية مفهوم الرشاقة، إذ انه يشمل كامل الجسم وليس جزء واحد فقط، وفي علم الإدارة تعني الاستجابة وتطلق على المنظمات التي طورت المعلمات والأدوات لكي تستجيب بسرعة وفاعلية لمتطلبات الزبائن وتغيرات الأسواق بالإضافة الى حدود التكلفة ومعايير الجودة (van Ruler, 2021:115; Prakash, & Attri, 2017:8). تم تقديم الأسس النظرية لمفهوم الرشاقة في المجالات التنظيمية باستخدام مبادئ النظام التكيفي والتعلم التنظيمي .

الرشاقة نموذج إداري حديث ظهر كحل جوهري (Ambe &Badenhorst-Weiss,2010) (2113) واستراتيجية شاملة تركز على الازدهار في بيئة معقدة لا يمكن التنبؤ بها، والاستجابة للتعقيد الناجم عن التغيير المستمر (Bernardes & Hanna ,2009:36) تشمل الهياكل والعمليات والأشخاص (العقليات على وجه الخصوص) (Christopher et al., 2006:6-7) بالإضافة الى القدرة على الإبداع وإدارة التغيير (Patten et al., 2005:4) ، فالرشاقة كما يوحي اسمها ،تتطلب أن نكون مستعدين لتحدي افتراضاتنا وتغيير عقولنا (LeMay, 20188:9)، وهي ليست مهمة سهلة وليست مجرد استجابة للتغيرات (Kettunen & Laanti , 2008:184) بل هي قدرة المنظمة على التكيف (Krishnamurthy& , 2007:590) وخلق نوافذ جديدة من الفرص في بيئة السوق المضطربة، مدفوعة بإضفاء الطابع الفردي لمتطلبات الزبائن بشكل فعال وسريع ومستمر (Matawale et al.,2016:3) واستشعار الأحداث

ذو الصلة وتفسيرها وتقييم نتائجها على المنظمة، وتحديد الوقت اللازم لاستكشاف الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ الاستجابات المناسبة , Mathiassen & Pries-Heje (2006:116) والقدرة على إعادة تنظيم نفسها بسرعة من أجل الاستفادة من فرص السوق المستجدة، وربما المؤقتة فقط (Gunasekaran , 1998:1224).

عرفت مبتكرو مفهوم الرشاقة في معهد اياكوكا جامعة ليهاي الرشاقة بأنها التطبيق الناجح للقواعد التنافسية مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال دمج واعداد هيكلة الموارد و الممارسات الناجحة وتوفير منتجات وخدمات تلبي رغبة الزبائن في بيئة سريعة التغير (Nafei , 2016:297)، فالرشاقة هي بمثابة دعوة للشركات بأن تكون مرنة وأن تتعلم التكتيكات المناسبة لإدارة المستويات غير المسبوقة من التغييرات التي تسببها العولمة والمنافسة المفرطة والتقدم التكنولوجي وعدم اليقين المتزايد في السوق لاستغلال الفرص والبقاء في المنافسة (Panda & Rath ,2016:1)، كما تم تعريفها على أنها نهج ديناميكي خاص بسياق المنظمة تتبنى التغيير بقوة وموجهة نحو النمو، تستلزم استعداداً مستمراً للتغيير وقد يكون بشكل جذري أحياناً، لا يوجد وقت محدد لتحقيقها، بالإضافة الى أن الاختلافات بين الشركات وبيئاتها تحد من إمكانية تعميم القواعد التفصيلية الخاصة بها (Vokurka & Flidner ,1998:166)

لوحظ في الآونة الأخيرة ان مفهوم الرشاقة أصبح من المفاهيم الشائعة وينتشر بسرعة إلى كل جزء وكل نوع من الشركات (Denning , 2018:2) وقد أظهرت الدراسات الاستقصائية المختلفة التي أجريت في السنوات الأخيرة ان مفهوم الرشاقة أصبح في قائمة الأدوات الأكثر شيوعاً وله تأثير متزايد على الشركات في جميع أنحاء العالم، فقد ظهرت الادارة الرشيقة في قائمة أفضل 25 أداة بمعدل اعتماد 24 ٪ (Butėnas , 2019:46)، وقد تطرق له العديد من الباحثين والممارسين في مجالات ادارية مختلفة مثل الرشاقة التنظيمية، الرشاقة الاستراتيجية، الرشاقة التشغيلية ورشاقة سلسلة التوريد، وهو على عكس الأساليب التقليدية مبادئه توجيهية وعامة ، جيدة للقيام بأي نوع من العمل بكفاءة أكبر بما في ذلك التسويق (Vehniäinen, 2019: 8) ،فقد دخل مفهوم الرشاقة في مجال التسويق كبعداً رئيساً للتميز التسويقي ووسيلة استراتيجية لتنفيذ أنشطة النمو من خلال الهياكل والعمليات، واتخاذ القرارات بسرعة، والتجربة والخطأ والتعلم (Homburg et al.,2020:10) من خلال نشر بيان التسويق الرشيق نظراً لأن القدرات التسويقية هي محركات حاسمة لأداء المنظمة، لا سيما في السياقات المضطربة والديناميكية كونها تتعامل مع الزبون مباشرة وتعد بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة وزبائنها (Moi, 2020:5) خاصة وان الباحثين والممارسين ينظرون الى التسوق على انه رحلة زبون وليس مساراً خطياً للشراء يواجه المسوقين خلالها

العديد من التحديات بسبب التقلبات البيئية ، على سبيل المثال التغيرات التي حصلت اثناء وبعد جائحة COVID-19 ،لذلك دعا بعض المحللين إلى إعادة التفكير بشكل أساسي في نماذج التسويق وأدركوا أنه يجب أن يكون رشيقاً(Kalaignanam et al.2021:35) إذ يمكن للقيم والمبادئ والعمليات الرشيقة أن تحدث ثورة في كيفية ممارستنا للتسويق وتمكننا من تحقيق منافع متناسبة في الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي والتكيف مع احتياجات التسويق الحديث (Ewel ,2020 :22)

يمكن إرجاع مفهوم الرشاقة التسويقية إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والتي تشير الى القدرة على إدارة الخيارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الحالية والتكيف مع تغيير احتياجات السوق من خلال المرونة والسرعة التي تتطلبها الأسواق(Van Hoek, 2000:5) ، ويرى (Saputra et al.,2022:327) ان الرشاقة التسويقية هي بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تعبر عن قدرة المنظمة على تغيير عمليات الأعمال واتجاهها بسرعة وسهولة عند مواجهة الاضطرابات البيئية.

ووفقاً للأدبيات ، تتضمن الرشاقة التسويقية تنسيقاً متعدد القنوات للإدارات وفرق العمل لتعزيز الاتصال وعمليات صنع القرار ومعلومات السوق في الوقت المناسب، تتطلب تطوير قدرات التسويق الإلكتروني والرقمي لبناء المزيد من نماذج الأعمال التي تركز على الزبون وتعزيز ممارسات التسويق المبتكرة والفعالة (Moi et al.,2018:72) ،وعلى الرغم من ان مفهوم الرشاقة التسويقية في مرحله الأولى الا ان الأدبيات قدمت تعريفات متعددة استناداً الى اسس ونظريات مختلفة، إذ عدت الرشاقة التسويقية بأنها قدرة ديناميكية تساعد المنظمات على تعديل التكتيكات بسرعة للتعامل مع متطلبات السوق المتغيرة ، ويرى منظور اخر أن رشاقة التسويق تتضمن ممارسات استراتيجية مختلفة تركز على كيفية قيام استراتيجيات إعادة الهيكلة بتحسين استجابة المنظمة لهذه التغيرات (Khan ,2020:2) في حين صور (Arokodare & Falana, 2021:19) الرشاقة من منظور القدرة الجسدية على انها التصرف (القدرة على الاستجابة) والقدرة الفكرية على إيجاد الأشياء المناسبة للعمل عليها (إدارة المعرفة). ولذلك افترض أن الرشاقة هي "القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال. المنظمات الرشيقة مستقرة وديناميكية في نفس الوقت إنهم يتحركون بسرعة، وهم أذكاء، ويتمتعون بالقدرة على التصرف وهم سادة التغيير وقادرون على اغتنام الفرص وكذلك الشروع في الابتكارات بسرعة عالية. كما وصفت بأنها موقف استباقي في السوق، يهدف إلى إعادة تكوين أنشطة التسويق في وقت قصير للاستجابة بشكل أفضل لمعلومات السوق (Moi et al.,2019:145) وعامل تمكين يمنح المسوقين القدرة على المناورة والعمل بسرعة في عالم ديناميكي وسريع الحركة من خلال تجربة إصدارات صغيرة من الأفكار بسرعة لقياس إمكاناتهم (Brinker, 2016:202 وعرفتها وكالة الاستشارات الإدارية في المملكة المتحدة بأنها القدرة على تكيف أو إعادة تركيز

جهود التسويق بسرعة وبنجاح استجابة لتغير سلوك الزبائن وظروف السوق واتجاه الأعمال من أجل زيادة الحصة السوقية للمنظمة وولاء المستهلك لها (Winata et al.,2020:101)

تُعد الرشاقة آلية لاحتضان التغيير وأداة حيوية في خلق ميزة تنافسية للمنظمة وقيمة عالية للزبائن، إذ توفر مساعدة هائلة في إدارة التغييرات المتعلقة بالسوق مثل المنافسة المتزايدة، ومتطلبات الزبائن المتجددة، وإطلاق المنتجات المبتكرة، والتطور التكنولوجي المتسارع، بالإضافة الى تمكين تطوير الطلب من خلال التعديل الفوري للاستراتيجيات والتكتيكات والعمليات وفقاً للتقلبات البيئية. (Khraim , & Afaishat 2021:471)، فهي عمل قائم على المعرفة يتم استخدامه للبحث عن الفرص في بيئة ديناميكية. لا يعتمد على التكيف فقط ، بل على الاستفادة من كل فرصة في هذه البيئات (Aljawarneh et al., 2021:770) على النقيض من الممارسات التقليدية التي تركز على التخطيط طويل المدى ، من أعلى إلى أسفل والذي يعتبر التغيير فيه عدوًا يعطل هذا التخطيط، تقدم الأساليب الرشيقة للشركات إطارًا لاكتشاف التغييرات السريعة والتكيف معها، وتعديل استراتيجيتها بشكل تدريجي بناءً على ردود فعل الزبائن والمنافسين ، لتحويل هذه التغييرات الى فرص (Purcărea , 2016:6) وبالتالي يمكننا القول بأن الرشاقة التسويقية هدف استراتيجي يجب أن يتوافق بانسجام وتآزر مع الأهداف الاستراتيجية والأولويات والقدرات الأخرى للمنظمة، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات، يتم تمكينه من خلال البنية التحتية والعمليات التجارية والسياسة الاستراتيجية، وتعتمد على المعرفة العميقة وقيم إنقائ التغيير التي يحملها جميع المعنيين. لا يمكن شراء الرشاقة بل يجب أن تمارس بنشاط كعقلية ذهنية، ولكي تكون فاعلة، يجب أن تكون مناسبة لخصوصيات الاحتياجات والواقع التنظيمي (Dove, 2004:3) وعملية يطلقها منطوق رشيق (موقف عقلي غير محدد ومنفتح) ويسهلها التعلم السريع (القدرة على البحث وتفسير وتشارك البيانات) لإحداث إجراءات وتحركات رشيقة (القدرة على الالتزام والتنسيق والاستجابة بسرعة ومرونة للظروف المتغيرة باستمرار) تشجع المديرين على توقع وفهم التغييرات التي قد تحدث وإعادة تكوين قاعدة الموارد وتنسيقها واتخاذ القرارات التسويقية بسرعة (Gomes et al.,2020:263) وفيما يلي مجموعة من المفاهيم التي أوردها الباحثين وحسب وجهات النظر المختلفة التي يعرضها الجدول (12) وكما يأتي:

جدول (12) تعاريف الرشاقة التسويقية حسب وجهات نظر الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Vokurka & Fliedner, 1998:166)	نهج ديناميكي خاص بسياق المنظمة تتبنى التغيير بقوة وموجهة نحو النمو، تستلزم استعدادًا مستمرًا للتغيير وقد يكون بشكل جذري أحيانًا، لا يوجد وقت محدد لتحقيقها، بالإضافة الى أن الاختلافات بين الشركات وبيئاتها تحد من إمكانية تعميم القواعد التفصيلية الخاصة بها.
2	(Conboy, 2004: 4).	الاستعداد المستمر لكيان ما لتبني التغيير بسرعة، بشكل استباقي أو تفاعلي، من خلال مكونات عالية الجودة، وبمبسطة، واقتصادية، وعلاقاته مع بيئته
3	(Accardi-Petersen , 2012: 42)	القدرة على تجاوز المنافسين من خلال الاستخدام الذكي للمهارات المعرفية في إعادة تنظيم الموارد حسب الضرورة.
4	(oogveld& Koster، 2016: 8)	وسيلة لتحقيق غاية يجب تكييفها وفقاً للأهداف والاحتياجات المحددة للمنظمة.
5	(Asseraf et al., 2018:7,12)	قدرة ديناميكية مهمة في بيئات الأعمال المعاصرة، تؤكد على الكشف والاستجابة للتغيرات في السوق.
6	(Zhou et al.,2019:2,3)	قدرة المنظمة على توقع واستشعار فرص السوق بشكل استباقي، والاستجابة بسرعة ومرونة لهذه الفرص لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل، من خلال قدرتها على إعادة تنظيم الموارد بسرعة وحسب الضرورة..
7	(Osei et al., 2018:5)	مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف في الاستجابة لخيارات الزبائن المفضلة بالإضافة إلى توفير المنتجات في الوقت المناسب.
8	(Rekha، 2019:400)	قدرة استباقية تمكن المنظمة من الاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة ومستدامة لظروف السوق الديناميكية واحتياجات الزبائن.

موقف استباقي في السوق، يهدف إلى إعادة تكوين أنشطة التسويق في وقت قصير للاستجابة بشكل أفضل لمعلومات السوق.	(Moi et al. 2019:145)	9
نهج تسويقي يعمل على استنباط النظام من الفوضى و يحقق الاستجابة للتغيرات، بهدف تحسين القدرة التسويقية للمنظمة.	(Ewel , 2020: 43-44)	10
قدرة وصفية ديناميكية تنطوي على استشعار السوق والسرعة والمرونة والاستجابة على أداء المنظمة وتأثيرها غير المباشر من خلال التكيف.	(Khan ,2020:1)	11
سرعة إدراك المنظمة(الكيان)* للتغيرات في السوق واتخاذها القرارات اللازمة للتعامل مع تلك التغيرات.	(Kalaiganam et al.2021:36)	12
قدرة المنظمة على الاستجابة وتكييف خطط التسويق، القدرة على إنشاء علاقات وثيقة من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج، والقدرة على التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية والاستجابة لها بسرعة.	(Harju,2023:21)	13

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

في ضوء ما سبق، وبعد تفحص المفاهيم أعلاه نلاحظ انه على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد المفهوم العام للرشاقة التسويقية، الا ان جميع هذه المفاهيم تشير في محتواها الى بعض الخصائص الأساسية للرشاقة التسويقية وهي:

1- نهج تسويقي حديث نسبياً، يهدف إلى إعادة تكوين أنشطة التسويق في وقت قصير للاستجابة بشكل فعال لردود أفعال الزبائن.

2- الرشاقة التسويقية هي قدرة تنظيمية، تمكن الشركات من التكيف مع تغيرات السوق بشكل أفضل من المنافسين.

3- الاستباقية والسرعة والمرونة والاستجابة هي من السمات الأساسية للرشاقة.

4- قدرة ديناميكية تمكن الشركات من تغيير سير العمليات التجارية والاستراتيجية لمواجهة التهديدات والاستجابة للفرص الخارجية، وإحداث تغيير مبتكر لعملياتها الإنتاجية بسرعة وسهولة.

يستخدم التعريف المقترح للرشاقة التسويقية *مصطلح "كيان" للإشارة إلى أن هذا المفهوم يمكن ان ينطبق على مستوى المنظمة وفريق التسويق والقيادة (Kalaiganam et al.2021:36)

5- تُعد الرشاقة التسويقية مقياس لأداء المنظمة وإدارة مواردها من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار.

ومن هذه الخصائص واعتمادا على وجهات نظر الباحثين يمكن تعريف الرشاقة التسويقية بأنها: نهج تسويقي، يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ واستشعار السوق، من أجل زيادة سرعة الاستجابة، وتحسين نوعية القرارات التسويقية لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة، أساسه التعاون والتشارك المعرفي .

ثالثاً: أهمية الرشاقة التسويقية:

لماذا الشركات الرشيقية؟ لماذا أصبحت الرشاقة موضوعاً مهماً لكبار القادة؟ إنها نتيجة مباشرة للعصر الذي نعيش فيه (De Smet et al., 2018:5) ففي مشهد الأعمال التنافسي ، حيث تواجه الشركات عادة (Shuradze et al. , 2018:14) صعوبة في تلبية توقعات الزبائن وتحقيق الاستقرار في السوق ، أصبحت الرشاقة التسويقية استجابة شاملة لكل هذه التحديات وأمرأً حيوياً لنجاح الشركات ويجب تنفيذه (Supreethi & Suresh,2021:7)

يؤكد (Johnston , 2009:139) على حتمية تطبيق الرشاقة ويذكر ان أكثر من 10 ٪ من الشركات الأمريكية تختفي كل عام، ومن بين أكبر مئة منظمة عالمية في عام 1912، تسعة عشر منظمة فقط لا تزال موجودة بحلول عام 1995 وهذا بسبب التغيرات المتسارعة، ووفقاً لذلك، انجذبت العديد من الشركات في كل الدول المتقدمة والصناعية نحو الممارسات الرشيقية لتعزيز استجابة السوق، والاستجابة للتهديدات في الوقت المناسب، و تعزيز القدرة على التفوق على المنافسين في صناعاتهم (3: Osei et al., 2018) فقد أصبحت الاساليب الرشيقية تكتسب زخماً كبيراً، كما يتضح من العدد المتزايد للمؤتمرات وورش العمل فضلاً عن الجهود البحثية المتزايدة التي تركز على موضوع الرشاقة التسويقية (2009:229-230 Conboy) واهتمام مديري التسويق والعلماء الدوليين والممارسين(Khan , 2020:1) حتى انها أصبحت عامل مهم في بقاء المنظمات(2005:266 Donnellan & Kelly) وأفضل مهارة يمكن أن يمتلكها المسوق في عالم اليوم(Accardi-Petersen , 2012:33)

الرشاقة التسويقية من أهم الطرق المعقولة لتنظيم المنظمة وعمل الموظفين، كونها تمكن المنظمات ووكالات التسويق الأخرى من تحسين مجالات الأعمال المختلفة (Turkki, 2021 :35,50)وتكثيف جهودها التسويقية للاستجابة بسرعة وفاعلية لاحتياجات الزبائن المتغيرة وظروف السوق ومتطلبات النمو الاستراتيجي.(Zhou et al.,2019:2) بالإضافة الى تطوير استراتيجياتها بشكل تدريجي من خلال التجربة فهي منهجية تفضل التجربة على التخطيط التفصيلي، ورغبات الزبائن الفعلية على الحدس ، والتصميم التكراري بالإضافة الى التركيز على عمليات التحسين المستمر من أجل خلق قيمة أكثر فاعلية للزبون.

(Hoogveld& Koster, 2016:6) كما انها تعتبر من الكفاءات الأساسية التي تميز الشركات الناجحة من غيرها ويتطلب تنفيذها تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة تساعد على توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها (Harraf et al.,2015:675)

تبرز أهمية الرقابة التسويقية من اعتبارها أداة مهمة تعمل على تحسين جودة العمل من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية والتعامل مع الأولويات وتعديلها وفقاً لمعلومات السوق في عمليات أكثر استجابة وكفاءة ، وتحقيق نتائج أفضل من خلال التعاون الشامل المعزز بين الوحدات والفرق وأهدا المنظمة ودعم وظيفة التسويق (Khraim & Afaishat ,2021:471) وكذلك الاستراتيجية التي تحتاجها الشركات والقدرات الأساسية التي تمكنها من الاستمرار في المنافسة والمورد الخاص الذي يساعدها على تحقيق جودة عالية وحدثة ومرونة عالية في الاستجابة للبيئة (Haider & Kayani, 2020:4). يكمن جوهر الرقابة التسويقية في تبني عقلية النمو التي تدعم التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة داخل فريق التسويق (على سبيل المثال، المعرفة البرمجية، تجربة المستخدم، تحليل الأعمال، التفكير التصميمي وغيرها) وتحسين قدرة الفريق على توليد قيمة للزبائن وبالتالي زيادة إيرادات الأعمال (Jung , 2020:52). باختصار، أصبحت الرقابة التسويقية مهمة، إذ نجد الآن أكثر من أي وقت مضى أن القدرة على مراقبة التغيرات في السوق، القدرة على تغيير اتجاه الأعمال والاستجابة السريعة، جلب المهارات و المواهب الجديدة، وقياس التأثير باستمرار وفي الوقت الفعلي، أصبحت من متطلبات المسوقين المعاصرين (Boudet ,2020:64)

ويمكن تحديد أهمية الرقابة التسويقية من خلال آراء عدد من الباحثين وحسب الآتي:

- 1- تنمي قدرات الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية من خلال تجميع الأصول المطلوبة والمعرفة والعلاقات بسرعة (Sambamurthy et al., 2003:243).
- 2- تساعد الشركات على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل استباقي قبل تحرك المنافسين (Overby et al., 2006:7).
- 3- وسيلة لتحقيق غاية يجب تكييفها وفقاً لأهداف واحتياجات المنظمة (Hoogveld& Koster, 2016:8)
- 4- اعتماد الممارسات الرشيدة يحسن أداء المنظمة خاصة فيما يتعلق بجذب الزبائن من خلال التركيز على احتياجاتهم (Tonkova , 2017:210).
- 5- تزيد من قدرة المنظمة على إعادة تكوين الخيارات المتاحة بشكل سريع وفعال لتحقيق الفائدة من تغييرات الأعمال غير المتوقعة وتجنب الجمود التنظيمي. (Zhou et al.,2019:3).

6- تمنح المنظمة قدرات تتجاوز سرعة المنافسين في تعديل الموارد المطلوبة (Rachmawati & Moko, 2019:176)

7- انها تجمع بين بين السرعة والاستقرار و تساعد على وضوح الدور والابتكار والانضباط التشغيلي وبما يحقق تحسين الأداء (Aghina et al. , 2020:3).

8- حل ناشئ لديه القدرة على تحسين ملكية العلامة التجارية للشركات من خلال تحسين علاقاتها مع الزبائن (Ndung'u , 2020:25)

9- تسمح باستخدام الأصول بشكل أفضل واستغلال الإمكانيات الإبداعية للحصول على مزايا مالية أكبر (Sukardi et al., 2021:13249)

10- تسمح لأصحاب المصلحة بالتنظيم الذاتي لعملهم وادارة المشاريع المعقدة بأقل وقت وجهد ممكن، بالإضافة إلى دعم التطوير الذاتي المستمر للموظفين، وخلق ثقافة الاختبار، وتمكين بيئة المناقشة المفتوحة (Turkki , 2021:11)

في حين حدد (Smart , 2016:23) أربعة أسباب أساسية تدعوا للتحويل نحو الرشاقة التسويقية واعتمادها من قبل الشركات وهي:

1- الحاجة إلى زيادة السرعة: أدى تطور التكنولوجيا ودورات الابتكار بمعدل متزايد باستمرار الى سرعة تطور نماذج الأعمال.

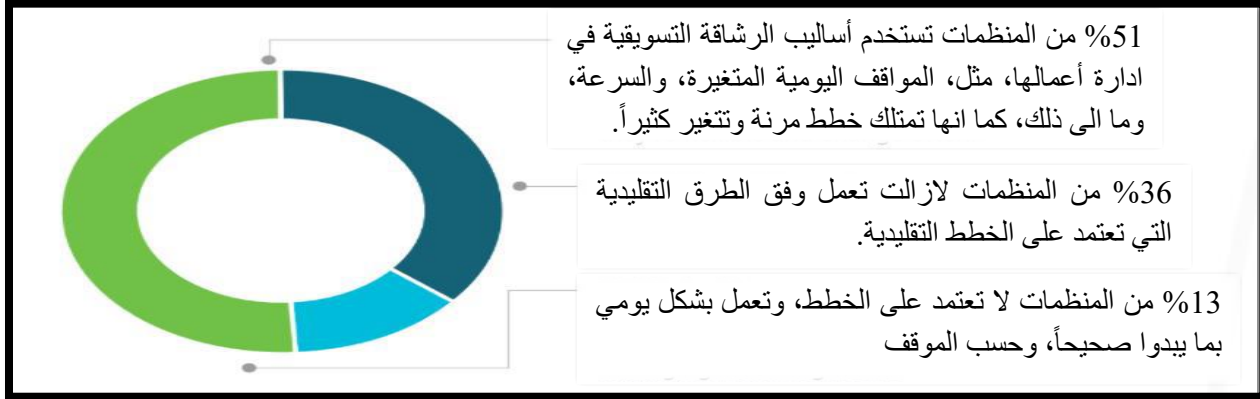
2- ظهور التنمية مفتوحة المصدر والموزعة على نحو متزايد: إذ يفضل الزبائن التقنيات الموجودة في كل مكان والمفهومة بشكل عام، وهذا يضمن أن المواهب ستكون متاحة في السوق، مما يسهل النمو والمرونة والقدرة على التكيف.

3- توافر موارد التنمية منخفضة التكلفة: تفضل الأساليب الرشيقة الأجزاء غير القياسية والقابلة للتبديل على الأجزاء المخصصة، فعندما يكون التكيف أمرًا بالغ الأهمية يكون من السهل الحصول على الأجزاء واستبدالها بسرعة وموثوقية، وبالتالي منع التأخير المحتمل والمرتبط بالتغييرات في الأدوات أو المعدات.

4- تعتمد الرشاقة على ردود الفعل الفورية للزبائن والتي توفر المعلومات للمبتكرين وتقلل خطر تكرار المنتجات والخدمات حتى لو كانت منتشرة في جميع أنحاء السوق.

وما يؤكد أهمية الرشاقة التسويقية انها تولي مزيداً من التركيز على التعاون مع الزبائن، دورات التسليم القصيرة والمتكررة، عمل الأعضاء معاً في نفس الفريق في بيئة تعاونية تعزز الاتصال وتشارك المعرفة، ينصب جل اهتمامهم على تنفيذ متطلبات الزبائن بشكل صحيح مع الالتزام بمتطلبات العمل و

معايير الأداء ،لذلك أصبحت من الاساليب الشائعة والمعتمدة من قبل العديد من الممارسين والمسوقين في السنوات الأخيرة، وهذا ما يوضحه تقرير منظمة Agile Sherpas عن حالة الرشاقة التسويقية لعام 2021 ، والذي يكشف عن اتباع الأساليب الرشيقة في التسويق من قبل غالبية المسوقين في العالم والذين تصل نسبتهم الى 51 ٪ وكما يوضح الشكل (17)، ويفق الباحث مع هذه النسبة، إذ تعد الخطط ضرورية، ويجب أن تكون مرنة ورشيقة بنفس الوقت (Pemmasani , 2021:22)



الشكل (17) اعتماد الرشاقة التسويقية من قبل أغلب المسوقين

Pemmasani, L.(2021) ،Study of Software Testing Techniques in Agile Development.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد أهمية الرشاقة التسويقية بأنها من أهم المفاهيم الادارية الحديثة التي تتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة، تساعد المنظمة في زيادة القدرات والإمكانيات للعمل بشكل استباقي استجابة للتغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، وتقديم قيمة أفضل للزبون، كما تعتبر فلسفة معرفية وذهنية يستخدمها المسوقين في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات تسويقية مناسبة في ظل مرونة وتوفر موارد المنظمة من جهة وتعليقات الزبائن وتوجهات المنافسين من جهة اخرى، وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: فوائد الرشاقة التسويقية:

حظي مفهوم الرشاقة باهتمام متزايد في الدراسات التسويقية، والتي بدأت تدرك الدور الحاسم لوظيفة التسويق في تحديد الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة، خاصة في الممارسة العملية، حيث وجدت الأساليب و الممارسات الرشيقة اعتماداً سريعاً بين فرق التسويق، وقد أثبتت الدراسات ان للرشاقة التسويقية تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمات (Moi, 2020:18) إذ تعمل المنظمات التي تتبنى الرشاقة التسويقية بنجاح على تحسين إنتاجيتها وشفافيتها وقدرتها على التكيف مع تغيير متطلبات التسويق وتحسين تخصيص الموارد، كما

أنها تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمسوقين، وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى هذه الفوائد، يقوم المسوقون الرشيقون بتحسين فعالية تسويقهم من خلال التركيز المتزايد على الزبائن، والتحقق من صحة نهجهم من خلال التجريب، زيادة الوعي بمساهمة التسويق (Ewe1 , 2020:53) تعاون أفضل بين أعضاء الفريق و زيادة الدافع، فهم أفضل للأهداف و المهام ومتطلبات الأداء، تبادل المعرفة ، شعور واضح بتقديم المنظمة(Gustavsson , 2016:7) ،كما أكدت نتائج الاستطلاع الذي أجراه (Papatheocharous & Andreou , 2013:10) ان اعتماد الممارسات الرشيقة سرعت وقت الوصول للسوق وعززت القدرة على إدارة المتطلبات المتغيرة وساهمت في قابلية صيانة البرامج وتوسعتها، بالإضافة إلى رفع معنويات الفريق وتقليل التكلفة والمخاطر بصورة عامة، ويرى (Kamat , 2012:231) ان أهم ما يميز الرشاقة هو تلقي ردود الفعل المستمرة من الزبائن والمنافسين والتعلم من التجارب السابقة ومحاولة التحسين في المرات القادمة، ولا يوجد ما يسمى أفضل الممارسات، ستستمر الممارسات الأفضل والأفضل في التطور مع إتقان الممارسين لبيئتهم. أما (Kalaiganam et al.,2021:53) فيرى ان للرشاقة التسويقية فوائد ايجابية للموظفين بشكل خاص منها التنفيذ السريع لأفكارهم، وتقليل البيروقراطية في عملهم وبما يزيد من مشاركتهم في الأداء الكلي للمنظمة، كما حدد كل من(Gera et al. , 2019 :4; Jung :42; Turkki , 2021) :16, 2020 مجموعة من الفوائد التي يحققها تطبيق الممارسات الرشيقة في التسويق وكما يأتي:

- 1- إنتاج منتج عالي الجودة من قبل فرق صغيرة متخصصة على أساس التحسين المستمر
- 2- المراقبة المستمرة للنتائج الجزئية المتحققة من خلال التجربة والتكرار بناءً على ردود أفعال الزبائن
- 3- زيادة نجاح الحملات التسويقية وبالتالي زيادة المرونة في دخول الأسواق الجديدة، وزيادة المبيعات، بالإضافة الى كسب ولاء الزبون.
- 4- وضوح الأدوار والمهام: يُعدّ الفهم المتبادل للأدوار والمهام بين أعضاء الفريق والقادة و أصحاب المصلحة المشاركين في عمليات الأعمال الجماعية من أهم ميزات الرشاقة التسويقية.
- 5- التطوير المشترك للعمليات والموارد: المفهوم الأساسي وراء الرشاقة التسويقية هو فلسفة التصميم المشترك، حيث يتم تحديد العمليات وتنفيذها بشكل تعاوني من قبل أعضاء الفريق.
- 6- تقاسم المعرفة: تنشأ الكثير من معرفة المنظمات من مصادرها الداخلية، وتبادل هذه المعرفة بين الموظفين وأصحاب المصلحة بشكل فعال عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- 7- مشاركة متعددة الوظائف: لا ينبغي أن تكون الوظائف المنقطة امتيازاً للإدارة العليا فقط أو مندوبي، ولكن يجب تطبيقها على وظائف أخرى أيضاً، مثل التسويق والعمليات والبحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات

- 8- تحسين جودة العمل: من خلال وجود رؤية مشتركة.
- 9- سهولة تحديد المشكلات: من خلال التواصل والاجتماعات اليومية لفرق العمل.
- 10- الدقة في العمل: تسهم الرشاقة التسويقية في جعل جميع أعضاء الفريق يعملون معاً لتحديد الهدف المشترك و تنفيذ العمل بدقة وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية
- 11- المرونة: امكانية التكيف مع التغيرات البيئية و استثمار الفرص
- 12- الابتكار: يسهم أعضاء فريق العمل متعدد الوظائف في انجاز العمل بنجاح من خلال أفكارهم واقتراحاتهم المبتكرة والمتنوعة.

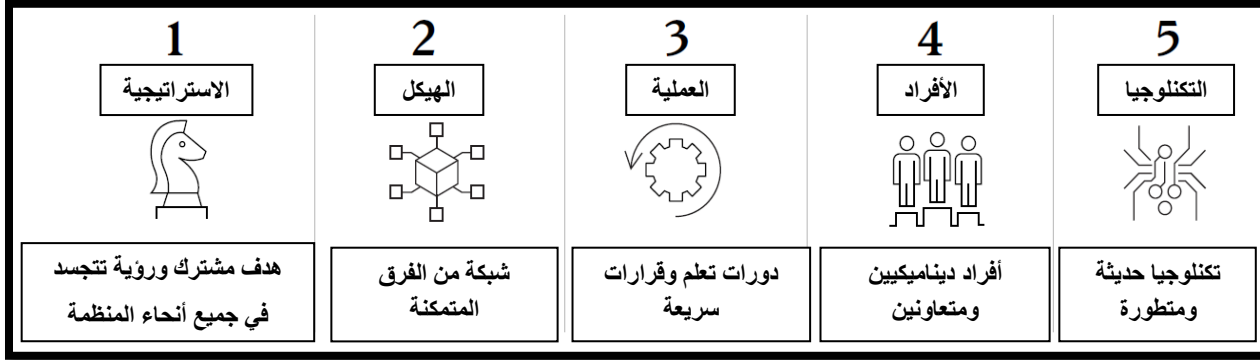
خامساً: ركائز ومحركات الرشاقة التسويقية:

الرشاقة التسويقية مفهوم معقد وغامض، يعتمد على الممارسة العملية والتجربة والخطأ وحسب ظروف كل منظمة مما يؤدي إلى اختلافات في كيفية تنفيذه (Madsen; 2016:3; Triaa et al., 2020:11) والتحدي الأكبر لتنفيذ هذه الاساليب هو أن كل ممارسة فريدة من نوعها (Jung , 2020:48)، لذلك يرى الباحث ان مستخدمي الاساليب الرشيقة يميلون الى اختيار العناصر التي تناسب احتياجاتهم وظروف البيئة التي يعملون فيها لتحديد ما يحقق لهم المرونة والقدرة على الاستجابة. إذاً ما هي العوامل التمكينية التي يمكن أن تحقق الرشاقة؟ كيف تنشئ منظمة رشيقة؟

عرف (Van Oosterhout et al., 2006:135) عوامل التمكين والعوامل المسببة للرشاقة التسويقية بأنها العوامل الكامنة وراء وجود أو عدم وجود فجوة بين الرشاقة المطلوبة للاستجابة للبيئة والرشاقة المتحققة فعلاً، وحدد مجموعة من العوامل التي اعتبرها سبب رئيسي لتحقيق الرشاقة التسويقية وهي (حوكمة شبكة الأعمال، حوكمة المنظمة، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموظفون).

ويرى ممثلو منظمة ماكنزي ان تنفيذ ممارسات الرشاقة التسويقية يتطلب (إحساس واضح بما تريد المنظمة تحقيقه ، نوع مناسب من البنية التحتية لتكنولوجيا التسويق ،بيانات وتحليلات كافية ، الإشراف على عمليات تنفيذ الرشاقة من قبل كبار قادة التسويق ، فرق من الأشخاص الموهوبين الذين يمكنهم العمل معاً وبسرعة). (Purcărea , 2016 : 7) وفي السياق نفسه يرى (Dove, 2004:3) إن الرشاقة هدف استراتيجي يتم تمكينه من خلال (البنية التحتية ،العمليات التجارية والسياسة الاستراتيجية ، فضلا عن المعرفة العميقة وقيم إتقان التغيير التي يحملها جميع المعنيين) واعتبر (De Smet et al., 2018:7) القيادة والثقافة من أهم العوامل التمكينية للرشاقة ويرى (Homburgwtal.,2020:10) ان تعزيز الرشاقة التسويقية داخل المنظمة يأتي من خلال بتبسيط هياكل وعمليات التسويق واتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية

،بالإضافة الى التعلم من التجربة والخطأ. كما يمكن للشركات تبني عناصر نموذج التشغيل الرشيق الموضحة في الشكل (18) والذي يقيس تنفيذه مدى رشاقة المنظمة. (Aghina et al. , 2020:5)



الشكل (18) انموذج التشغيل الرشيق

Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., & West, D. (2020). Enterprise agility: Buzz or business impact. McKinsey (March 20), <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>.

في حين طور (Harraf et al.,2015:684) إطار عمل لمنظمة رشيقة تكون أكثر استجابة للبيئة الخارجية، يقوم على عشر ركائز هي: ثقافة الابتكار، التمكين، التسامح، الرؤية، إدارة التغيير، الاتصال التنظيمي، تحليل السوق والاستجابة، إدارة العمليات التسويقية، هيكل تنظيمي مرن، التعلم، على الرغم من أن التطبيق قد يختلف إلا أن فهم الدرجة التي تشترك بها الشركات في هذه الركائز قد يمكّن المديرين من قيادة شركاتهم نحو النجاح في المستقبل. وفي السياق نفسه حدد (Lewnes , 2021:64-65) مجموعة من الركائز التي تُعد أساسية في تحقيق الرشاقة التسويقية وهي (توظيف وإعادة تأهيل وتمكين الموظفين، التنوع والشمول، البنية التحتية التكنولوجية، والعمليات المرنة والتي يشترك بها الجميع) كعوامل داخلية يجب أن تنفذها الشركات لتمكين الرشاقة.

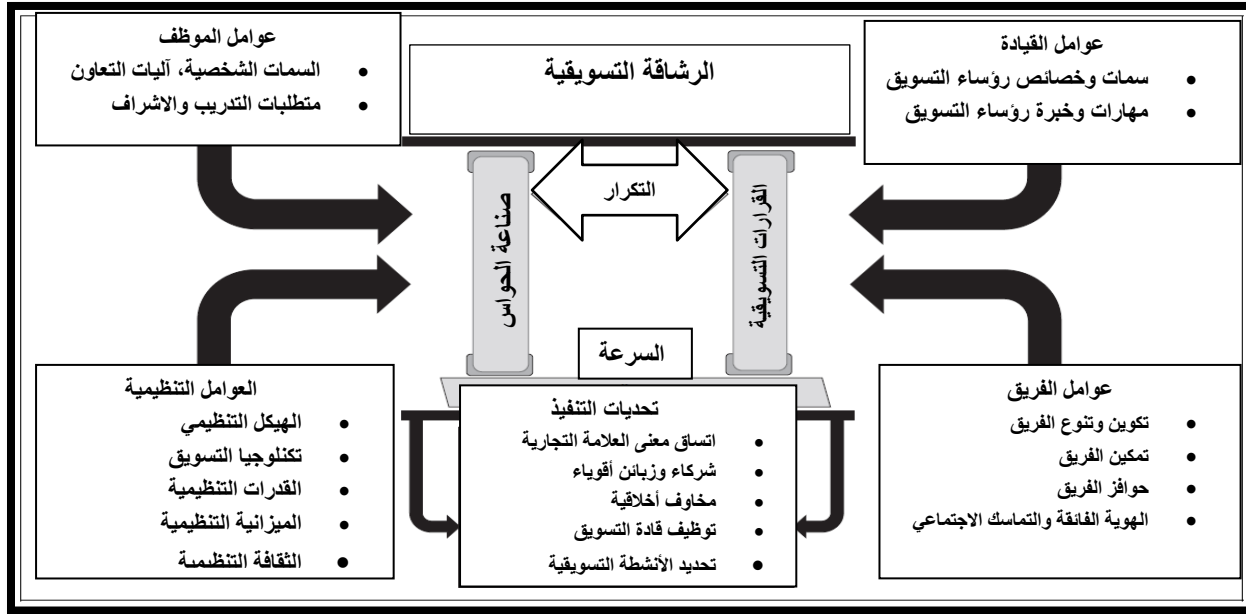
أما (Kalaiganam et al.2021:2) فقد حدد محركات الرشاقة التسويقية الموضحة في الشكل (19) ويرى ان هذه العوامل تؤثر على مجموعة من الأبعاد وهي (السرعة، اتخاذ القرارات التسويقية، التكرار وصناعة الحواس) والتي بدورها تساعد في تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة وحسب الآتي:

1- العوامل التنظيمية: والتي تتضمن (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا التسويق، القدرات التنظيمية، الميزانية التنظيمية، والثقافة التنظيمية)

2- عوامل القيادة: (سمات القادة، وسمات وخصائص رؤساء التسويق ومؤشرات القوة الهيكلية لهم)

3- عوامل الفريق: (تكوين وتنوع الفريق، تمكين الفريق، نظام الحوافز، أدوار الهوية الفارقة والتماسك الاجتماعي)

4- عوامل الموظف: (السمات الشخصية للموظفين، آليات التعاون، ومتطلبات التدريب) ويرى (Harraf et al., 2015:61) إن أهم المتطلبات الأساسية لتنفيذ الرشاقة التسويقية هي (العمليات الموجهة للزيائن، استشارة الخبراء، هيكل المعلومات والقيادة الرشيقية)



الشكل (19) محركات وتحديات الرشاقة التسويقية

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: the concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.

نلاحظ مما سبق أن أغلب الباحثين والممارسين اتفقوا على مجموعة من العوامل وهي (الهيكل التنظيمي، دور القيادة، دور الفرق وخصائص الموظفين، تمكين الموظفين، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، التبادل المعرفي، والتعلم) وهي بمثابة المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تحقيق الرشاقة التسويقية في المنظمات بغض النظر عن نوع وطبيعة عملها واختلافها في تنفيذ هذه العوامل. ويرى الباحث ان المحرك الأساسي لتحقيق الرشاقة بالإضافة الى العوامل أعلاه هو قناعة الإدارة العليا بأهمية الرشاقة والعمل على تبنيها من خلال تلبية متطلباتها، وتوفير بيئة عمل تكون فيها المشاركة والتعاون والابتكار والالتزام بجودة وسرعة الأداء من سمات ثقافة المنظمة.

سادساً: تحديات تنفيذ الرشاقة التسويقية:

على الرغم من أن التحولات الرشيقة الناجحة تؤدي إلى تحسين أداء الشركات على المدى الطويل، إلا أن تنفيذها يواجه بعض التحديات، وقد يكون اختيار الطريقة الصحيحة والتنفيذ الصحيح أمراً صعباً للغاية، فقد أفادت مراجعة حديثة لتحديات تبني الرشاقة عن أربعة موضوعات رئيسية هي (الأشخاص والتنظيم والمشروع والعملية) تضمنت تحديات التبنّي المتعلقة بالأشخاص حجم الفريق، نقص التواصل الفعال، نقص تعاون الزبائن، والافتقار للخبرة في الأساليب الرشيقة، وتضمنت تحديات التبنّي المتعلقة بالمنظمة عدم التوافق الثقافي مع الأساليب الرشيقة وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، في حين تضمنت التحديات المتعلقة بالمشروع حجم المشروع، بينما تضمنت التحديات المتعلقة بالعملية درجة المرونة والأساليب المتبعة (Hoda & Noble , 2017:2) وفي ضوء ذلك حدد عدد من الباحثين التحديات المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تبني هذه الأساليب وكما يأتي:(Jung , 2020:52-57)

- 1- حلقات التغذية الراجعة: تتمثل الخطوة الأولى للتنفيذ الناجح للأساليب الرشيقة في إنشاء حلقات التغذية الراجعة من الزبائن، والتي تساعد في صياغة استراتيجية التسويق الشاملة، وبناء عقلية النمو التي تدعم التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة داخل فريق التسويق.
- 2- اختيار الطريقة: يجب ان تعمل كل منظمة على استكشاف أو تكيف أنواع مختلفة من أطر العمل وبما يناسب بيئتها الخاصة وفريق التسويق والزبائن.
- 3- العمل في سباقات السرعة: مع سباقات السرعة، يمكن تجربة طريقة عمل رشيقة قبل البدء بتبني كامل.
- 4- العقلية الرشيقة: يجب أن يكون الهدف الأول للمنظمة هو الترويج لطريقة تفكير رشيقة لدى الافراد وفرق العمل، إذ يساعد تطوير واستخدام العقلية الرشيقة في تنمية ثقافة الانفتاح التي تسمح للفرق بالتعلم منها والتحسين في المستقبل.
- 5- الميزانية: يجب أن تدير فرق التسويق ميزانيتها من خلال عملية ديناميكية بدل من الطرق التقليدية والخطط السنوية والعمل في ظل قيود الميزانية الصارمة لتكون أكثر نجاحاً.
- 6- التعاون: يحقق التعاون وتبادل الأفكار جودة أعلى للمنتجات وجهود التسويق وبالتالي تقديم خدمة أفضل للزبون.
- 7- تحليل السوق وقياس النتائج: يجب على المنظمات البقاء على اطلاع دائم بظروف السوق ومتطلبات الزبائن وحالة المنافسة، لكي تتمكن من تقييم تأثير استراتيجياتها وخطتها التسويقية عليها ويمكن قياس ذلك من خلال استطلاعات الرأي المنتظمة للزبائن.

8- تبادل البيانات على مستوى المنظمة: من أجل الاستفادة حقاً من الرشاقة تحتاج الشركات إلى إدراك أن التسويق يكمن في مسؤولية المنظمة بأكملها) وليس فقط قسم التسويق وبالتالي محاولة تفكيك الحواجز داخل الهياكل التنظيمية وإدارة بيانات الزبائن التي تم جمعها مركزياً لما له من تأثير مباشر على تجربة الزبون. فيما حدد (Nuottila et al. , 2016:82) مجموعة من التحديات التي قد تواجه الشركات التي تعتزم تطبيق الممارسات الرشيقة سواء كانت في القطاع الخاص أو العام (نقل وتوثيق المعرفة، تعليم الموظفين والخبرة والالتزام، التواصل مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم، الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ الأساليب الرشيقة، موقع تواجد فرق العمل، التشريعات، وتعقيد الهندسة المعمارية وتكامل النظام)، وحدد (Kalaiganam et al.2021:40) مجموعة من التحديات المرتبطة بتنفيذ الرشاقة التسويقية وكما يظهرها الشكل (18) وحسب الآتي:

- 1- اتساق العلامة التجارية: يجب أن تحتفظ المنظمات بالعلامة التجارية الخاصة بها، لأنها عادة ما تكون عالقة في ذهن الزبون، وقد يعمل تغييرها باستمرار على فقدان الزبائن (Niessing & Aaker ,2015:2)
- 2- الشركاء والزبائن الأقوياء: في حال تبني الرشاقة التسويقية تواجه الشركات مشكلات كبيرة في التحكم والتنسيق يجب التغلب عليها، بما في ذلك المراقبة وإدارة تضارب المصالح وضمان المساءلة، الآليات المتاحة للتنفيذ، مدد العقود مع الشركاء.. الخ
- 3- المخاوف الأخلاقية: يؤكد الأكاديميون على أن جمع بيانات الزبائن واستخدامها هو وسيلة فعالة لتحسين عوائد التسويق لكن في ظل مخاوف خصوصية البيانات تواجه الشركات تحديات كبيرة في المفاضلة بين تحقيق الرشاقة وقضايا حوكمة البيانات الخاصة بالزبائن. (Martin et al., 2017:36)
- 4- الاعلان عن اتباع الرشاقة التسويقية فقط وبدون تطبيق حقيقي لممارسات الرشيقة: هناك خطر من أن الشركات سوف تتبنى الرشاقة التسويقية كإعلان فقط، ولا تهتم بجوهرها، مما يؤدي إلى إهدار الموارد وتحقيق نتائج سيئة.
- 5- توظيف قادة للتسويق: وجد استطلاع أجرته جمعية المعلنين الوطنيين أن المسوقين ووكالات الإعلان يتزايد إحباطهم بسبب النقص الحاد في المواهب القيادية وصعوبة العثور على المواهب المناسبة والتي تمتلك مهارات متعددة خاصة في الاسس المفاهيمية للتسويق.
- 6- تحديد الأنشطة التسويقية: يكون النشاط التسويقي أكثر استفادة من الرشاقة التسويقية عندما تكون استجابة السوق غير متوقعة إلى حد كبير، ويمكن تقسيم النشاط إلى مكونات أصغر، ومن المعقول الحصول على التحقق من العمل، وتكون هناك حاجة أقل لإشراك شركاء خارجيين.

سابعاً: الرشاقة ومفاهيم أخرى:

غالبًا ما يتم استخدام بعض المصطلحات بالتبادل مما يسبب بعض الارتباك للباحثين والدارسين، الأمر الذي يتطلب تحديد هذه المصطلحات بعناية لتحقيق الدقة المفاهيمية لكل منها (Patten et al., 2005:2) وبعد مراجعة الأدبيات ضمن هذه البحث، تبين ان هناك بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الرشاقة وهي المرونة، الاستجابة، والنحافة

1- الرشاقة (Agility) مقابل النحافة (lean):

لا ينبغي الخلط بين مفهوم الرشاقة ومفهوم النحافة، فهما إنموذجان منفصلان لهما أهداف أساسية مختلفة تماماً، (Krishnamurthy & Yauch , 2007: 588) فالأخير مفهوم تشغيلي على مستوى الأقسام المختلفة، يعني عمل المزيد بموارد أقل، وهو يعود الى أنظمة إنتاج تويوتا الذي ابتكره Sakichi Toyoda وابنه Kuchiro Toyoda مؤسس المنظمة، بهدف تقليل الهدر والقضاء على خطوات الإنتاج غير الضرورية وتحسين عمليات التصنيع الخاصة بالمنظمة (Dewell , 2007:23). تم تقديم المصطلح من خلال كتاب الآلة التي غيرت العالم، والذي يوثق تطور صناعة السيارات من الإنتاج الضخم إلى الإنتاج الخالي من الهدر، امتد المفهوم من أرضية المتجر ليشمل المنظمة بأكملها & Ambe (Weiss,2010:2113)، وهو نظام يستخدم أقل الموارد لإنتاج منتج أو أداء خدمة من خلال القضاء على الهدر في الإنتاج، والمعالجة الزائدة، والحركة، الانتظار، النقل، والوحدات المعيبة، والمخزون (Khraim & Afaishat, 2021:2) في حين تشير الرشاقة الى قدرة المنظمة على البقاء في بيئة تنافسية تتميز بالتغيير المستمر وغير المتوقع والاستجابة بسرعة للأسواق المتغيرة التي يفوقها الزبائن , Agarwal et al. (2006:212).

تعمل فلسفة lean بشكل جيد حيث يكون الطلب مستقرًا نسبيًا وبالتالي يمكن التنبؤ به، و يكون التنوع منخفضاً و المنتجات موحدة، على العكس من ذلك تعمل الرشاقة حين يكون الطلب متقلباً ولا يمكن التنبؤ به ومتطلبات الزبائن متنوعة للغاية (Shuradze et al. , 2018:2)، كما تعد التكلفة هي المعيار الأساس عند تطبيق فلسفة النحافة، في حين تُعد القيمة الاجمالية المقدمة للزبون أمراً حاسماً لتحقيق الرشاقة، وبهذا يكون مفهوم الرشاقة مختلف تماماً عن النحافة، فالرشاقة هي فلسفة ادارية وآلية لاحتضان التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وتحويلها الى فرص مربحة، أي تعمل بشكل استباقي لإحداث التغيير أو التأثير فيه، وابتكار الأفكار والمنتجات الجديدة التي تحقق قيمة للزبائن، ويتطلب تحقيقها تغييرات جذرية في عموم المنظمة، وعلى عكس منهجية النحافة التي تعمل بشكل تفاعلي مع التغيرات وتحاول التكيف معها من أجل عودة المنظمة لحالتها الأصلية على الأقل، وقد تكون ضمن جزء معين للمنظمة دون الآخر، وليس لها أي تأثير

على البيئة الخارجية للمنظمة والأسواق التي تعمل بها، وعلى الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بين الرشاقة والنحافة في جوانب أخرى مثل الحاجة إلى مستويات عالية من جودة المنتج، وتقليل المدد الزمنية، التخصيص، والانتاج حسب الطلب (Christofi et al., 2013:55) وهناك من يعتبر أن النحافة بعد من أبعاد الرشاقة، إلا أنه لا يُمكن المنظمة من تلبية الاحتياجات المحددة للزبون بسرعة، والرشاقة هي البعد الحاسم والأكثر فائدة في تحقيق الميزة التنافسية والفوز في السوق في بيئة الأعمال الحالية التي أصبح فيها رضا الزبون هو أهم معيار للنجاح، كما أنها تمنح المنظمة القدرة على تسويق منتجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة مع مدد زمنية قصيرة وبأحجام انتاج متفاوتة توفر قيمة فريدة للزبائن من خلال التخصيص (Salehi et al, 2021:166).و بذلك يرى الباحث ان الرشاقة ممكن أن تحقق ما تحققه النحافة وأكثر وهي أكثر تكيفا مع مجال الأعمال المعاصرة، مع امكانية الدمج بينهما.

2- المرونة والاستجابة مقابل الرشاقة:

عادةً ما يتم الخلط بين معاني هذه المصطلحات، لذلك استوجب توضيح مفاهيم هذه المصطلحات والأدوار النسبية التي تلعبها في استراتيجيات المنظمة، وحسب علاقات الترابط الهرمي بينها، حيث ترتبط المرونة بشكل شائع بالخاصية المتأصلة للأنظمة التي تسمح لها بالتغيير ضمن معايير محددة مسبقاً، وتستخدم الرشاقة في عمليات إعادة التشكيل السريعة للنظم لمواجهة التغييرات غير المتوقعة، في حين تشير الاستجابة إلى سلوك المنظمة الذي ينطوي على اجراء تغيير هادف في الوقت المناسب (Bernardes & Hanna , 2009:30

تُعد المرونة مفهومًا متعدد الأبعاد له دلالات ونماذج وأسس مختلفة، غالبًا ما تُستخدم مع مرادفاتها - التحوط، المتانة، والتنوع، بالتبادل مع السمات المرتبطة بها مثل التوقع، والقدرة على التكيف (Patten et al., 2005:2) حظيت باهتمام الباحثين منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وهي من المفاهيم المتجذرة في أدبيات و أبحاث التصنيع (Fayezi et al.,2017:3) و تشير إلى قدرة المنظمة على اجراء تغييرات سريعة في خططها واجراءاتها الروتينية، تشمل الأبعاد التقليدية للمرونة على سبيل المثال تلك المتعلقة بالمنتج أو الخدمة (مثل حجم ومزيج المنتجات ومرونة المواصفات)، أو العمليات (مثل تغيير الماكينة والجدولة ومرونة الابتكار). (Vokurka & Fliedner ,1998:166) تستخدم المرونة كاستجابة تكيفية للظروف المتغيرة، التي يمكن التنبؤ بها (Gerwin , 1987: 1172)

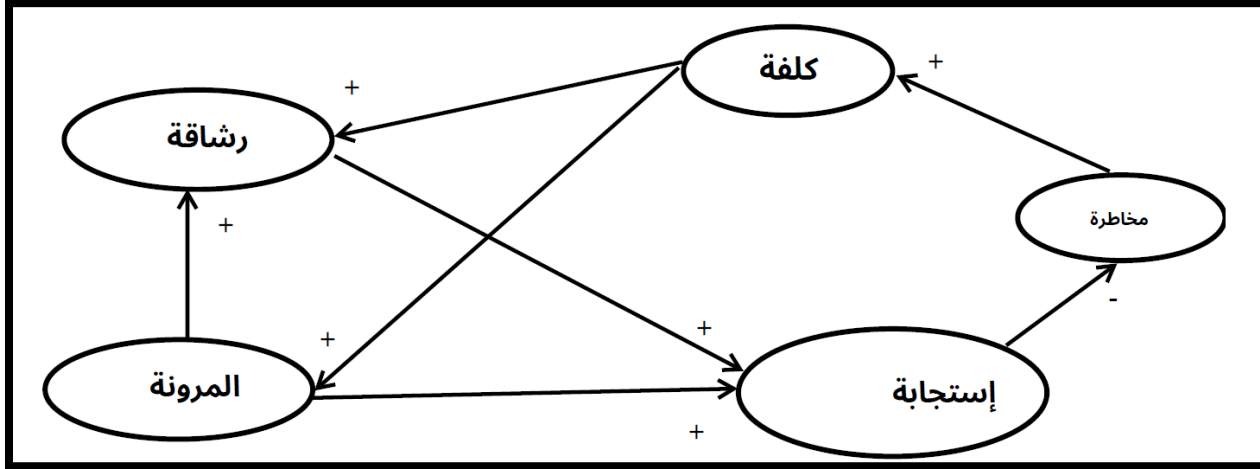
أشار (Um , 201:7-8) إلى الاختلافات المفاهيمية بين مصطلح المرونة والرشاقة، والتي يتم استخدامها بشكل غير متسق وغامض، وأكد على ضرورة التمييز بينهما، حيث اعتبر المرونة هي قدرة

منفصلة وسابقة مطلوبة للرشاقة، وأنها تستخدم للاستجابة للتغيرات الداخلية للمنظمة والتي تكون متوقعة ويمكن استشرعها، لكن في حالات أخرى، قد تحدث التغييرات بشكل غير متوقع وتتطلب استجابة من غير المرجح أن تكون محددة مسبقاً. في مثل هذه الحالات، لا يمكن بسهولة هندسة المرونة في العمليات وأنظمة المنظمة، ولا يمكن التصرف بسرعة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي وهنا تحتاج المنظمة الى فلسفة الرشاقة، التي تمكن المنظمة من اجراء تغيير جذري وابتكاري أكثر مثل تعديل أو إعادة هندسة العمليات والأنظمة الحالية، أو اكتساب و بناء أنظمة جديدة وما إلى ذلك (Van Oosterhout et al.,2006:134) وهناك تمييز آخر بين الرشاقة والمرونة وهو افتراض أن التغيير مستمر والتعامل معه بشكل تفاعلي أو استباقي هو نشاط مستمر، وهذا يتفق مع تعريفات العديد من الباحثين الذين وصفوا الرشاقة بأنها استعداد مستمر للتغيير، على عكس التغيير الذي يحدث مرة واحدة، لذلك يعتبر البعض الرشاقة بأنها تطبيق مفاهيم المرونة في أجزاء مختلفة من المنظمة وأكد(Baker, 1996:6) على ضرورة التمييز بين المرونة والرشاقة كمفاهيم أعمال، ويرى ان الاختلاف الحقيقي هو مستوى تطبيق هذه المفاهيم ، حيث ترتبط المرونة في المستويات التشغيلية، وتركز الرشاقة بشكل أكبر على المستويات الاستراتيجية .

في حين لاحظ (Abdelilah et al., 2018:16) أن المرونة والرشاقة يشتركان تقريباً في نفس الدوافع وأنواع التغيير، باستثناء ظهور بعض محركات الرشاقة الجديدة مثل المنافسة العالية والديناميكية والاستباقية، أما التغيير فهو نفسه بالنسبة للمرونة والرشاقة الا انه يصبح أسرع مع ظهور دوافع السرعة، واعتبر المرونة عنصر من عناصر الرشاقة جنباً إلى جنب مع عناصر أخرى مثل الاستجابة والسرعة، وهذا ما أكده (Narasimhan et al. , 2006:443) عندما وصف المرونة بأنها السمة الرئيسة لمنظمة رشيقة، واعتبر(Kazancoglu et al., 2022:4) المرونة بأنها أحد أهم متطلبات الرشاقة .وهذا يتوافق مع دراسة (Shekarian et al.,2020:10) التي صنفت المرونة كبعد من أبعاد الرشاقة وكلاهما يمكن إدراجهما في الاستجابة وحسب مخططها الفرضي الذي يوضحه الشكل (20) حيث تؤثر المرونة في تحقيق الرشاقة وبالتالي تحقيق الاستجابة للتغيرات، وهذا بدوره ينطبق مع تعريف (Gren & Lenberg , 2020:6) للرشاقة بأنها استجابة للتغيير.

يرى الباحث من خلال ما سبق أن المرونة تختلف عن الرشاقة في جوانب عديدة، من بدايات الظهور والتطور الى آليات العمل والممارسة، فالمرونة من المفاهيم التقليدية كانت ولا زالت تستخدم كوسيلة تفاعلية مع حالات التغيير المعروفة، وتحقيق المرونة في قسم معين من المنظمة مثل المرونة التشغيلية، ولا يمكن اعتمادها في الوضع الحالي لبيئة المنظمة حيث التغييرات المتسارعة والتطورات الكبيرة، الا انها مهمة في تحقيق الرشاقة الكلية للمنظمة ، إذ تتطلب عمليات الاستجابة الخارجية مرونة داخلية، على سبيل

المثال لو ارادت المنظمة ان تكون رشيقة في تلبية طلبات الزبائن لابد ان يكون لديها أقسام تصميم ونتاج وعمليات مرنة قابلة للتغيير بالزيادة والنقصان مع تغيرات الطلب، بهذا لابد ان تكون المرونة عنصر من عناصر الرشاقة، وكذلك الاستجابة فهي مقياس لرشاقة المنظمة.



الشكل (20) العلاقة بين المرونة، الرشاقة، والاستجابة

Shekarian, M., Nooraie, S. V. R., & Parast, M. M. (2020). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, 220, 107438:.

ثامناً: النظريات المفسرة للرشاقة:

نظرية التعقيد: هي نظرية التغيير والتطور والتكيف والتنمية من أجل البقاء، على عكس نماذج السبب والنتيجة المتتالية البسيطة، والقدرة على التنبؤ الخطي، والنهج الاختزالي لفهم الظواهر، واستبدالها بمقاربات غير خطية وشاملة، حيث تكون العلاقات مترابطة مع بعضها (Mason,2008:16) تفترض بأن منظمات الأعمال تشبه الى حد كبير أنظمة الطبيعة، فهي أنظمة ديناميكية غير خطية، لا يمكن التنبؤ بمستقبلها. استخدمت هذه النظرية بطريقة إبداعية ومفيدة لاكتساب رؤى جديدة، وتم اختبار قيمة أفكارها تجريبياً لفهم المنظمات وتعزيز التغيير التنظيمي(Burnes , 2005:86). كما تُعد منظور ثري لعرض العديد من الجوانب المختلفة للمنظمات (Anderson et al.,1999:236) بما في ذلك التعقيد الذي تتصف به، والذي يشير الى نوع معين من السلوك ينشأ من الأنظمة التكييفية المعقدة يتكون من عوامل متصلة جزئياً يؤدي تفاعلها إلى سلوك معقد يميز هذه الأنظمة (Allen et al .,2011:508) وتقدم عدداً من الأفكار الجديدة والأساليب التحليلية والأطر المفاهيمية التي أثارت اهتمام العديد من علماء الإدارة في السنوات الأخيرة، وقادتهم الى فهم كيف يمكن للأنظمة أن تتعلم بشكل أكثر فاعلية وأن تنظم نفسها تلقائياً إلى أشكال أكثر تنظيماً وتطوراً تتكيف بشكل أفضل مع بيئاته(Levy, 2000:68). لذلك يُنظر إلى نظرية التعقيد على أنها أداة للتفكير، وتشجيع

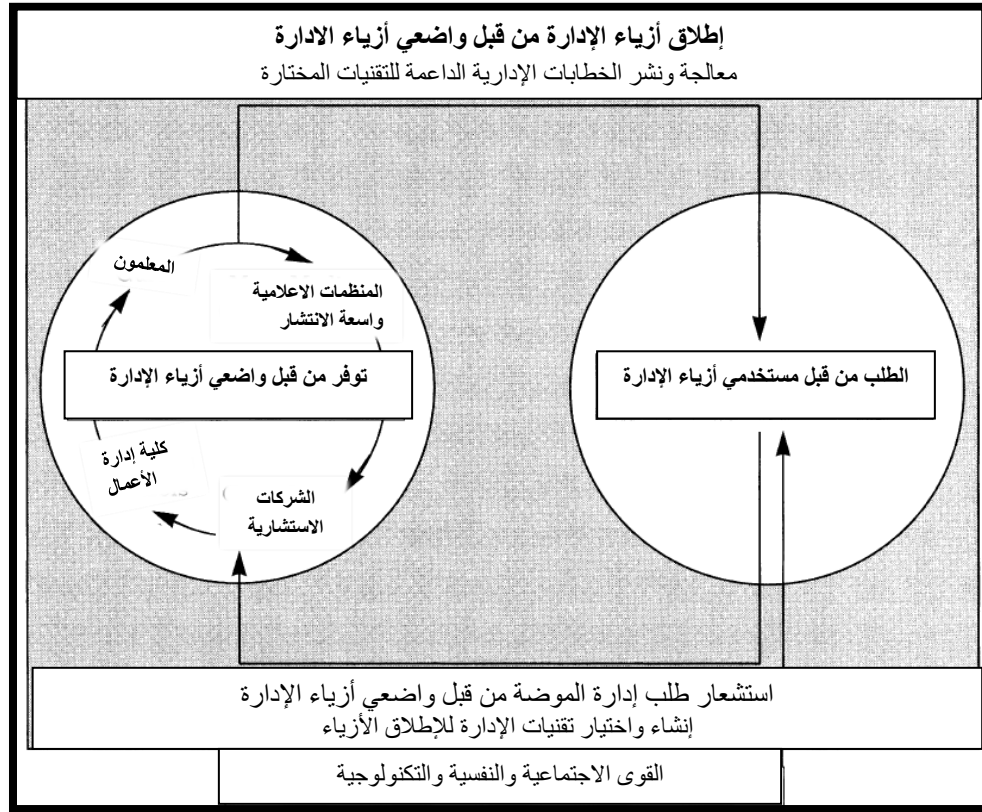
المديرين على تنمية وتعزيز البيئة التي تسهل تحقيق النجاح والاستدامة (Styhre , 2002:103). نلاحظ مما سبق ان نظرية التعقيد تؤكد ديناميكية وتعقيد بيئة الأعمال، وتوضح كيف يمكن للشركات التأقلم مع هذه البيئة، والتكيف مع حالات عدم اليقين، باعتبارها مجموعة من الاستراتيجيات والهياكل التي تتسم بالتعقيد والتكيف بذو الوقت، وهي تفسر أهمية وجود مفهوم الرشاقة الذي يعد فلسفة ادارية لمواجهة هذا التعقيد. ومن أجل تحقيق ذلك يلجأ التنظيميون والممارسون الى ادوات الادارة التي تسهل عملية التكيف.

نظرية أزياء الإدارة:

نشأت نظرية أزياء الإدارة من الانضباط الإداري، تهدف في الأصل إلى خلق وتحليل ونشر الأدوات الادارية الحديثة، تسترشد بالنظرية المؤسسية الجديدة ونظريات الابتكار والانتشار، تؤدي إلى تقدم إداري عقلائي. افتراضها الأساسي أن انتشار ابتكارات معينة يميل إلى أن يكون ظاهرة ثقافية واعتقاد جماعي (Oesterreich et al. , 2020:3) من خلال نشر مفاهيم الإدارة العصرية والآراء التوجيهية المتناسكة إلى حد ما حول أساليب الإدارة (Madsen & Slåtten ,2013:110)، والتي تكتسب بسرعة نصيباً كبيراً في خطاب الإدارة العامة، يتم وضعها من قبل مجموعة من الجهات الفاعلة والتي يطلق عليها تسمية مجتمع ازياء الادارة الذي يتكون من الشركات الاستشارية، بائعي البرامج، ومعلمي الإدارة ، منظمي المؤتمرات / الندوات، أكاديميين كليات إدارة الأعمال، ووسائل الإعلام التجاري، المحللين، وكذلك المنظمات المهنية (Madsen & Stenheim , 2016:19-20) التي تزود الممارسين والاداريين بأفكار وتقنيات الإدارة الحديثة وتلبية احتياجاتهم الفورية. (Clark & Greatbatch , 2004:3)

تقدم نظرية ازياء الادارة إطاراً مفيداً للتوعية و توجه الانتباه إلى قوى العرض والطلب التي تشكل تطور أفكار الإدارة ،تم استخدامها على نطاق واسع في دراسات أفكار الإدارة مثل إدارة المعرفة، إعادة هندسة عمليات الأعمال، بطاقة الأداء المتوازن والانتاج الخالي من الهدر (Madsen , 2016:38) وبحسب رأي (Abrahamson , 1996:264) وتماشياً مع نموذج (Hirschs,1972)، فان عملية تحديد أزياء الإدارة تتكون من عدة مراحل وهي إنشاء واختيار ومعالجة ونشر الخطابات التي تدافع عن تقنيات إدارية معينة من قبل موردي الأزياء، وكما يوضح المربع السفلي في الشكل (21)، و يشير السهم على اليمين الى أنه خلال مرحلة الإنشاء، يشعر واضعو الأزياء بالتفضيلات الأولية التي توجه الطلب على الموضة ويخلقون العديد من تقنيات الإدارة، ثم يختارون التقنيات التي يعتقدون أنها ستشبع هذا الطلب، وبالمقابل يشير السهم على اليسار إلى أنه خلال مرحلة المعالجة، يقوم واضعو الأزياء بتوضيح الخطابات الداعمة لأساليب الإدارة التي

يختارونها. في حين تعمل مرحلة النشر على لفت الانتباه إلى خطابات الإدارة التقديمية التي تناصر تقنيات إدارة معينة.



الشكل (21) مراحل عملية وضع أزياء الإدارة

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. Academy of management review, 21(1), 254-285 ISO 690.

وبالطريقة ذاتها ومن منظور نظرية الأزياء تم تحليل مفهوم الرشاقة كمفهوم إداري حديث نسبياً ومن خلال مجموعة من الخصائص التي توطر المفاهيم الإدارية الشائعة وهي التسمية، تحسينات الأداء، الفضاء التفسيري، والعالمية، وتوضح انه يتمتع بكل هذه السمات مثل التسمية الجذابة التي تعبر عن الابتكار والقدرة على التكيف، تحسينات الأداء التي تؤكد على ان استخدام مفهوم الرشاقة يزيد بشكل كبير من الاداء التنظيمي، والقدرة على تفسير الأحداث التي اثبتت ان المفهوم مختلف وغامض ويتطلب فهمة وتفسيره من قبل المديرين، وأخيرا سمة العالمية والتي تعني امكانية تطبيق المفهوم في كل مكان بغض النظر عن السياق التنظيمي والمجتمعي وهذا ينطبق على مفهوم الرشاقة التسويقية الذي اثبت انه مفهوم عالمي، يحمل العديد من القيم التأسيسية الواسعة و المبادئ التي يجب على المستخدمين اتباعها (Madsen,2020)

2-1:) ومع الأخذ في الاعتبار أهمية الرشاقة في هذه البيئة وكما تم وصفها بأنها قدرة ديناميكية مهمة في بيئات الأعمال المعاصرة ننتقل الى البحث في نظرية القدرات الديناميكية (Roberts & Grover, 2012:579)

نظرية القدرات الديناميكية:

تم التأكيد على تطوير نظرية القدرات الديناميكية من خلال حقيقة أن وجهة النظر القائمة على الموارد (النظرية المستندة الى الموارد) لا تفسر الميزة التنافسية في بيئة أكثر تعقيداً وتغيراً بسبب طبيعتها الثابتة، وان الواقع يتطلب نظرية لها صلة بالأساليب المتعلقة باستدامة الميزة التنافسية، حيث تعمل القدرات الديناميكية على تعزيز كفاءة ريادة الأعمال، والتكيف بسهولة مع النظم البيئية الجديدة والموجهة نحو الابتكار والتعاون، (Rachmawati & Moko, 2019:175). تفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تتمتع بقدرات ديناميكية فائقة سوف تتفوق على الشركات المنافسة ذو القدرات الديناميكية الأدنى، وهذا يعكس مفهوم الرشاقة التسويقية (Ndung'u , 2020 : 22) إذ تعتبر أدبيات القدرات الديناميكية أن الرشاقة التسويقية هي قدرة ديناميكية عالية المستوى مطلوبة لتحقيق مزايا تنافسية في البيئات المضطربة، من خلال إدارة عدم اليقين واعداد توزيع و توجيه الموارد بكفاءة وفاعلية لتنفيذ وحماية الأنشطة ذو العائد المرتفع حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية (Turkki , 2021:14) بالاعتماد على استشعار السوق، وإشراك الزبائن والعمل بشكل استباقي في السوق (Moi & Cabiddu, 2021:2). على الرغم من أن نظرية القدرات الديناميكية تبنت منظوراً أكثر ديناميكية وانفتاحاً، وركزت على تطوير قدرات التسويق الديناميكية القادرة على الاستجابة لهذه البيئات (Moi & Cabiddu, 2020:1148) الا انها تبقى متجذرة في النظرية المستندة الى الموارد وتعتمد عليها في تحقيق الاستجابات، خاصة وان القدرات تبنى باستخدام الموارد (Irfan et al., 2019:5)، وهذا يشير الى ان عمل الرشاقة كقدرة ديناميكية يعتمد على موارد المنظمة بما فيها رأس المال المالي والاجتماعي.

تاسعاً: قياس الرشاقة التسويقية

يكن نجاح تحقيق الرشاقة التسويقية في إمكانية قياسها، إذ يعتبر القياس أساس الطبيعة التكرارية للنهج الرشيق، وان عدم إمكانية القياس تعني عدم فهم العملية أو التحكم فيها أو تحسينها (Accardi-Petersen , 2012:33)، وعلى الرغم من ذلك تكشف مراجعة الأدبيات الموجودة أن معظم الأبحاث المتعلقة بالرشاقة كانت نظرية أو نوعية (Asseraf et al., 2018:2)، وبالتالي لا تقدم سوى القليل من النتائج التجريبية

والمبادئ التوجيهية الإدارية. والاتي هو توضيح لأبعاد الرشاقة التسويقية ومقاييسها المعتمدة وحسب اطلاع الباحث :

طور (Erande & Verma , 2008 :39) مقياس رشاقة شامل يتكون من عشرة عوامل تمكينية تُعد الأكثر أهمية في جميع الصناعات لقياس الرشاقة في كافة مجالات المنظمة، وحدد لكل عامل مجموعة من الاسئلة التي تقيس مستوى رشاقته باستخدام مقياس من (1-5)، وهذه العوامل هي (الوقت، طاقة المصنع، المخزون، حل المشكلات، التصنيع الالكتروني، التحسين المستمر، المرونة التشغيلية، التحولات السريعة، رضا الزبائن الداخليين، وإدارة الموارد البشرية). وتقتصر دراسة (Roberts & Grover , 2012:579) أن الرشاقة تشتمل على قدرتين متميزتين وهي استشعار احتياجات الزبائن والاستجابة لها، ولكل قدرة خمس فقرات. في حين كانت أهم استنتاجات دراسة (Rachmawati & Moko, 2019:174) المشتقة من الاطروحة التي طبقت في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، هي ضرورة أن تتمتع مؤسسات التعليم العالي بالرشاقة والاستجابة السريعة في بناء الشبكات والشراكات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة من خلال تبني رشاقة التسويق الشبكي كمفهوم جديد يسهل تنفيذ الممارسات الإدارية في إدارة هذه المؤسسات، باستخدام أربعة أبعاد أساسية وهي (المبادرة، الاستجابة، الرشاقة، والمواقف الاستباقية) والتي تم تحليلها بطريقة تحليل المحتوى الفني. أما (Zhou et al.,2019:1) فقد عد الرشاقة التسويقية من أهم القدرات الديناميكية التي جذبت اهتمام الإدارة ومجالات اخرى، تمكن الشركات من تحديد الفرص والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، وبالتالي التنافس بفاعلية، بالإضافة الى انه يرى ان مفهوم الرشاقة التسويقية لم يحظى باهتمام يتناسب مع دوره وأهميته للمنظمات، وقد قام ببناء مقياس يتكون من أربعة أبعاد هي (الاستباقية، الاستجابة، المرونة، والسرعة) وخمسة عشر فقرة.

وبدعم نظريتي القدرة الديناميكية والتعقيد بحثت دراسة (Khan , 2020:6) التأثير المباشر للرشاقة التسويقية على أداء المنظمة، ووصفتها بأنها قدرة وصفية ديناميكية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي (استشعار السوق الاستباقي، الاستجابة، المرونة، و السرعة) من خلال الاعتماد على مقاييس راسخة وموثوقة أثبتت الدراسات السابقة صحتها. كان لبعد استشعار السوق الاستباقي خمسة عناصر، وللإستجابة والمرونة والسرعة ستة، وثلاثة وأربعة عناصر على التوالي، ويرى (Winata et al.,2020 : 101) ان المنظمة يمكنها تنفيذ الرشاقة التسويقية عندما يكون لديها القدرة على مقاومة التغيرات البيئية (القوة) لتبذل جهوداً تسويقية سريعة للاستجابة لهذه التغيرات من أجل تحفيز الطلب في السوق بشكل استباقي (الاستباقية) والقدرة على التكيف معه، لذلك عُدَّ القوة والاستباقية والقدرة على التكيف أبعاداً أساسية للرشاقة. وأكد (Khraim ,

472:2021, Afaishat &) على أن مفهوم الرشاقة التسويقية هو بناء متعدد الأبعاد، اعتمد في قياسه على المقياس الذي صممه (Gligor & Holcomb, 2012) والذي يتكون من خمسة أبعاد وهي (اليقظة، إمكانية الوصول، القرارات، السرعة، والمرونة) مع سبعة عشر فقرة، بعد اجراء بعض التعديلات. واعتبر (Kalaiganam et al. 2021:36) الرشاقة التسويقية مزيج فريد من أربعة مفاهيم رئيسية وهي (صنع الحواس، التكرار، السرعة، وقرارات التسويق) .

اختيار مقياس الرشاقة التسويقية:

يتفق الباحث مع وجهة نظر (Zhou et al., 2019) وحسب ما تم ذكره في الفقرة أعلاه، إذ يُعد الرشاقة التسويقية من أهم القدرات الديناميكية، ويشير إلى مدى أهميتها للمنظمات الحديثة، كما أنه يؤكد على أهمية الفجوة الواضحة في حجم الاهتمام بهذا المفهوم، بالإضافة إلى أن أبعاد هذا المقياس تحمل في مضمونها أهم قواعد المنافسة وأن تحقيقها كفيل بتحقيق الرشاقة التسويقية، خاصة في بيئة المنظمات عينة البحث التي تمتاز بالمنافسة الشديدة، وبذلك يرى الباحث أن هذا المقياس هو الأنسب للبحث الحالي، وفيما يلي توضيح لأبعاد هذا المقياس:

1- الاستباقية: تشير الاستباقية إلى قدرة المنظمة على استخدام مناهج التسويق لتوقع الطلب وتحفيزه، ونظراً لأن بيئة العمل الحالية معقدة وديناميكية تتميز بتغيرات الطلب المستمرة، فإن المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية في الأداء والبقاء في السوق تحتاج إلى أن تكون استباقية في تقديم المنتجات والخدمات، استباقية في قراءة المؤشرات الأولية في تهديدات السوق، استباقية في اغتنام الفرص الجديدة، لديها القدرة على إعادة تكوين مواردها، استباقية في تلبية احتياجات الزبائن، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها التأثير بشكل إيجابي على البيئة المتغيرة (Zhou et al., 2019:9)، وهذا بالتأكيد يتطلب قادة وأعضاء يظهرون المبادرات الاستباقية ويهدفون إلى تغيير الوضع الراهن للمنظمة نحو الأفضل، إذ يعرف السلوك الاستباقي بأنه التصرف الذي يتخذه الأعضاء للتأثير على بيئة العمل وتغييرها، وقد أشارت الأبحاث إلى أن السلوك الاستباقي في تقديم الأفكار الجديدة يؤثر بشكل إيجابي على النتائج الفردية للأعضاء، والجماعية للفريق، والكلية للمنظمة (Lai et al., 2021:1) .

تعد الاستباقية أمر ضروري للمنظمات وهي بمثابة التوجه الاستراتيجي الذي يهدف إلى اكتشاف واستثمار الفرص، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ومن أهم مصادر خلق الاستباقية هي الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل المعرفة المتراكمة، والتعاون على إنشاء معرفة جديدة، وأساليب مشاركتها ونشرها بين

الأعضاء، لأن هذه المعرفة هي نتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي والتعاون شركاء العمل وأعضاء الفريق الواحد، وبما ان استباقية المنظمات في التعامل مع البيئة تنبع من وجود الصفات والسلوكيات الاستباقية لدى أعضائها، فقد عرف (Akgunduz&Gok,2018:107) الاستباقية بأنها السمة الشخصية التي تنتج دافعاً جوهرياً لدى الأعضاء تجاه العمل، واخذ المبادرات الفردية للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، دون التقييد بظروف العمل، مع أخذ العواقب المستقبلية المحتملة بنظر الاعتبار، اذ تسمح خصائص السلوك الاستباقي لهؤلاء الأعضاء بتوقع الأحداث المستقبلية وتعزز الاستجابة الفاعلة، وخلق الأفكار الجديدة (Chae&Park,2022:3)، وقد حدد (Al-Tit,2020:2-1) ثلاث طرق تمكن المنظمة من تعزيز السلوك الاستباقي لدى الأعضاء وهي (دعم الأعضاء وتعزيز قدراتهم، تحفيز الأعضاء ومنحهم الفرصة لمشاركة المعرفة، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات) . وبناءً على ما سبق يعرف الباحث بعد الاستباقية بأنه رغبة وقدرة المنظمة على اتخاذ وتنفيذ قرارات جريئة مثل تقديم خدمات ومنتجات قبل المنافسين، من خلال قدرتها على التنبؤ وتوقع التغيرات المستقبلية في طلبات الزبائن وخطط المنافسين والعمل على دخول السوق بقوة واستثمار الفرص بشكل استباقي.

2- الاستجابة: تشير الاستجابة الى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في الطلب والاستجابة لها (Zhou et al.,2019:9)، وتعرف بأنها رد فعل ايجابي من قبل المنظمة لتغيرات السوق، يعتمد بشكل كبير على جمع المعلومات وتحليلها، بالإضافة الى تلبية احتياجات الزبائن، وعدم التأثر بعدم اليقين البيئي والاستجابة للتغيرات، كما تم تعريف الاستجابة على انها قدرة المنظمة على فهم ظروف السوق والتكيف بسرعة مقدماً وقبل المنافسين وفي الوقت المحدد، والقدرة على تحديد فرص السوق وتقديم أفضل وأسرع الحلول للمشاكل أو المواقف التي تواجهها المنظمات (Kazancoglu,2022:3)، وإن قدرة المنظمات على تحقيق الاستجابة يعتمد على المعرفة التي تمتلكها هذه المنظمات، فكلما اكتسبت المنظمة المعرفة حول وظائفها المتعددة، كلما زادت قدرتها على اعادة هيكلة مواردها باستمرار والاستجابة بفاعلية للتقلبات البيئية (Haq & Minhao,2020:7)، وقد حدد (Margherita et al.,:8) أربع قدرات مهمة تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق الاستجابة وهي:

- 1- القدرة على تحديد التغيرات من أجل الاستجابة لها.
- 2- السرعة المتمثلة في تنفيذ المهام في أقصر وقت.
- 3- الكفاءة التي تشير الى القدرة على انجاز الأنشطة وتحقيق الانتاجية المطلوبة بكفاءة عالية.

4- المرونة، أي القدرة على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات المختلفة وحسب الطلب باستخدام نفس الموارد.

وبحسب النظرية السلوكية للمنظمة فان التحالفات المختلفة لصناع القرار مثل المدراء وأعضاء مجلس الادارة(فرق القيادة) قد يختلفون أحياناً في اتخاذ قرار الاستجابة ويكون لكل منهم رأي مختلف عن الطرف الاخر، وعادة ما يتم حل هذه الاختلافات من خلال التفاوض والنقاشات، وبالتالي تعكس استجابة المنظمة لظرف أو متطلب معين رأي الأغلبية أو الرأي الذي يصب في مصلحة المنظمة، لذلك تحتاج هذه الفرق الى أن تكون متفاعلة، متعاونة، تحقق التوافق الجماعي، تتشارك الرأي واتخاذ القرارات، تتشارك المعلومات والمعرفة المتاحة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة(Desai,10:2013)، وبناءً على ما سبق يعرف الباحث بعد الاستجابة بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق وتحركات المنافسين بشكل هادف وخلال فترة زمنية مناسبة.

3- المرونة: تشير المرونة الى قدرة المنظمة على التفاعل مع تغيرات البيئة، والاستجابة لتغيرات الطلب بالزيادة أو النقصان بشكل فعال وفي الوقت المناسب(vinit,2013:102) من خلال قدرتها على انتاج وتقديم مجموعة مختلفة من المنتجات والخدمات بأحجام تتناسب مع متطلبات السوق(Zhou et al.,2019:9)، كما تعد المرونة من أهم خصائص المنظمات المخطط لها، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تحديد جميع المجالات بطريقة واضحة وفي وقت مبكر من انجاز المشاريع، والتخطيط لجميع سبل التفاعل مع البيئة التي قد تكون ضرورية لاحقاً، الأمر الذي يسمح لفرق العمل بإمكانية الاستجابة لهذه التغيرات من أجل تقليل خطر التهديدات وزيادة القدرة على استثمار الفرص(Patten et al.,2005:4).

تلعب المرونة دور رئيسي في المنظمات للحفاظ على كيانها في بيئة مضطربة، وقدرتها على تكيف مواردها وكفاءاتها مع متطلبات البيئة، مثل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية كما تعد المرونة من المفاهيم المرتبطة بشكل ايجابي بالرقابة التسويقية للمنظمة (Koçyiğit & Akkaya,2020:111)، فهي سمة من سمات المنظمات الرشيقة، وبعد من أبعاد الرقابة التسويقية، تنشأ على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الأقسام والعمليات(Narasimhan et al.,2006:443)أي انها تركز على البيئة الداخلية للمنظمة، وتمكنها من تعديل نطاق التكتيكات والعمليات الى الحد المطلوب، قد يكون الاستثمار في تحقيق المرونة أكثر فائدة من الاستثمار في الابداع، لأن المرونة في العمليات الداخلية، واليات تنفيذها هي أساس كل أعمال المنظمة (Shekarian et al.,2020:6).

بالإضافة الى المرونة التي يجب أن تحققها المنظمات في مواردها وخططها وعملياتها الداخلية، تحتاج هذه المنظمات الى أعضاء يتمتعون بالسلوك المرن الذي يشير الى قدرة الأعضاء في المنظمة على التكيف مع ظروف العمل الجديدة بشكل مرن من خلال قدرتهم على تطبيق ما تم تعلمه من معرفة جديدة على مواقف حقيقة أثناء العمل، أو تطبيق معرفة قديمة على مواقف جديدة تواجههم في ظل ظروف مضطربة، كما ان هذا السلوك يرتبط بشكل ايجابي بقدرة الأعضاء على الابتكار (Logan et al.,2023:2)، كما التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء وتبادل المعرفة والمعلومات، والتعاون على انجاز المهام يحقق مرونة العمل. وبناءً على ما سبق يعرف الباحث بعد المرونة بأنه قدرة المنظمة على تغييرات أو تعديلات سريعة في الخطط والاجراءات الروتينية المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل التي يمكن التنبؤ بها.

4- السرعة: مع تزايد المنافسة المفرطة في الأسواق، أصبحت السرعة التنظيمية أكثر أهمية من أي وقت مضى في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في مجموعة واسعة من السياقات، وأخذت جانباً مهماً للبحث في العديد من مجالات أبحاث الإدارة، وقد حددت هذه الأبحاث عدة أبعاد للسرعة كان من أهمها: (1) سرعة المنظمة في التعرف على الفرص والتهديدات. (2) سرعة المنظمة في اتخاذ قرارات العمل. (3) سرعة التنفيذ: أي سرعة المنظمة في إعادة تكوين الموارد، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة للإنجاز، كما تم تعريف السرعة بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة على تحديد وتجميع وإعادة تشكيل مواردها، تحديد وتعديل عملياتها وأنشطتها التنظيمية بسرعة (Ahammad et al.,2021:4; Dykes et al.,2019:3-8).

من ناحية اخرى تعد السرعة بعد من أبعاد الرقابة التسويقية، ومن أهم خصائصها العالمية التي يمكن تطبيقها على جميع جوانب المنظمة (Conboy & Fitzgerald, 2004:3) ، مثل قدرتها على وضع استراتيجيات الاستجابة، وإعادة تكوين مواردها بسرعة، تعزيز الكفاءات والتكيف مع التأثيرات المترتبة على ذلك، قدرتها على التعافي بسرعة من تأثير التحديات والمشاكل التي واجهتها (Belhadi et al.,2021:4,12)، بما في ذلك، قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أسرع من منافسيها، تقليل المدد الزمنية في تقديم المنتجات والخدمات، السرعة في تغيير الأنشطة التي لا تحقق النتائج المرجوة، قدرتها على تغيير مزيج خدماتها بسرعة وحسب متطلبات السوق، على سبيل المثال قدرة المنظمات عينة البحث على التحول بسرعة الى التعليم الالكتروني خلال مدة تفشي وباء كوفيد19، وقد تم تعريف السرعة بأنها قدرة المنظمة على تحديد التغييرات في متطلبات البيئة والاستجابة لها بسرعة (Zhou et al.,2019:9) وبناءً على سرعة بيئة الأعمال، حيث تميل جميع الثقافات التنظيمية الديناميكية إلى التمتع بالسرعة العالية والتسارع في بيئاتها. يتم تعريف السرعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن، ويمكن الإشارة

إلى السرعة على أنها القدرة على العمل بسرعة في جميع جوانب تطوير وتصنيع المنتج، كما ينظر إلى السرعة على أنها استراتيجية يجب التخطيط لها وتنفيذها بعناية، وإلا فقد تكون نتائجها عكسية على المنظمة، ويتطلب تحقيق السرعة، من بين أمور أخرى، مجموعة واسعة من الاستراتيجيات مثل الأخذ بنظر الاعتبار أهمية الوقت كمورد نادر، النظر إلى السرعة كهدف مركزي للمنظمة، وضع وتنفيذ أفضل الاستراتيجيات لتقديم المنتجات والخدمات، وإدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق السرعة التنظيمية (Fawzy & Saad, 2023:106)، وبناءً على ما سبق يعرف الباحث بعد السرعة بأنه سرعة المنظمة في تحديد وتجميع وإعادة تكوين مواردها، وتعديل أنشطتها وعملياتها، وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وقبل المنافسين، مع الحفاظ على جودة خدماتها ومنتجاتها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي للبحث جزء مهم ومكمل للجانب النظري، لأنه يختبر ويثبت صحة الفرضيات من خلال اختبار المتغيرات وقياس مستوياتها ميدانيا على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث، لذلك خصص الفصل الثالث لعرض ما تضمنه هذا الجانب من خلال ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول اختبار أداة الدراسة وبياناتها من خلال اجراء التحليل العملي التوكيدي، اختبارات الصدق والثبات، اختبارات التوزيع الطبيعي(التقلط والالتواء) ، وركز المبحث الثاني على عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، في حين تضمن المبحث الثالث اختبار علاقات الارتباط، ومستويات التأثير المباشر وغير المباشر.

المبحث الأول: اختبار أداة البحث وبياناتها

توطئة:

قبل ان يشرع الباحث في اختبار فرضيات البحث التي انبثقت من انموذجه الفرضي، ولضمان دقة اختيار نوعية الاختبارات الإحصائية والنتائج النهائية بغية الوصول الى استنتاجات صحيحة، يمكن من خلالها بناء توصيات تساهم في تعزيز متغيرات البحث في الجامعات والكليات المبحوثة، تم اخضاع مقاييس البحث وبياناتها الى جملة اختبارات:

أولاً: - ترميز متغيرات البحث وتوصيفها: الجدول ادناه يبين تفصيلا لمتغيرات البحث، حيث ان المتغير المستقل يتمثل في (جودة تبادلية الفريق - العضو)، اما المتغير الوسيط فهو (النماذج الذهنية المشتركة) والمتغير المعتمد (الرشاقة التسويقية)، ويلاحظ من متغيرات البحث انها بمستوى الفريق والمنظمة، الامر الذي يستوجب اجراء معالجات معينة قبل اختبار الفرضيات وهو ما سيتم توضيحه في حينه.

الجدول (13) الترميز والتوصيف

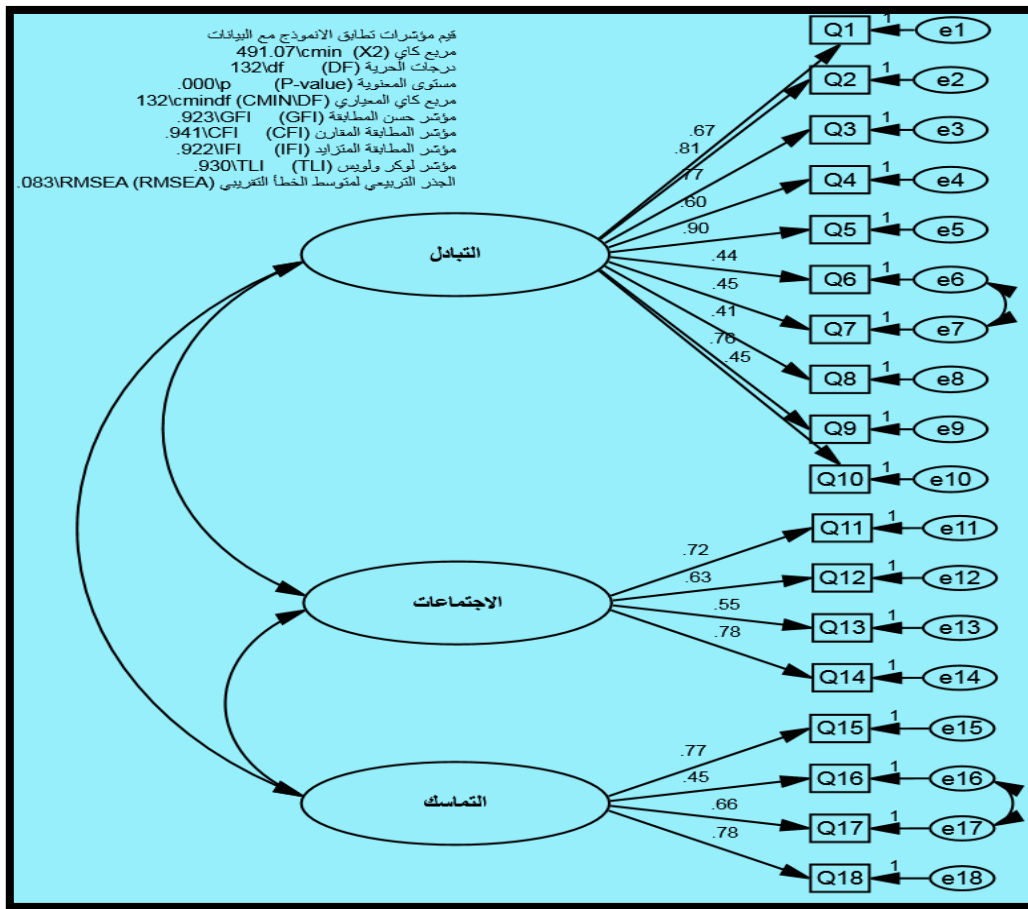
الاعتماد على مقياس (likert) الخماسي الدرجة لتأشير اجابات أفراد عينة البحث وكما في الجدول الاتي:

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Seers, 1989)	10	التبادل	جودة تبادلية الفريق - العضو	1
	4	الاجتماعات		
	4	التماسك		
(Johnson et al.,2007)	9	المهام العامة ومعرفة الفريق	النماذج الذهنية المشتركة	2
	7	المهام العامة ومهارات الاتصال		
	7	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة		
	9	ديناميكيات وتفاعلات الفريق		
	9	موارد الفريق وبيئة العمل		
(Zhou et al.,2019)	4	الاستباقية	الرشاقة التسويقية	3
	4	الاستجابة		
	3	المرونة		
	4	السرعة		

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: اختبار أداة البحث:**1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة تبادلية الفريق - العضو.**

بهدف التحقق من صدق البنائي لمقياس البحث ودقته ميدانياً، استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي، وبالإضافة من البرنامج الاحصائي (AMOS,23)، علماً انه تم اعتماد على مؤشرات مطابقة الانموذج التي أوصى بها (Hair et al.,2010). يبين الشكل (22) ادناه ان التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة تبادلية الفريق - العضو، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل Modification (Index's) يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية و(18) فقرة، ويلاحظ ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) ((الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40)، علماً ان القيمة الحرجة (Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يعني معنويتها عند مستوى (5%)، علماً ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة.

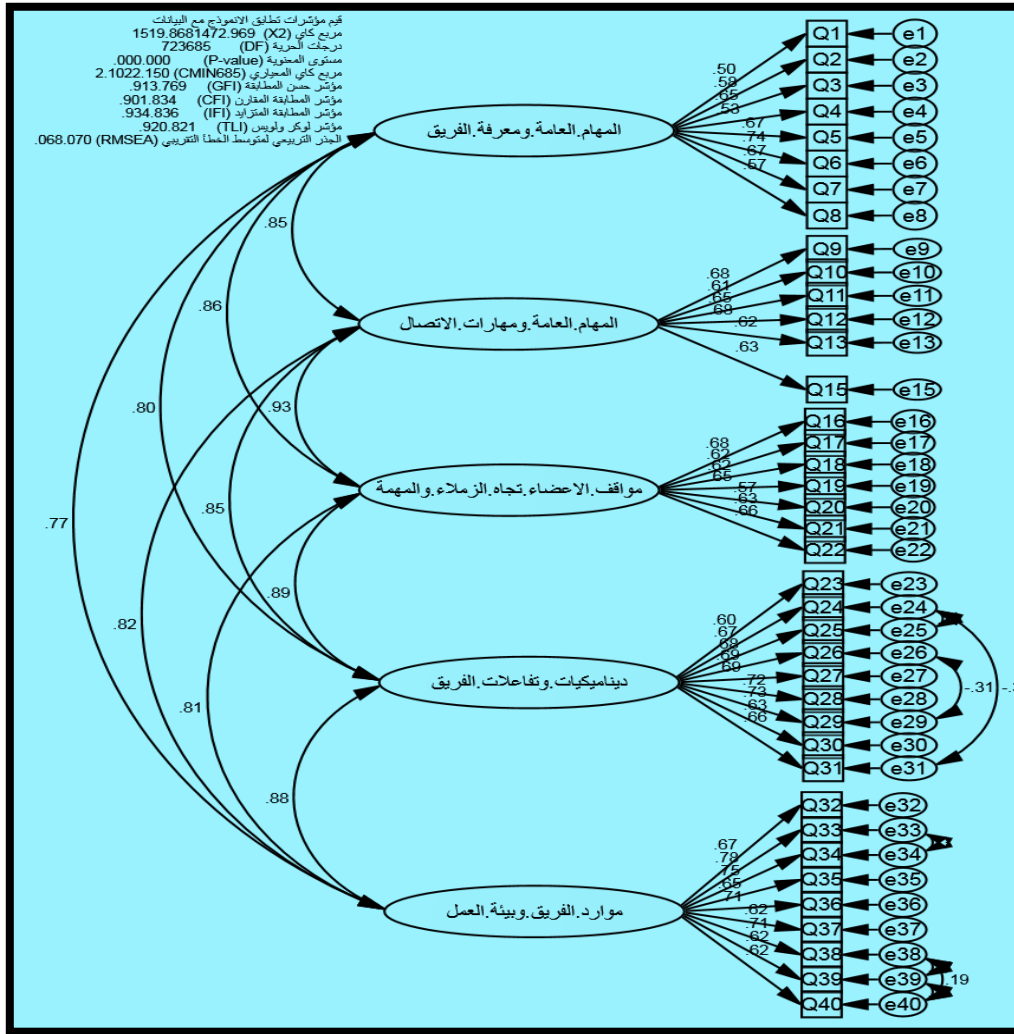


شكل (22) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة تبادلية الفريق - العضو

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النماذج الذهنية المشتركة

يبين الشكل (23) ادناه ان التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النماذج الذهنية المشتركة، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل (Modification Index's) يتكون من خمسة ابعاد فرعية و(39) فقرة، اذ تم حذف الفقرة (14) كونها لم تحقق التشبع المطلوب، ويلاحظ ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات

الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) لباقي الفقرات كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40)، علما ان القيمة الحرجة (Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يعني معنويتها عند مستوى (5%)، علما ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة.

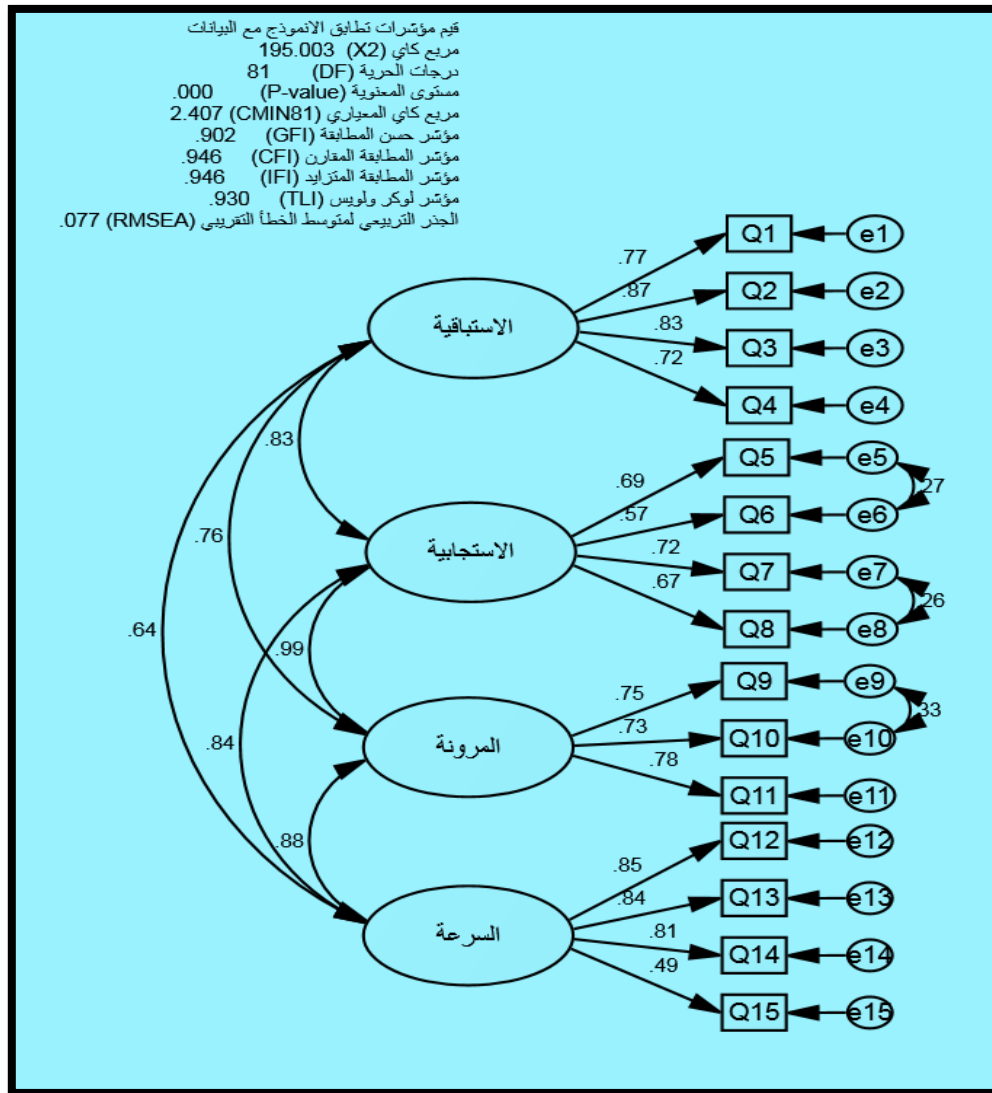


شكل (23) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النماذج الذهنية المشتركة

3- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة التسويقية

يبين الشكل (24) ادناه ان التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة التسويقية، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل (Modification Index's) يتكون من اربعة ابعاد فرعية و(15) فقرة، ويلاحظ ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) لباقي الفقرات كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة

(0.40)، علما ان القيمة الحرجة (Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يعني معنويتها عند مستوى (5%)، علما ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة.



شكل (24) التحليل العايلي التوكيدي لمتغير الرشاقة التسويقية

ثالثا: صدق وثبات أداة البحث:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويهدف الباحث من استخدام هذا النوع من التحليل التأكد من ان المقياس سيعطي نفس النتائج إذا تم إعادة التجربة مرة أخرى على نفس العينة، علما ان (Urasachi et al.,2015:681) يشيرون انه في العلوم السلوكية عندما تكون قيمة معامل الثبات (0.60) فإنها تعد قيمة مقبولة. ويبين الجدول (14) ادناه قيم اختبار (Chronbach's Alpha) لمتغيرات البحث. أما الصدق (Validity) هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر

(Sekrana,2003:206)، علما ان استمارة الاستبيان تم اخضاعها للصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة خبراء (ملحق 2).

جدول (14) قيم معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية	معامل Cronbach Alpha لكل متغير	الأبعاد الفرعية	معامل Cronbach Alpha لكل بعد
1	جودة تبادلية الفريق العضو	0.77	التبادل	0.745
			الاجتماعات	0.61
			التماسك	0.60
2	النماذج الذهنية المشتركة	0.96	المهام العامة ومعرفة الفريق	0.84
			المهام العامة ومهارات الاتصال	0.79
			مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	0.80
			ديناميكيات وتفاعلات الفريق	0.88
			موارد الفريق وبيئة العمل	0.88
3	الرشاقة التسويقية	0.93	الاستباقية	0.87
			الاستجابة	0.80
			المرونة	0.83
			السرعة	0.83

المصدر : اعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) للمتغيرات الرئيسية والفرعية ضمن الحدود المقبولة احصائيا وهذا يؤكد دقة وثبات أداة القياس المستخدمة في البحث الحالي وقدرتها على قياس متغيراتها بوضوح وبدون تعقيد، مما يجعل الباحث مطمئن الى النتائج التي سيتم التوصل اليها.

رابعاً: -اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تهدف البحث معرفة مدى توسط النماذج الذهنية المشتركة العلاقة بين جودة تبادلية الفريق – العضو والرشاقة التسويقية، مما يعني ضرورة اعتماد تحليل الانحدار الذي من اهم شروطه هو اعتدالية توزيع بيانات الدارسة. وعلى الرغم من استخدام الباحث لعينة قوامها (240) مفردة، وبالتالي فانه طبقا لنظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem) ولكون حجم العينة اكبر من (50) مفردة فان التوزيع الاحتمالي لهذه البيانات يقترب من التوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:224). مع ذلك احتسبت الباحث قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين $(2\pm)$ بالنسبة لمعامل الالتواء، و $(3\pm)$ لمعامل التفرطح، فان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تقريبا (Westfall,2013:249 & Henning). ولان الباحث اعتمد في بحثه أسلوب متعدد المتغيرات (multivariate) فان كل متغير من متغيرته يجب ان يخضع للتوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:225)

جدول (15) التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Skewness		Kurtosis		البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
-0.114	0.157	-0.327	0.313	التبادل
-0.886	0.157	1.270	0.313	الاجتماعات
0.165	0.157	-0.243	0.313	التماسك
-0.151	0.157	0.603	0.313	جودة تبادلية الفريق - العضو
0-.131	0.157	-0.260	0.313	المهام العامة ومعرفة الفريق
-0.210	0.157	0.183	0.313	المهام العامة ومهارات الاتصال
-0.300	0.157	0.230	0.313	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة
-0.493	0.157	0.331	0.313	ديناميكيات وتفاعلات الفريق
-0.761	0.157	1.30	0.313	موارد الفريق وبيئة العمل
-0.223	0.157	0.285	0.313	النماذج الذهنية المشتركة
-0.591	0.157	0.051	0.313	الاستباقية
-0.825	0.157	1.04	0.313	الاستجابة
-0.856	0.157	0.954	0.313	المرونة
-0.426	0.157	-0.045	0.313	السرعة
-0.662	0.157	0.417	0.313	الرشاقة التسويقية

المصدر: اعداد الباحث

تبين نتائج الجدول أعلاه ان جميع قيم معاملي الالتواء والتفطح تقع ضمن حدود التوزيع الطبيعي وهذا يشير الى ان المتغيرات وأبعادها الفرعية تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار البحث.

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

توطئة...

على الرغم من ان بيانات البحث الحالية تتكون من ثلاثة مستويات هي مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة، الا ان الباحث سيقوم بتحليل الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها، كذلك اختبار علاقات الارتباط على مستوى الفرد، استرشادا برأي كل من (Kidwell & Mossholder, 1997; Deadrick et al, 1997)، وبما يُمكن من تكوين تصور عن مدى ادراك مجتمع البحث لتوافر المتغيرات المبحوثة فيه، علما ان الباحث اعتمد على : (Nakapan & Radsiri, 2012 : 573) من اجل الحكم على الوسط الحسابي الموزون، ويبين الجدول ادناه التصنيف المعتمد

جدول (16) تصنيف الوسط الحسابي الموزون

الوسط الحسابي الموزون		مستوى الاستجابة	تدرج الاستبانة
من	الى		
1	1.80	منخفض جدا	لا اتفق تماما
1.81	2.60	منخفض	لا اتفق
2.61	3.40	معتدل	معتدل
3.41	4.20	مرتفع	اتفق
4.21	5	مرتفع تماما	اتفق تماما

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)

أولاً: - المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق - العضو.

1- التبادل: الجدول (17) ادناه يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لكل فقرة من فقرات بعد التبادل وبشكل اجمالي، أن الفقرة (8) حققت أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.48) وبانحراف معياري (0.70) مما يدل على قوة شيوع ثقافة التطوع لتقديم المساعدة بين اعضاء فرق العمل في مجتمع البحث، وحصلت الفقرة على مستوى إجابة مرتفع جدا، كما حصلت على شدة إجابة بلغت (89.50%). أما الفقرة (10) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.92) وهو الأعلى من بين الفقرات الأخرى مما يدل على ضعف انسجام الإجابات تجاه هذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى التي تشكل منها المتغير، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73.75%). تتمتع هذه الفقرة بمستوى إجابة مرتفع ولكن مستوى تبنيها من قبل مجتمع البحث كان اقل من مستوى تبني الفقرات الأخرى.

ان بعد التبادل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.78)، وبلغت شدة الاجابة (82.83%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع)، مما يعني قوة السلوك التطوعي بين أعضاء فرق البحث من حيث تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بهدف تسهيل انجاز مهام الفرق.

جدول (17) الإحصاء الوصفي لبعد التبادل (n=240)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يخبرني أعضاء فريقتي عندما أؤثر في عملهم.	4.13	82.58	0.71	مرتفع
2	اخبر أعضاء فريقتي عندما يؤثرون في عملي.	4.32	86.42	0.76	مرتفع جدا
3	يدرك أعضاء الفريق إمكانيات بعضهم البعض.	4.00	79.92	0.81	مرتفع
4	يفهم أعضاء الفريق مشاكل بعضهم.	3.91	78.25	0.82	مرتفع
5	لا امانع من تبادل المهام مع أعضاء فريق عملي.	4.23	84.67	0.82	مرتفع جدا
6	لا يمانع أعضاء فريقتي من تبادل المهام معي.	3.98	79.58	0.88	مرتفع
7	أطلب المساعدة من أعضاء فريقتي عند الحاجة.	4.47	89.33	0.63	مرتفع جدا
8	اتطوع لتقديم المساعدة لأعضاء فريقتي.	4.48	89.50	0.70	مرتفع جدا
9	يمكنني إكمال إنجاز اعمال كلف بها أعضاء فريقتي الآخرون.	3.99	79.75	0.95	مرتفع
10	يرغب أعضاء فريقتي بإنجاز مهام كلفت بها سابقاً.	3.69	73.75	0.92	مرتفع
	التبادل	4.14	82.83	0.78	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

2- الاجتماعات: يبين الجدول (18) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل فقرة من فقرات بعد الاجتماعات وبشكل اجمالي. حققت الفقرة (13) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.67) مما يدل على قوة الاعتماد على الاجتماعات في مجتمع الالبحث لغرض اطلاع الأعضاء على اخر التطورات، وحصلت الفقرة على مستوى إجابة مرتفع جدا، و شدة إجابة بلغت (88.50%). أما الفقرة (11) فقد حققت أقل الأوساط الحسابية بمقدار (4.05) وانحراف معياري (0.93) وهو الأعلى من بين الفقرات الأخرى مما يدل على ضعف انسجام الإجابات تجاه هذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى التي تشكل منها المتغير. وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (80.92%). تتمتع هذه الفقرة بمستوى إجابة مرتفع، ولكن مستوى تبنيها من قبل مجتمع البحث كان اقل من مستوى تبني الفقرات الأخرى.

ان بعد الاجتماعات حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.81)، وبلغت شدة الاجابة (85.15%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا). ان النتائج تعني اعتماد مجتمع البحث على اللقاءات الجماعية والتشاور في مجال اتخاذ القرارات والتشاور فيما يخص العمل.

جدول (18) الإحصاء الوصفي لبعد الاجتماعات (n=240)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
11	استغل الاجتماعات للتعبير عن أفكاره.	4.05	80.92	0.93	مرتفع
12	توفر الاجتماعات فرصة قيمة للمشاركة بين أعضاء الفريق الواحد.	4.37	87.33	0.63	مرتفع جدا
13	تُعد الاجتماعات طريقة عملية تبقى جميع الأعضاء على اطلاع	4.43	88.50	0.67	مرتفع جدا
14	تساعد الاجتماعات في حل التوتر والصراع الذي يقع بين أعضاء فرق العمل.	4.19	83.83	0.90	مرتفع
	الاجتماعات	4.26	85.15	0.81	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

3- التماسك: الجدول (19) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لكل سؤال من أسئلة بعد التماسك وبشكل إجمالي. حقق السؤال (16) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.78) مما يدل على قوة التكاتف والتكافل الاجتماعي بين أعضاء الفريق، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع ، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (79.33%). أما السؤال (18) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.09) بانحراف معياري (1.17) وهو الأعلى من بين الأسئلة الأخرى مما يدل على ضعف انسجام الإجابات تجاه هذا السؤال قياسا بباقي الأسئلة الأخرى التي تشكل منها المتغير. وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (61.83%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة معتدل. ان قيمة الوسط الحسابي وقيمة الانحراف المعياري تدل فعليا الى وجود ضعف بروح الوحدة والتماسك بين أعضاء الفرق في مجتمع البحث.

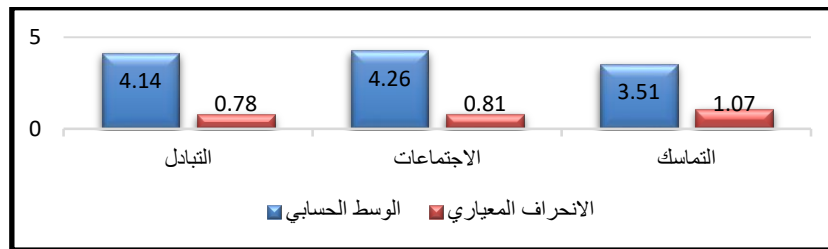
ان بعد التماسك حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.07)، وبلغت شدة الاجابة (70.17%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني توافر هذا البعد نوعا ما اقل من الابعاد الأخرى في مجتمع البحث

جدول (19) الإحصاء الوصفي لبعء التماسك (n=240)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
15	يسهل على التواصل مع باقي أعضاء الفريق ²	3.17	63.33	1.08	مرتفع
16	يملك أعضاء الفريق شعوراً قوياً نحو التكايف والتكافل الاجتماعي.	3.97	79.33	0.78	مرتفع
17	يثق جميع أعضاء الفريق في بعضهم البعض	3.81	76.17	0.92	مرتفع
18	يتمتع أعضاء الفريق بروح الوحدة والتماسك ³	3.09	61.83	1.17	معتدل
	التماسك	3.51	70.17	1.07	مرتفع
	الإحصاء الوصفي الإجمالي للمتغير المستقل	4.03	80.53	0.90	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير جودة تبادلية الفريق - العضو حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (4.03)، بانحراف معياري (0.90)، وشدة إجابة بلغت (80.53%). مما يدل بشكل عام على إدراك عينة البحث لتوافر ابعاد جودة تبادلية الفريق - العضو في مجتمع البحث. ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد جودة تبادلية الفريق - العضو من حيث اوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية.



² - في المقياس الأصلي كانت العبارة (يصعب على التواصل مع باقي أعضاء الفريق) وقد وزعت الاستبانة على هذا الأساس بهدف معرفة مدى دقة إجابات افراد عينة البحث. ثم بعد اكمال الإجابة تم معالجة البيانات بان تم تحويل كل لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً، وكل لا اتفق الى اتفق وبالعكس مع المحافظة على ترتيب غير المتأكد. وذلك بهدف المحافظة على الاتجاه الإيجابي للبعء وعدم تأثر نتيجته.

³ - في المقياس الأصلي كانت العبارة (يفتقر أعضاء الفريق إلى روح الوحدة والتماسك) وقد وزعت الاستبانة على هذا الأساس بهدف معرفة مدى دقة إجابات افراد عينة البحث. ثم بعد اكمال الإجابة تم معالجة البيانات بان تم تحويل كل لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً، وكل لا اتفق الى اتفق وبالعكس مع المحافظة على ترتيب غير المتأكد. وذلك بهدف المحافظة على الاتجاه الإيجابي للبعء وعدم تأثر نتيجته.

المصدر: اعداد الباحث شكل (25) التمثيل البياني لأبعاد جودة تبادلية الفريق العضو تبين بشكل عام إدراك عينة البحث لتوافر ابعاد جودة تبادلية الفريق- العضو، ولقد احتل بعد الاجتماعات المرتبة الأول ثم بعد التبادل، ومن ثم بعد التماسك. اما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاءت بنفس الترتيب السابق أيضا.

ثانيا: - المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة:

1- المهام العامة ومعرفة الفريق: الجدول (20) يتضمن الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد المهام العامة ومعرفة الفريق وبشكل اجمالي. حقق السؤال (2) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.68) مما يدل على ان أعضاء الفريق يؤديون أعمالهم بشكل تام، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع ، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (83.17%). أما السؤال (3) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.93) بانحراف معياري (0.79). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (78.58%) يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع.

ان بعد المهام العامة ومعرفة الفريق حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.80)، وبلغت شدة الاجابة (80.55%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني معرفة اجراءات واستراتيجيات العمل وحجم المهام التي يتعين تنفيذها وفهم بيئة العمل في الكلية، ومعرفة مهارات وقدرات زملاء العمل.

جدول (20) الإحصاء الوصفي المهام العامة ومعرفة الفريق (n=240)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يمتلك أفكار عامة حول المهام المحددة له	4.11	82.25	0.77	مرتفع
2	يقوم بما تم تكليفه به.	4.16	83.17	0.68	مرتفع
3	يعرف العلاقة بين مكونات المهام المختلفة.	3.93	78.58	0.79	مرتفع
4	يبحث عن تفسيرات مختلفة لحل اية مشكلة تواجههم.	3.96	79.17	0.86	مرتفع
5	يقوم بتقييم محددات أداء مهامهم.	3.99	79.83	0.85	مرتفع
6	يمتلك هدف مشترك لمختلف مهام العمل.	4.00	80.08	0.83	مرتفع
7	يناقش أهدافه حتى يتوصل إلى اتفاق جماعي.	4.07	81.33	0.85	مرتفع
8	يستخدم أساليب محددة لإكمال المهام المختلفة.	4.00	80.00	0.79	مرتفع
	المهام العامة ومعرفة الفريق	4.03	80.55	0.80	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

2- المهام العامة ومهارات الاتصال: الجدول (21) يتضمن الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد المهام العامة ومهارات الاتصال وبشكل

اجمالي. حقق السؤال (10) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.21) وبتباخراف معياري (0.64) مما يدل على ان أعضاء الفريق يحققون تواصل دائم فيما بينهم اثناء تنفيذ المهام ، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع جدا ، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (84.17%). أما السؤال (13) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (4.00) بتباخراف معياري (0.72). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (80.08%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على وجود لغة تفاهم مشتركة بين أعضاء الفريق.

ان بعد المهام العامة ومهارات الاتصال حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.09) وبتباخراف معياري (0.70)، وبلغت شدة الإجابة (81.78%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني امتلاك الأعضاء للمهارات المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة الى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

جدول (21) الإحصاء الوصفي المهام العامة ومهارات الاتصال (n=240)

ت	العبارة فريق عملي...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	التباخراف المعياري	مستوى الإجابة
9	يدرك بامتلاكه المهارات اللازمة للقيام بالمهام المختلفة.	4.13	82.67	0.67	مرتفع
10	يتواصل أعضاء مع بعضهم أثناء أداء المهام.	4.21	84.17	0.64	مرتفع جدا
11	يدعم عمليات التحسين المستمر من خلال تكامل المهارات الشخصية للأعضاء كافة.	4.12	82.42	0.69	مرتفع
12	يحدد قنوات الاتصال الخاصة به في بداية تأدية مهام الفريق المختلفة.	4.05	81.00	0.68	مرتفع
13	يستخدم مفردات ومصطلحات مشتركة في مناقشات المهام المختلفة.	4.00	80.08	0.72	مرتفع
14	يتواصل أعضاء مع بعضهم بشكل غير رسمي لأداء المهام المختلفة.				حذفت من التحليل
15	يُظهر أعضاء باستمرار مهارات الاصغاء الفاعلة.	4.02	80.33	0.75	مرتفع
	المهام العامة ومهارات الاتصال	4.09	81.78	0.70	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

3- مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة: الجدول (22) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والتباخرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لكل سؤال من أسئلة بعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة وبشكل اجمالي. حقق السؤال (18) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.33) وبتباخراف معياري (0.66) مما يدل على ان أعضاء الفريق يفخرون بالمهام التي ينجزونها، وحصل السؤال على مستوى

إجابة مرتفع جداً، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (86.67%). أما السؤال (20) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.85) بانحراف معياري (0.90). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (76.92%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على وجود تفاهم مشترك بين أعضاء الفريق.

ان بعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.76)، وبلغت شدة الإجابة (82.23%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني رغبة أعضاء الفريق العمل مع الفريق، وتمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة

جدول (22) الإحصاء الوصفي لبعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة (n=240)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
16	يرغب في أداء مهام جماعية مختلفة.	4.05	81.00	0.82	مرتفع
17	يشجع عمل أعضاءه مع بعضهم من أجل تحسين النتائج والمخرجات.	4.20	83.92	0.71	مرتفع
18	يفخر أعضاءه بنتائج أعمالهم.	4.33	86.67	0.66	مرتفع جداً
19	يتمتع أعضاءه بمهارات التفكير الابداعي.	4.01	80.25	0.80	مرتفع
20	لا توجد بين أعضاءه مشاكل يصعب معالجتها.	3.85	76.92	0.90	مرتفع
21	يتشارك أعضاءه المعلومات فيما بينهم	4.09	81.83	0.67	مرتفع
22	ملتزم بالأهداف العامة ويضمن لكل عضو التعبير عن رأيه فيها.	4.25	85.00	0.62	مرتفع جداً
	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	4.11	82.23	0.76	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

4- ديناميكيات وتفاعلات الفريق: الجدول (23) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق وبشكل إجمالي. حقق السؤال (31) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.77) مما يدل على ان أعضاء الفريق يحلون مشاكلهم بينهم دون ايصالها للإدارة العليا، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع ، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (83.33%). أما السؤال (25) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.95) بانحراف معياري (0.88). وبلغت شدة الإجابة لهذا

السؤال (78.92%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان أعضاء الفريق يفهمون أنماط تفاعلهم بقوة.

ان بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.78)، وبلغت شدة الإجابة (81.44%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني ان خصائص وأنماط التفاعل تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار والآراء، والاستماع لاقتراحات الأعضاء الآخرين، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق.

جدول (23) الإحصاء الوصفي لبعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق (n=240)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
23	يفهم اعضاء أدوارهم ومسؤولياتهم للقيام بالمهام المختلفة.	4.16	83.25	0.60	مرتفع
24	يفهم اعضاء أين يمكنهم الحصول على معلومات للقيام بالمهام المختلفة.	4.05	80.92	0.74	مرتفع
25	يفهم اعضاء أنماط تفاعلهم بتبادلية عالية.	3.95	78.92	0.88	مرتفع
26	يقوم اعضاء بإعلام بعضهم البعض حول قضايا العمل المختلفة.	4.10	82.00	0.71	مرتفع
27	يتخذ القرارات بصورة جماعية مضمونة.	4.00	79.92	0.94	مرتفع
28	يمكنه التكيف بمرونة مع أي دور لتنفيذ مهامه المختلفة.	4.08	81.50	0.85	مرتفع
29	يقوم بمهام مترابطة وفق طريقة تنسيق متفق عليها.	4.03	80.67	0.72	مرتفع
30	يفهم اعضاء كيف يمكنهم تبادل المعلومات لتنفيذ مهامهم المختلفة.	4.13	82.50	0.72	مرتفع
31	يقوم بحل المشكلات التي تحدث أثناء القيام بمهام جماعية مختلفة.	4.17	83.33	0.77	مرتفع
	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	4.07	81.44	0.78	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

5- موارد الفريق وبيئة العمل: الجدول (24) يتضمن الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد موارد الفريق وبيئة العمل وبشكل اجمالي. حقق السؤال (32) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.69) مما يدل على سيادة جو من الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع جداً، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (86.58%). أما السؤال (40) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.99)

بانحراف معياري (0.83). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (79.83%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان أعضاء الفريق يفهمون القيود البيئية المحيطة بعملهم. ان بعد موارد الفريق وبيئة العمل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.75)، وبلغت شدة الإجابة (83.15%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني تبادل المعرفة والخبرات، التعاون فيما بين أعضاء الفريق، والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل آمنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه

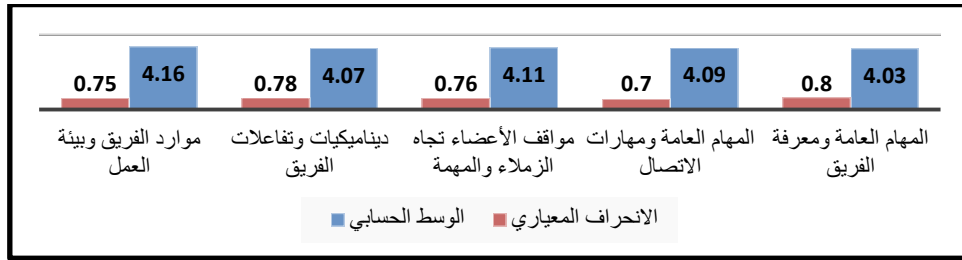
جدول (24) الإحصاء الوصفي لبعد موارد الفريق وبيئة العمل (n=240)

ت	العبارة فريق عملي...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
32	يسوده جو من الثقة والتعاون.	4.33	86.58	0.69	مرتفع جدا
33	يخلق بيئة عمل تعزز قيمة النتائج الانتاجية.	4.25	84.92	0.65	مرتفع جدا
34	ينشئ بيئة آمنة لمناقشة أي مشكلة تتعلق بنجاح الفريق بصراحة.	4.16	83.17	0.73	مرتفع
35	يعترف ويكافئ السلوكيات التي تسهم في خلق مناخ الفريق المفتوح.	4.12	82.42	0.76	مرتفع
36	يناقش الآراء المختلفة للحصول على أفضل النتائج.	4.20	83.92	0.69	مرتفع
37	ينظر إلى الاجتماعات على أنها أنشطة مفيدة.	4.13	82.50	0.79	مرتفع
38	يتمتع بمناخ جماعي إيجابي.	4.15	83.00	0.78	مرتفع
39	يتمتع بخبرات وظيفية متمكنة.	4.10	82.00	0.76	مرتفع
40	يعرف القيود البيئية عندما يؤدي مهام جماعية مختلفة.	3.99	79.83	0.83	مرتفع
	موارد الفريق وبيئة العمل	4.16	83.15	0.75	مرتفع
	النماذج الذهنية المشتركة	4.09	81.85	0.76	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير النماذج الذهنية المشتركة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (4.09)، بانحراف معياري (0.76)، وشدة إجابة بلغت (81.85%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة البحث وبقوة توافر ابعاد النماذج الذهنية المشتركة في مجتمع البحث.

ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد النماذج الذهنية المشتركة من حيث الأوساط الحسابية الموزنة والانحرافات المعيارية



شكل (26) التمثيل البياني لأبعاد النماذج الذهنية المشتركة

المصدر: اعداد الباحث

يتبين بشكل عام إدراك مجتمع البحث بقوة لتوافر بعد موارد الفريق وبيئة العمل أولاً، ثم مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ثم المهام العامة ومهارات الاتصال، ثم ديناميكيات وتفاعلات الفريق، وأخيراً المهام العامة ومعرفة الفريق. أما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاء بعد المهام العامة ومهارات الاتصال أولاً، ثم بعد موارد الفريق وبيئة العمل، وبعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ثم بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق، وأخيراً المهام العامة ومعرفة الفريق.

ثالثاً: المتغير التابع الرشاقة التسويقية:

1- الاستباقية: الجدول (25) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدها لكل سؤال من أسئلة بعد الاستباقية وبشكل إجمالي. حقق السؤال (1) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.86) مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تمتلك قدرة قراءة مؤشرات السوق، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (79.67%). أما السؤال (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.88) وانحراف معياري (0.86). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (77.67%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث يمكنها توقع فرص نمو السوق.

ان بعد الاستباقية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.85)، وبلغت شدة الإجابة (78.56%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة مرتفع). ان النتائج تعني رغبة وقدرة الجامعات والكليات عينة البحث على اتخاذ وتنفيذ قرارات جريئة مثل تقديم خدمات جديدة قبل المنافسين، من خلال قدرتها على التنبؤ وتوقع التغيرات المستقبلية في طلبات الزبائن وخطط المنافسين والعمل على اقتحام السوق واستغلال الفرص بشكل استباقي.

جدول (25) الإحصاء الوصفي لبعدها الاستباقية (n=240)

ت	العبرة إدارة الجامعة او الكلية...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يمكنها قراءة المؤشرات الأولية لتحديات السوق الجديدة.	3.98	79.67	0.86	مرتفع
2	يمكنها اغتنام الفرص الجديدة في السوق الحالية.	3.90	78.00	0.88	مرتفع
3	يمكنها توقع فرص جديدة لنمو السوق.	3.88	77.67	0.86	مرتفع
4	تنشأ تفضيلات جديدة للزبائن من خلال إعلامهم بمزايا خدماتها.	3.95	78.92	0.78	مرتفع
	الاستباقية	3.93	78.56	0.85	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

1- الاستجابة: الجدول (26) يتضمن الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد الاستجابة وبشكل اجمالي. حقق السؤال (6) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.72) مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تمتلك قدرة على زيادة طاقتها الاستيعابية، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (82.50%). أما السؤال (5) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (4.00) بانحراف معياري (0.79). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (80%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تتمتع بمرونة عالية تجاه الطلب على خدماتها. ان بعد الاستجابة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.79)، وبلغت شدة الاجابة (81.17%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني قدرة الجامعات والكليات عينة البحث على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق وتحركات المنافسين بشكل هادف وخلال فترة زمنية مناسبة.

جدول (26) الإحصاء الوصفي لبعد الاستجابة (n=240)

ت	العبرة إدارة الجامعة او الكلية...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
5	تستجيب للتغيرات في الطلب على الخدمات التعليمية.	4.00	80.00	0.79	مرتفع
6	تزيد من قدرتها على استيعاب أعداد الطلبة.	4.13	82.50	0.72	مرتفع
7	تتكيف مع التهديدات غير المتوقعة من خلال إعادة تكوين مواردها.	4.04	80.83	0.84	مرتفع
8	يمكنها الاستجابة للتغيرات المهمة التي يجريها المنافسين.	4.07	81.33	0.81	مرتفع
	الاستجابة	4.06	81.17	0.79	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

3 - المرونة: الجدول (27) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد الاستجابة وبشكل إجمالي. حقق السؤال (11) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.83) مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تمتلك مرونة عالية بخصوص تعديل خدماتها ، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع ، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (80.75%). أما السؤال (9) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (4.02) بانحراف معياري (0.83). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (80.33%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات.

ان بعد المرونة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.81)، وبلغت شدة الاجابة (80.50%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني قدرة الجامعات والكليات عينة البحث على اجراء تغييرات أو تعديلات سريعة في الخطط والاجراءات الروتينية المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل التي يمكن التنبؤ بها.

جدول (27) الإحصاء الوصفي لبعد المرونة (n=240)

ت	العبارة إدارة الجامعة او الكلية...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
9	تسوق مجموعة متنوعة من الخدمات ضمن محفظتها.	4.02	80.33	0.83	مرتفع
10	تقدم خدمات مختلفة من خلال اجراء تعديلات طفيفة على خدماتها الحالية.	4.02	80.42	0.77	مرتفع
11	تعديل ما تقدمه ليتناسب مع احتياجات السوق.	4.04	80.75	0.83	مرتفع
	المرونة	4.03	80.50	0.81	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

4 - السرعة: الجدول (28) يتضمن الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وشدتها لكل سؤال من أسئلة بعد السرعة وبشكل إجمالي. حقق السؤال (12) أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.88) مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث تلبية حاجات الزبائن بشكل أسرع من منافسيها، وحصل السؤال على مستوى إجابة مرتفع، ونال السؤال المذكور شدة إجابة بلغت (79.67%). أما السؤال (14) فقد حقق على أقل الأوساط الحسابية بمقدار (3.87) بانحراف معياري (0.85). وبلغت شدة الإجابة لهذا السؤال (77.33%). يتمتع هذا السؤال بمستوى إجابة مرتفع، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة البحث يمكنها ان تغير مزيج خدماتها بسرعة.

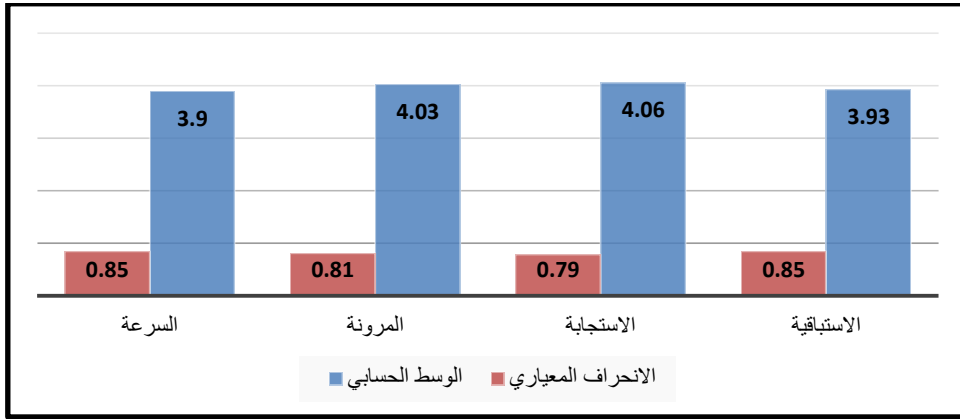
ان بعد السرعة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.85)، وبلغت شدة الاجابة (78.04%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع). ان النتائج تعني قدرة الجامعات والكليات عينة البحث على تحديد وتجميع واعادة تكوين وتعديل نشاطاتها وعملياتها وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وقبل المنافسين.

جدول (28) الإحصاء الوصفي لبعد السرعة (n=240)

ت	العبارة إدارة الجامعة او الكلية...	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
12	تلمي احتياجات الزبائن المتغيرة بشكل أسرع من منافسيها.	3.98	79.67	0.88	مرتفع
13	تضغط الوقت من بداية تقديم الخدمة إلى مرحلة التسويق للاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات الزبائن.	3.88	77.67	0.83	مرتفع
14	تغير مزيج خدماتها بسرعة استجابة لفرص السوق المتغيرة.	3.87	77.33	0.85	مرتفع
15	تتعجل في تغيير الأنشطة التي لا تحقق النتائج المرجوة.	3.88	77.50	0.84	مرتفع
	السرعة	3.90	78.04	0.85	مرتفع
	الإحصاء الوصفي الإجمالي للمتغير المعتمد	3.98	79.51	0.83	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

ومما تنبغي الإشارة إليه هو أن متغير الرشاقة التسويقية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (3.98)، وانحراف معياري (0.83)، وشدة إجابة بلغت (79.51%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة البحث بقوة توافر ابعاد الرشاقة التسويقية. ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد الرشاقة التسويقية من حيث مدى إدراك توفرها في مجتمع البحث.



المصدر: اعداد الباحث شكل (27) التمثيل البياني لأبعاد الرشاقة التسويقية

يتبين بشكل عام إدراك عينة البحث لتوافر ابعاد الرشاقة التسويقية بشكل متقارب، ولقد احتل بعد الاستجابة المرتبة الأولى، ثم بعد المرونة، ومن ثم بعد الاستباقية، وأخيرا بعد السرعة. اما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاءت بنفس الترتيب السابق تقريبا.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

توطئة...

استخدم الباحث لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson"). ولقد استخدم مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات البحث فيما يخص اختبار فرضيات الارتباط

أولاً – اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1-الفرضية الرئيسية الأولى(H0): وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والرشاقة التسويقية).

الفرضية الرئيسية الأولى(H1): وتنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والرشاقة التسويقية).ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه: -

1-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها.

2-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها.

3-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والرشاقة التسويقية بأبعاده.

يظهر الجدول (29) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الأولى بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين التبادل والاستجابة اذ بلغت (0.430).أما اضعف علاقة ارتباط فكانت بين التبادل والمرونة اذ بلغت (0.325). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين التبادل والرشاقة التسويقية (0.430). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها)، وهذا يدل على أن

الجامعات والكليات مجتمع البحث كل ما عززت السلوك التطوعي بين أعضاء فرقها في مجال تبادل المعلومات والخبرات، كلما تعززت رشاقتها التسويقية بصورة أكبر.

جدول (29) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التبادل والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد مستقل
**0.430	**0.365	**0.325	**0.430	**0.373	التبادل

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

ويظهر الجدول (30) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين الاجتماعات والاستجابة اذ بلغت (0.359). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين الاجتماعات والاستباقية اذ بلغت (0.272). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين الاجتماعات والرشاقة التسويقية (0.377). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها)، وهذا يدل على أن الجامعات والكليات مجتمع البحث يمكنها إذا ما ادامت الاتصال بين أعضاء الفرق فيها من خلال الاجتماعات، ان تعزز رشاقتها التسويقية بصورة أكبر.

جدول (30) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاجتماعات والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد مستقل
**0.377	**0.319	**0.357	**0.359	**0.272	الاجتماعات

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

ويظهر الجدول (31) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة بأن هناك علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1% او 5%) بين بعد التماسك والرشاقة التسويقية بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين التماسك والمرونة اذ بلغت (0.171). أما اضعف علاقة ارتباط فكانت بين التماسك والسرعة اذ بلغت (0.099) وهي علاقة غير معنوية. وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين التماسك والرشاقة التسويقية (0.161). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والرشاقة التسويقية بأبعادها) وبنسبة 75%، وهذا يدل على أن الجامعات والكليات

مجتمع البحث يمكنها اذا ما زادت من التماسك بين أعضاء الفرق فيها من خلال زيادة شعورهم بالانتماء للجامعة او الكلية، ان تعزز رشاقته التسويقية بصورة اكبر.

جدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التماسك والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد مستقل
*0.161	0.099	**0.171	*0.138	*0.146	التماسك

المصدر: اعداد الباحث

*معنوي عند 5%، **معنوي عند مستوى 1%.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة الأولى بشكل اجمالي، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (32) الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى بأن هناك جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين جودة تبادلية الفريق - العضو والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع لاستجابة اذ بلغت (0.393). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع السرعة اذ بلغت (0.330). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط مع الرشاقة التسويقية (0.413). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الاولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية بأبعادها)، وهذا يدل على أنه كلما ازدادت جودة التبادل بين العضو والفريق الذي ينتمي اليه كلما ازدادت الرشاقة التسويقية للكلية او الجامعة.

جدول (32) مصفوفة معاملات الارتباط بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد مستقل
**0.413	**0.330	**0.371	**0.393	**0.338	جودة تبادلية الفريق - العضو

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

2-الفرضية الرئيسية الثالثة(H0): وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والنماذج الذهنية المشتركة).

الفرضية الرئيسية الثالثة(H1): وتنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق – العضو والنماذج الذهنية المشتركة). ولقد تفرع عنها أربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه:

1-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها.

2-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها.

3-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والنماذج الذهنية المشتركة بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها.

يظهر الجدول (33) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التبادل والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين التبادل وديناميكيات وتفاعلات الفريق اذ بلغت (0.637). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين التبادل والمهام العامة ومعرفة الفريق اذ بلغت (0.564). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين التبادل والنماذج الذهنية المشتركة (0.684). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التبادل والنماذج الذهنية بأبعادها)، وهذا يدل على أنه كلما ازداد تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق كلما أدى ذلك لبناء نماذج ذهنية مشتركة اقوى بين الاعضاء.

جدول (33) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التبادل والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها

النماذج الذهنية المشتركة	موارد الفريق وبيئة العمل	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	المهام العامة ومهارات الاتصال	المهام العامة ومعرفة الفريق	معتمد مستقل
**0.684	**0.585	**0.637	**0.611	**0.610	**0.563	التبادل

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

ويظهر الجدول (34) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين الاجتماعات والمهام العامة ومهارات الاتصال اذ بلغت (0.455). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين الاجتماعات والمهام العامة ومعرفة الفريق اذ بلغت (0.338). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة (0.446). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاجتماعات والنماذج الذهنية بأبعادها)، وهذا يدل انه كلما ازدادت اللقاءات بين أعضاء الفريق، كلما تم بناء نماذج ذهنية اقوى واشد تماسك بين الأعضاء.

جدول (34) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد الاجتماعات والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها

النماذج الذهنية المشتركة	موارد الفريق وبيئة العمل	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	المهام العامة ومهارات الاتصال	المهام العامة ومعرفة الفريق	معتمد مستقل
**0.446	**0.446	**0.370	**0.356	**0.455	**0.338	الاجتماعات

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

ويظهر الجدول (35) مصفوفة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التماسك والنماذج الذهنية بأبعادها. كانت اقوى علاقة ارتباط بين التماسك والمهام العامة ومعرفة الفريق اذ بلغت (0.410). أما اضعف علاقة ارتباط فكانت بين التماسك والمهام العامة ومهارات الاتصال اذ بلغت (0.343). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين التماسك والنماذج الذهنية المشتركة (0.433). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التماسك والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها) ، وهذا يدل على أنه كلما ازداد التماسك بين أعضاء الفريق فيها تعززت قوة النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق بصورة اكبر.

جدول (35) مصفوفة معاملات الارتباط بين بعد التماسك والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها

النماذج الذهنية المشتركة	موارد الفريق وبينة العمل	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	المهام العامة ومهارات الاتصال	المهام العامة ومعرفة الفريق	معتمد
						مستقل
**0.433	**0.409	**0.388	**0.349	**0.343	**0.410	التماسك

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة بشكل اجمالي، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (36) بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين جودة تبادلية الفريق - العضو والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع موارد الفريق وبينة العمل اذ بلغت (0.635). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة اذ بلغت (0.572). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط مع النماذج الذهنية المشتركة (0.684). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين جودة تبادلية الفريق-العضو والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها)، وهذا يدل على أنه كلما ازدادت جودة التبادل بين العضو والفريق الذي ينتمي اليه كلما ازدادت قوة النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق.

جدول (36) مصفوفة معاملات الارتباط بين جودة تبادلية الفريق-العضو والنماذج الذهنية المشتركة بأبعادها

النماذج الذهنية المشتركة	موارد الفريق وبينة العمل	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	المهام العامة ومهارات الاتصال	المهام العامة ومعرفة الفريق	معتمد
						مستقل
**0.684	**0.635	**0.608	**0.572	**0.612	**0.578	جودة تبادلية الفريق- العضو

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند 1%.

3- الفرضية الرئيسية الخامسة (H0): وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بأبعادها).

- الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): وتنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بأبعادها). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه: -

1-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها.

2-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها.

3-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها.

4-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها.

5-(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (37) الذي اختبر الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستباقية (0.418). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد المرونة (0.389). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية (0.473). وتدلل النتائج أعلاه

على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الاولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها).

جدول (37) مصفوفة معاملات الارتباط بين المهام العامة ومعرفة الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها

مستقل	معتمد	الاستباقية	الاستجابة	المرونة	السرعة	الرشاقة التسويقية
المهام العامة ومعرفة الفريق	**0.418	**0.416	**0.389	**0.409	**0.473	

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (38) الذي اختبر الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستجابة (0.490). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد السرعة (0.406). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية (0.504). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها).

جدول (38) مصفوفة معاملات الارتباط بين المهام العامة ومهارات الاتصال والرشاقة التسويقية بأبعادها

مستقل	معتمد	الاستباقية	الاستجابة	المرونة	السرعة	الرشاقة التسويقية
المهام العامة ومهارات الاتصال	**0.434	**0.490	**0.417	**0.406	**0.504	

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (39) الذي اختبر الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستجابة (0.425). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد الاستباقية (0.392). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية (0.458). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها).

جدول (39) مصفوفة معاملات الارتباط بين مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد
					مستقل
**0.458	**0.415	**0.353	**0.425	**0.392	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (40) الذي اختبر الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستباقية (0.506). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد المرونة (0.456). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية (0.550). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها).

جدول (40) مصفوفة معاملات الارتباط بين ديناميكيات وتفاعلات الفريق والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد
					مستقل
**0.550	**0.467	**0.456	**0.470	**0.506	ديناميكيات وتفاعلات الفريق

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (41) الذي اختبر الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستباقية (0.550). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد المرونة (0.466). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية (0.568). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها).

جدول (41) مصفوفة معاملات الارتباط بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد
					مستقل
**0.568	**0.467	**0.466	**0.475	**0.550	موارد الفريق وبيئة العمل

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة بشكل اجمالي، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (42) بأن جميع علاقات الارتباط موجبة وذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بأبعادها. ولقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستباقية (0.525). أما أضعف علاقة ارتباط فكانت مع بعد المرونة (0.475). وعلى المستوى الكلي بلغت علاقة الارتباط بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية (0.582). وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين موارد الفريق وبيئة العمل والرشاقة التسويقية بأبعادها). يستدل الباحث من مجمل التحليل أعلاه انه كلما اهتمت الجامعات والكليات مجتمع البحث بتعزيز النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفرق فيها، كلما عزز ذلك من رشاقته تسويقيا.

جدول (42) مصفوفة معاملات الارتباط بين النماذج الذهنية المشتركة والرشاقة التسويقية بأبعادها

الرشاقة التسويقية	السرعة	المرونة	الاستجابة	الاستباقية	معتمد مستقل
**0.582	**0.494	**0.475	**0.517	**0.525	النماذج الذهنية المشتركة

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي بمستوى 1%

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

عند التمعن بمتغيرات البحث نجد انها فعليا تقع ضمن ثلاث مستويات وهي مستوى الفرد (جودة تبادلية الفريق - العضو) ومستوى الفريق (النماذج الذهنية المشتركة) ومستوى المنظمة (الرشاقة التسويقية). ويلاحظ من سياق العنوان ان الغرض الرئيس هو اختبار تأثير جودة التبادلية في الرشاقة التسويقية عبر النماذج الذهنية المشتركة، أي تأثير مستوى الفرد في كل من مستوى الفريق والمنظمة، وهو ما يمثل تحدي، حيث ان المتعارف عليه هو تأثير المستوى الأعلى في المستوى الأدنى، وأشار (Preacher et al.,2010:210) انه ليس هناك لحد الان الية معتمدة لغرض اجراء هكذا اختبار، لذلك وفي سبيل اجراء الاختبار الاحصائي المناسب، وحسب رأي (Kidwell & Mossholder,1997:780; Hofmann et al.,2000:470; Woltman et al.,2012:54) أشاروا الى انه يمكن استخدام بيانات مستوى الفرد لغرض تحليل البيانات بمستويات اعلى، حيث ان اهم عيب يواجه طريقة التجميع انها تتجاهل التباينات الموجودة على مستوى الفرد، مما سيؤثر كثيرا على النتائج. وفي سبيل التحقق من إمكانية تجميع البيانات من خلال تحليل التباين على مستوى الفرد للمتغيرات الرئيسية استخدم الباحث تحليل التباين باتجاه واحد للتأكد من وجود التباين من عدمه فكانت قيمة (F) لتحليل تباين إجابات افراد العينة بخصوص متغير جودة تبادلية الفريق - العضو (2.76) وهي قيمة

معنوية عند مستوى (1%)، اما قيمة (F) لقياس تباين إجابات افراد العينة بخصوص متغير النموذج الذهنية المشتركة فقد بلغت (1.81) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، اما قيمة (F) لقياس تباين إجابات افراد العينة بخصوص متغير الرشاقة التسويقية فقد بلغت (1.74) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، الامر الذي يدفع الباحث الى الاستدلال بوجود تباين في إجابات العينة بخصوص متغيرات البحث، وهذا يجعل عملية تجميعها غير ذو جدوى لدقة النتائج، لذلك تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل المسار لغرض اختبار علاقة الوساطة .

4-الفرضية الرئيسية الثانية(H0): (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في الرشاقة التسويقية).

-الفرضية الرئيسية الثانية(H1): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في الرشاقة التسويقية).ولقد تفرعت عن الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

1-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في الرشاقة التسويقية.

2-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في الرشاقة التسويقية.

3-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في الرشاقة التسويقية.

يبين الجدول (43) ادناه تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (43) تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الرشاقة التسويقية		المتغير التابع
		β	α	المتغير المستقل
0.18	**7.35	0.57	1.60	التبادل
0.14	**6.28	0.41	2.24	الاجتماعات
0.03	*2.51	0.15	3.50	التماسك
0.17	**7	0.60	1.60	جودة تبادلية الفريق-العضو

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

** معنوي بمستوى 1% ، *معنوي بمستوى 5%

يتبين من الجدول أعلاه الاتي:

1- ستزداد الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.57) اذا تم زيادة عمليات التبادل بين أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t)

المحسوبة لمعامل الانحدار (7.35). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.18)، وهذا يعني ان بعد التبادل يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في الرشاقة التسويقية).

2- ستنحسن الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.41) إذا ازدادت اجتماعات أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.28). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.14)، وهذا يعني ان بعد الاجتماعات يفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في الرشاقة التسويقية).

3- يؤثر تماسك الفريق بصورة إيجابية في الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.15) إذا زاد تماسك أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (5%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.51). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.03)، وهذا يعني ان بعد التماسك يفسر ما نسبته (3%) فقط من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في الرشاقة التسويقية).

4- بشكل عام تؤثر جودة تبادلية الفريق- العضو بصورة إيجابية في الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.60) اذا زادت جودة تبادلية الفريق- العضو بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7). وبلغت القوة التفسيرية لأنموذج الانحدار (0.17)، وهذا يعني ان جودة تبادلية الفريق- العضو تفسر ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسة الثانية بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق-العضو في الرشاقة التسويقية).

بملاحظة النتائج أعلاه نجد ان أكثر الابعاد تأثيراً في الرشاقة التسويقية هو بعد التبادل، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار الرشاقة التسويقية (1.60)، اما أضعف الابعاد تأثيراً فهو التماسك، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار الرشاقة التسويقية (3.5) وهي قريبة من الحد الأعلى للمقياس (5).

5- الفرضية الرئيسية الرابعة (H0): (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

-الفرضية الرئيسية الرابعة (H1): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة). ولقد تفرعت عن الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

1-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.

2-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.

3-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.

يبين الجدول (44) ادناه تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة

جدول (44) تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسية الرابعة

معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	النماذج الذهنية المشتركة		المتغير التابع
		β	α	المتغير المستقل
0.47	**14.5	0.72	1.15	التبادل
0.20	**7.70	0.38	2.46	الاجتماعات
0.19	**7.42	0.31	3.00	التماسك
0.47	**14.45	0.80	0.98	جودة تبادلية الفريق- العضو

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

** معنوي بمستوى (1%) ، *معنوي بمستوى 5%

يتبين من الجدول أعلاه الاتي:

1- يؤثر بعد التبادل إيجابيا وبمقدار (0.72) في بناء نماذج ذهنية مشتركة بين الأعضاء اذا تم زيادته بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار(14.5). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.47)، وهذا يعني ان بعد التبادل يفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة).

2- ستتحسن النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء فرق مجتمع البحث بمقدار (0.38) إذا ازدادت اجتماعات أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.70). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.20)، وهذا يعني ان بعد الاجتماعات يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة).

3- يؤثر تماسك الفريق بصورة إيجابية في النماذج الذهنية المشتركة للفرق في الجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.31) اذا زاد تماسك أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.42). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.19)، وهذا يعني ان بعد التماسك يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة).

4- بشكل عام تؤثر جودة تبادلية الفريق- العضو بصورة إيجابية في النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء فرق الجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.80) إذا زادت جودة تبادلية الفريق- العضو بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (14.45). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.47)، وهذا يعني ان جودة تبادلية الفريق- العضو تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق- العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

بملاحظة النتائج أعلاه نجد ان أكثر الأبعاد تأثيراً في النماذج الذهنية المشتركة هو بعد التبادل، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار النماذج الذهنية المشتركة (0.72). اما أضعف الأبعاد تأثيراً فهو التماسك، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار الرشاقة التسويقية (3.00) وهي قريبة من الحد الأعلى للمقياس (5).

6-الفرضية الرئيسة السادسة(H0): (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية).

-الفرضية الرئيسة السادسة(H1): (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية). ولقد تفرعت عن الفرضية خمس فرضيات فرعية وهي:

1-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومعرفة الفريق في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومعرفة الفريق في الرشاقة التسويقية.

2-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومهارات الاتصال في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومهارات الاتصال في الرشاقة التسويقية.

3-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة في الرشاقة التسويقية.

4-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات وتفاعلات الفريق في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات وتفاعلات الفريق في الرشاقة التسويقية.

5-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لموارد وبيئة الفريق في الرشاقة التسويقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لموارد وبيئة الفريق في الرشاقة التسويقية. يبين الجدول (45) ادناه

تحليل الفرضية الرئيسة السادسة

جدول (45) تحليل علاقات التأثير للفرضية الرئيسة السادسة

معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الرشاقة التسويقية		المتغير التابع
		β	α	المتغير المستقل
0.22	**8.27	0.51	1.91	المهام العامة ومعرفة الفريق
0.25	**9	0.60	1.52	المهام العامة ومهارات الاتصال
0.21	**8	0.52	1.83	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة
0.30	**10.17	0.58	1.60	ديناميكيات وتفاعلات الفريق
0.32	**10.65	0.62	1.40	موارد الفريق وبيئة العمل
0.34	**11.04	0.74	0.96	النماذج الذهنية المشتركة

المصدر: اعداد الباحث ** معنوي بمستوى (1%)، *معنوي بمستوى 5%

يتبين من الجدول أعلاه الآتي:

- 1- ستزداد الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.51) إذا ازداد إدراك أعضاء الفريق لمهامهم العامة ومعرفتهم بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.27). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.22)،

وهذا يعني ان بعد المهام العامة ومعرفة الفريق يفسر ما نسبته (22%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومعرفة الفريق في الرشاقة التسويقية).

2- ستتحسن الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.60) إذا تطورت وتعززت المهام العامة ومهارات الاتصال بين أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (9). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.25)، وهذا يعني ان بعد المهام العامة ومهارات الاتصال يفسر ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمهام العامة ومهارات الاتصال في الرشاقة التسويقية).

3- تؤثر مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة بصورة إيجابية في الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.52)، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.21)، وهذا يعني ان هذا البعد يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة في الرشاقة التسويقية).

5- حققت ديناميكيات وتفاعلات الفريق تأثيراً إيجابياً في الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.58)، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (10.17). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.30)، وهذا يعني ان هذا البعد يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات وتفاعلات الفريق في الرشاقة التسويقية).

6- ستزيد الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.62) إذا تعززت موارد وبيئة عمل الفريق بين أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (10.65). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.32)، وهذا يعني ان بعد موارد الفريق وبيئة العمل يفسر ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية.

مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لموارد الفريق وبيئة العمل في الرشاقة التسويقية).

7- بشكل عام تؤثر النماذج الذهنية المشتركة بصورة إيجابية في الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.74) عن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (11.04). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.34)، وهذا يعني ان متغير النماذج الذهنية المشتركة تفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة التسويقية. مما تقدم يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية السادسة بمعنى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية).

بملاحظة النتائج أعلاه نجد ان أكثر الابعاد تأثيرا في الرشاقة التسويقية هو بعد موارد الفريق وبيئة العمل، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار الرشاقة التسويقية (1.40). اما أضعف الابعاد تأثيرا فهو المهام العامة ومعرفة الفريق، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار الرشاقة التسويقية (1.91).

ثالثا: -اختبار فرضية الوساطة بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية السابعة:

(H0) لا تتوسط النماذج الذهنية المشتركة العلاقة بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية.

(H1) تتوسط النماذج الذهنية المشتركة العلاقة بين جودة تبادلية الفريق-العضو والرشاقة التسويقية.

تعد هذه الفرضية جوهر هدف البحث من خلال اختبار التوسط بين متغيرات الدارسة، واستخدم الباحث تحليل المسار (Path analysis)، كونه من الوسائل الفعالة في احتساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وكما مبين في الجدول (46) والشكل (28)، علما ان الباحث اعتمد على معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) لغرض احتساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية، كما انها اعتمد طريقة (Baron & Kenny, 1986) لغرض تحديد وجود الوساطة من عدمه، وكذلك تحديد نوع الوساطة. إضافة الى قياس مدى معنوية التأثيرات غير المباشرة من خلال اختبار (Sobel test). ولغرض اختبار الوساطة ونوعها حسب طريقة (Baron & Kenny, 1986) يجب توافر أربعة شروط هي:

1- ان المتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق – العضو) يؤثر بصورة معنوية في المتغير المعتمد (الرشاقة التسويقية). وقد تم التحقق من هذا الشرط بالجدول رقم (43)، حيث ظهر ان جميع علاقات التأثير كانت معنوية سواء على المستوى الابعاد او المتغير المستقل بشكل عام.

2- يجب ان يؤثر المتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق – العضو) في المتغير الوسيط (النماذج الذهنية المشتركة). وقد تم التحقق من هذا الشرط بالجدول رقم (44)، حيث ظهر ان جميع علاقات التأثير كانت معنوية سواء على المستوى الابعاد او المتغير المستقل بشكل عام.

3- يجب ان يؤثر المتغير الوسيط (النماذج الذهنية المشتركة) في المتغير المعتمد (الرشاقة التسويقية) وقد تم التحقق من هذا الشرط بالجدول رقم (45)، حيث ظهر ان جميع علاقات التأثير كانت معنوية سواء على المستوى الابعاد او المتغير المستقل بشكل عام.

4- يجب ان تكون قيمة تأثير المتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق-العضو) في المتغير المعتمد (الرشاقة التسويقية) اقل في حالة وجود المتغير الوسيط. بمعنى ان قيمة معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط تكون أقرب الى الصفر من قيمة معامل المتغير المستقل على المتغير المعتمد بدون وجود المتغير الوسيط. وللحكم على نوع الوساطة امامنا خياران:

أ- إذا كانت قيمة معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير المعتمد في ظل وجود المتغير الوسيط اقل وغير معنوية، عندها يمكن ان نقول ان المتغير الوسيط يتوسط وبشكل كامل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

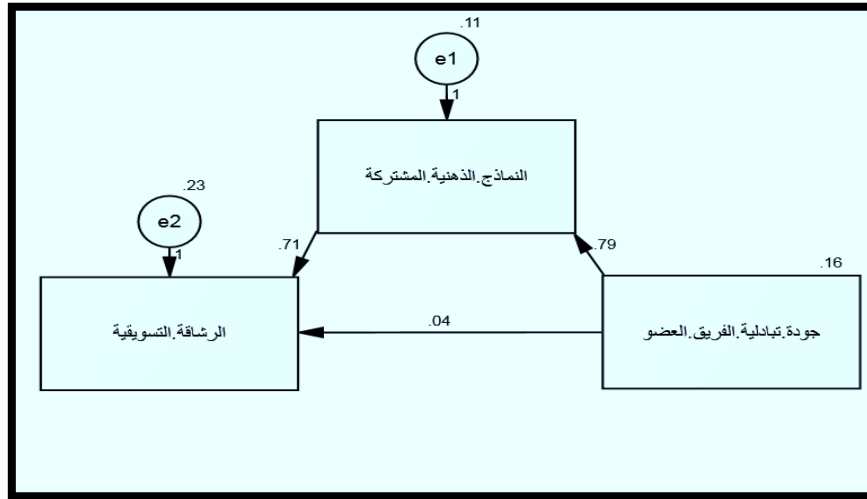
ب - إذا كانت قيمة معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير المعتمد في ظل وجود المتغير الوسيط اقل ولكنها معنوية، عندها يمكن ان نقول ان المتغير الوسيط يتوسط وبشكل جزئي العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

استخدم الباحث برنامج (AMOS V.23) لغرض اختبار التأثيرات غير المباشرة والكلية، وكذلك التحقق من الشرط الرابع من شروط طريقة (Baron & Kenny,1986). وكما يتبين من الجدول ادناه

جدول (46) التأثيرات غير المعيارية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
النماذج الذهنية المشتركة	<---	جودة تبادلية الفريق. العضو	.787	.054	14.487	***
الرشاقة التسويقية	<---	جودة تبادلية الفريق. العضو	.041	.105	.395	.693
الرشاقة التسويقية	<---	النماذج الذهنية المشتركة	.713	.091	7.809	***

المصدر: اعداد الباحث



شكل (28) اختبار الوساطة

يتبين من الجدول (46) والشكل (28) أعلاه ان قيمة معامل التأثير للمتغير المستقل (جودة تبادلية الفريق العضو) في المتغير المعتمد (الرشاقة التسويقية) بوجود المتغير الوسيط (النماذج الذهنية المشتركة) بلغت (0.04) وهي اقل من قيمة معامل تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد من دون وجود الوسيط، أي انها أقرب الى الصفر. ولقد كانت العلاقة غير معنوية، اذ بلغ مستوى معنوية العلاقة (69%) تقريبا الامر الي يستدل منه الباحث على ان النماذج الذهنية المشتركة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين جودة تبادلية الفريق - العضو والرشاقة التسويقية. ويتبين من الجدول أعلاه الاتي:

1- ان قيمة التأثير المباشر لجودة تبادلية الفريق - العضو في الرشاقة التسويقية بوجود النماذج الذهنية المشتركة بلغ (0.04) وهو تأثير غير معنوي.

2- ان قيمة التأثير غير المباشر لجودة تبادلية الفريق - العضو في الرشاقة التسويقية بلغ (0.561) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%).

3- ان قيمة التأثير الكلي بلغت $0.602 = (0.561 + 0.041)$

فيما بلغت قيمة اختبار (Sobel) لاختبار معنوية التأثير غير المباشر (7.13) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). عليه يستدل الباحث رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى تتوسط النماذج الذهنية العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والرشاقة التسويقية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

تُعد الاستنتاجات والتوصيات من أهم خطوات البحث العلمي، التي يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة في حل مشكلة البحث، وتحقيق الفائدة العملية للمنظمات المبحوثة في حال تطبيقها، فهي الثمرة التي يتوصل إليها أي بحث، وجزء مهم ومكمل لمنهجية البحث والاطر الفكرية لمتغيراته، والنتائج التي أسفر عنها التحليل الاحصائي المستخدم، وبما يتناسب مع حدوده وفرضياته، وقد تم تخصيص الفصل الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث، بالإضافة الى بعض المقترحات التي تخص الدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين اختص الأول بعرض أهم الاستنتاجات، بينما يعرض الثاني مجموعة من التوصيات التي توصل إليها الباحث والمقترحات المستقبلية التي ترتبط باستمرارية البحث بموضوع البحث الحالي في بيئات ومجالات اخرى.

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة ...

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بجانبه النظري والتطبيقي وذلك من خلال فقرتين أساسيتين، تختص الأولى بعرض الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري ولكل متغير من متغيرات البحث، في حين تختص الفقرة الثانية بعرض وتفسير أهم نتائج التحليل الإحصائي التي توصل إليها البحث والتي توضح نوع وطبيعة العلاقات التي تربط بين متغيرات البحث الثلاثة (جودة تبادلية الفريق- العض، النماذج الذهنية المشتركة، والرشاقة التسويقية) وكما يلي:

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للبحث:

1- يعكس مفهوم جودة تبادلية الفريق- العضو علاقات العمل الأفقية بين العضو وأقرانه، وهي بمثابة القناة التي تسهم في تدفق الموارد المعرفية والاجتماعية اللازمة لأداء المهام، يتشارك من خلالها الأعضاء المعلومات والمعرفة، يتبادلون الخبرات، والمساعدة في حل المشكلات.

2- تسهم جودة تبادلية الفريق- العضو في خلق بيئة عمل ايجابية تتميز بالثقة والاحترام بين أعضاء الفريق وبما يحقق الازدهار الجماعي للفريق، من خلال تحسين خبرات الأعضاء نتيجة التعلم المشترك، اكتساب وتطبيق مهارات جديدة، اتخاذ القرارات التشاركية المناسبة وفي الوقت المناسب، والأهم من ذلك هو امتلاك الحافز والحماس في انجاز المهام نتيجة رغبة كل عضو في العمل داخل الفريق.

3- تمثل النماذج الذهنية في جوهرها الاتفاق والفهم المشترك بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بطبيعة المهام، ومواقف بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهي مكون أساسي يسهل العمل الجماعي ويحسن جودته.

4- النماذج الذهنية المشتركة ميزة يستخدمها العقل البشري للتعامل مع التعقيد البيئي، فهم المشكلات وحلها، تسمح للأعضاء بتجربة بدائل الحلول المختلفة واختيار الأفضل منها، تمكنهم من التنبؤ بمواقف العمل المستقبلية، والاستفادة من معرفة الأحداث الماضية في التعامل مع الحاضر والمستقبل.

5- تُعد الرشاقة التسويقية من أهم المفاهيم الادارية الحديثة، تنبع في التطبيق من كل مستوى وتتكامل في المستوى التنظيمي للتعامل مع تعقيدات بيئة العمل، تشير الى قدرة المنظمة على التكيف واستثمار الفرص في ظل بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بأحداثها، يتطلب تنفيذها تنسيقاً متعدد القنوات للإدارات وفرق العمل لتعزيز

الاتصال والمشاركة في صنع القرارات، بالإضافة الى خلق الفهم المشترك لظروف العمل ومتطلبات المهام بين جميع المعنيين.

6- تعكس الرشاقة التسويقية الصورة الشمولية للتطبيق الناجح لقواعد المنافسة المتمثلة بالمرونة، والسرعة، والاستباقية، والاستجابة والتكيف، وهذا يشير الى ان المنظمة الرشيقة تسويقياً يمكن ان تكون قادرة على تحقيق الحصة السوقية المستدامة وبالتالي البقاء والاستمرار.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي للبحث:

1- أكدت نتائج اختبارات الصدق البنائية ان المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث (جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة، الرشاقة التسويقية) تتمتع بمستوى جيد من الصدق البنائي وهذا يؤكد صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً، بالإضافة الى مطابقتها للهيكل الافتراضي والبيانات المتجمعة عنه، وهذا يؤكد قوة وتماسك العلاقة بين الأبعاد والفقرات التي تنتمي لها.

2- حقق متغير جودة تبادلية الفريق- العضو مستوى وشدة اجابة مرتفع، وهذا يشير الى ان فرق القيادة عينة البحث تتمتع بجودة تبادلية الفريق- العضو، الا انهم بحاجة الى تنميتها بشكل أكبر وبما يحقق لهم التعاون والتكاتف في سبيل انجاز المهام المطلوبة.

أ- حقق بعد الاجتماعات مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الاولى، وهذا يدل على ان فرق القيادة عينة البحث يدركون أهمية الاجتماعات في عملهم، ويميلون الى استخدامها كوسيلة لمناقشة متطلبات العمل، ووجهات النظر المختلفة، لكي يبقى جميع الأعضاء على اطلاع باخر التطورات، واتخاذ القرارات بشكل تشاركي.

ب- حقق بعد التبادل مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد في المرتبة الثانية وهذا يدل على ان فرق القيادة عينة البحث يرغبون في التعاون وتبادل المعرفة والأفكار بهدف تطوير واقع العمل، كما انهم مستعدين للتطوع ومساعدة الاخرين في إنجاز مهامهم.

ج- وحقق بعد التماسك مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة وهذا يشير الى أن فرق القيادة عينة البحث يتمتعون بالتماسك والتكافل الاجتماعي فيما بينهم، الا انه دون المستوى المطلوب مقارنة بأبعاد المتغير الاخرى، لذلك تحتاج هذه الفرق الى تعزيز التماسك فيما بينهم، والعمل بروح الفريق الواحد وبما يزيد من قدرتهم على مواجهة تغيرات بيئة العمل معاً كفريق واحد، وتحقيق الأهداف العامة للفريق والمنظمة.

3- حقق متغير النماذج الذهنية المشتركة مستوى وشدة اجابة مرتفع، وهذا يشير الى ان فرق العمل عينة البحث تدرك توافر أبعاد النماذج الذهنية المشتركة، وتهدف لاستخدامها كمخططات معرفية تسهم في تفسير أحداث بيئة العمل وتوقع تغيراتها المستقبلية، كما تسهم في فهم اتجاهات وسلوكيات الأعضاء الاخرين لتكوين صورة مشتركة حول متطلبات انجاز المهام العامة للفريق.

أ- حقق بعد موارد الفريق وبيئة العمل مستوى وشدة إجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الاولى، وهذا يشير الى ان أغلب أفراد عينة البحث يدركون أهمية موارد الفريق وبيئة العمل، وهو مؤشر ايجابي يحتسب لهم، اذ يرى الباحث ان هذا البعد هو أساس تحقيق الأبعاد الاخرى التي تؤدي في النهاية الى تطوير النماذج الذهنية المشتركة، في حال تم توظيفها لذلك، اذ تمثل موارد الفريق ما يتم تبادله بين الأعضاء من موارد مادية واجتماعية رسمية وغير رسمية، وتمثل موارد البيئة الفرص التي تهدف المنظمات الى استثمارها، والمعلومات التي يعتمد عمل المنظمة بصورة عامة على جمعها وتحليلها، على سبيل المثال يؤدي استخدام هذه الموارد وتبادلها بالشكل الصحيح الى زيادة تفاعل أعضاء الفريق، زيادة الاتصالات، معرفة المهام وانجازها بفاعلية، التعرف على مواقف الأعضاء الاخرين.

ب- حقق بعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية وهذا يشير الى إدراك عينة البحث لأهمية علاقاتهم الايجابية مع الاخرين ودورها في انجاز المهام الجماعية، والفخر بتحقيق النتائج المشتركة التي يهدف اليها الفريق.

ج- كما حقق بعد المهام العامة ومهارات الاتصال مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة، وهذا يشير الى امتلاك الأعضاء عينة البحث لمهارات الاتصال واستخدامها في تحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بالإضافة الى امتلاكهم المهارات المعرفية والبدنية اللازمة لأداء المهام، وهذا يدعم عمليات التحسين المستمر نتيجة تكامل المهارات الشخصية للأعضاء.

د- وقد حقق بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الرابعة مما يدل على وجود تفاعلاً جماعياً بين أعضاء الفرق عينة البحث، وهذا يدل على إدراك هؤلاء الأعضاء لأهمية ديناميكيات وتفاعلات الفريق ودورها في طرح الأفكار والآراء، والاستماع لاقتراحات الاخرين، التعاون وحل المشكلات، التشارك في اتخاذ القرارات، وبما يحقق بيئة عمل ايجابية تسهم في تحقيق الأهداف العامة للفريق. رغم ان هذه النتائج ايجابية الا ان هذا البعد يتطلب الاهتمام بشكل أكبر من قبل هذه الفرق مقارنة بالأبعاد الاخرى، ونظراً لأهميته في تحقيق تنسيق العمل وتحسين جودته.

هـ- وحقق بعد المهام العامة ومعرفة الفريق مستوى وشدة اجابة مرتفع، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الخامسة والاخيرة، وهذا يشير الى إدراك عينة البحث لأهمية هذا البعد، من خلال معرفة اجراءات واستراتيجيات

العمل، نوع وحجم المهام، بالإضافة الى معرفة قدرات الأعضاء الآخرين، ومع ذلك يحتاج هذا البعد الى الاهتمام والتطوير أكثر من قبل الأعضاء عينة البحث، لأن المعرفة التي يحملها أعضاء الفريق هي من أهم موارد الفريق والمنظمة والتي يعتمد عليها تحقيق الأهداف والمنافسة في سوق العمل.

4- حقق متغير الرضاقة التسويقية مستوى وشدة اجابة مرتفع وهذا يشير الى إدراك أفراد عينة البحث بتوافر وأهمية أبعاد هذا المتغير، ويميلون الى استخدامه كوسيلة لإنجاز الأعمال ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئة التعليم العالي الأهلي، وبما يضمن البقاء والتميز.

أ- حقق بعد الاستجابة مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الاولى وهذا يؤكد ان ادارات الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تدرك أهمية بعد الاستجابة للبيئة، كونه الاجراء الأساسي الذي يمكنها من مواجهة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، متطلبات الزبائن، ومواكبة تحركات المنافسين.

ب- حقق بعد المرونة مستوى وشدة اجابة مرتفع، وقد جاء بالمرتبة الثانية، وهذا يؤكد ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تتمتع بمستوى مقبول من المرونة يمكنها من اجراء التعديلات والتغيرات الجزئية أو الكلية في الخطط والاجراءات المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل الطارئة والتي عادةً ما يمكن التنبؤ بها، وهذا من أهم مميزات المنظمات الناجحة كون بيئة العمل متغيرة بشكل مستمر وتتطلب هذه المرونة.

ج- حقق بعد الاستباقية مستوى وشدة اجابة مرتفع، اذ جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة وهذا يدل على ان الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث لديها القدرة والرغبة في استثمار فرص السوق، وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة قبل المنافسين، من خلال قراءة المؤشرات الأولية لتغيرات السوق ادارات المستشفيات عينة البحث تبادر في التحرك نحو تقديم الخدمات والأعمال الجديدة وتحاول ان تستبق الآخرين من خلال تبني الممارسات الاستباقية والتكيف مع التغيرات البيئية.

د- حقق بعد السرعة مستوى وشدة اجابة مرتفع، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الرابعة وهذا يشير الى إدراك عينة البحث لأهمية التحرك بسرعة لإنجاز المهام في بيئة الأعمال هذه، كما لديها القدرة على تغيير أو تطوير خدماتها بشكل سريع استجابةً لفرص السوق، بالإضافة الى السرعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب وقبل المنافسين.

وعلى الرغم من ان العينة تدرك أهمية أبعاد متغير الرضاقة التسويقية الا انها بحاجة الى تطوير بعدي السرعة والاستباقية بشكل أكثر فاعلية من الان، وذلك لأهميتهما في التعامل مع البيئة الحالية، ومن أجل تعزيز قدرتها على تحقيق الرضاقة التسويقية وبالتالي تحقيق الحصة السوقية المستدامة.

5- أكدت اجابات أفراد العينة ونتائج الاختبار ان تطوير جودة تبادلية الفريق- العضو بين أعضاء الفرق عينة البحث يزيد من امكانية تحقيق الرشاقة التسويقية للتنبؤ بمتغيرات بيئة العمل، وتحسين طرق التعامل معها، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعادها الفرعية (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) والرشاقة التسويقية، وهذا يدل على انه كلما زادت جودة التبادل بين العضو والفريق زادت الرشاقة التسويقية للمنظمة، الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

6- أكدت اجابات أفراد العينة ونتائج الاختبار ان تطوير جودة تبادلية الفريق- العضو بين أعضاء الفرق عينة البحث يزيد من امكانية تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين هؤلاء الأعضاء، لفهم وتفسير متطلبات انجاز المهام والبيئة، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعادها الفرعية (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) والنماذج الذهنية المشتركة، أي كلما زادت جودة التبادل بين العضو والفريق زادت امكانيات خلق النماذج الذهنية المشتركة بين الأعضاء، الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

7- أكدت اجابات أفراد العينة ونتائج الاختبار ان تعزيز النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفرق عينة البحث يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الرشاقة التسويقية، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين النماذج الذهنية المشتركة بأبعادها الفرعية (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) والرشاقة التسويقية، أي كلما اهتمت الجامعات والكليات عينة البحث بتعزيز النماذج الذهنية المشتركة زادت رشاقتهما تسويقياً، الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

8- أكدت نتائج اختبار التأثير المباشر بأن المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعاده الفرعية (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) يؤثر بشكل مباشر على المتغير المعتمد الرشاقة التسويقية، وهذا يشير الى امكانية استثمار جودة التبادل بين أعضاء فرق القيادة عينة البحث في تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة لضمان تحقيق أهداف الفريق والمنظمة من حيث الاستمرار والبقاء في المنافسة.

9- أكدت نتائج اختبار التأثير المباشر بأن المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعاده الفرعية (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) يؤثر بشكل مباشر على المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة، وهذا

يشير الى امكانية استثمار جودة التبادل بين أعضاء فرق القيادة عينة البحث في تعزيز النماذج الذهنية المشتركة كآلية لخلق الفهم المشترك وتفسير تغيرات البيئة التي تسهم في تسهيل انجاز العمل الجماعي.

10 - أكدت نتائج اختبارات التأثير المباشر بأن المتغير الوسيط بأبعاده الفرعية (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) يؤثر بشكل مباشر على المتغير المعتمد الرشاقة التسويقية، وهذا يدل على ان بناء وتطوير نماذج ذهنية مشتركة بين أعضاء الفريق يسهم في تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة وبما يسهم في تحقيق التكيف مع التطورات البيئية وبناء مركز تنافسي قوي .

11- أكدت نتائج اختبار التأثير غير المباشر وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل جودة تبادلية الفريق- العضو والمتغير المعتمد الرشاقة التسويقية من خلال المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة، وهذا يشير الى امكانية استثمار هذا التأثير في تعزيز الرشاقة التسويقية للمنظمة وكما يهدف البحث الحالي.

أ- أكدت نتائج اختبار التأثير غير المباشر وجود تأثير غير مباشر لأبعاد المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق- العضو (التبادل، الاجتماعات، والتماسك) والمتغير المعتمد الرشاقة التسويقية من خلال المتغير الوسيط النماذج الذهنية المشتركة، وهذا يدل على ان تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق يزيد من تأثير جودة تبادلية الفريق – العضو في تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة، كما أثبتت النتائج ان النماذج الذهنية المشتركة حققت الوساطة التامة في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

12- أما فيما يخص الجدل الفكري حول استخدام هذه المتغيرات فقد أثبتت نتائج التحليل صحة الافتراض الذي يشير الى وجود تأثير لجودة تبادلية الفريق- العضو في خلق النماذج الذهنية المشتركة، بالإضافة الى صحة وجود تأثير مباشر للنماذج الذهنية المشتركة في تحقيق الرشاقة التسويقية، وهذا يثبت رأي أغلبية الباحثين الذين يفترضون وجود هذه العلاقات ومستويات التأثير بين متغيرات البحث والتي يتفق معها الباحث، وهي تتناقض مع رأي الأقلية الذين يفترضون العكس وكما تم ذكره في مشكلة البحث.

المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة...

يختص المبحث الحالي بعرض مجموعة من التوصيات التي توصل اليها الباحث بالاعتماد على الاستنتاجات التي أسفرت عنها نتائج التحليل الاحصائي، والتي يأمل ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل ادارات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط (عينة البحث) وغيرها من المنظمات الاخرى، اذ يمكن ان يكون لهذه التوصيات دور كبير في تحقيق هدف المنظمات العام والمتمثل بتحسين قدرتها على التكيف مع تغيرات بيئة العمل الامر الذي يعزز بناء الحصة السوقية التي تطمح اليها، بالإضافة الى مجموعة من المقترحات التي تهدف الى اجراء البحوث المستقبلية في موضوع البحث الحالي في مجالات وبيئات مختلفة، وكما يأتي :

اولاً: التوصيات:

ينبغي على الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث أن تهتم بجودة تبادلية الفريق- العضو، واستثمار نتائجها في بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين الأعضاء من أجل فهم وتفسير طبيعة بيئة العمل والمهام المشتركة، وخلق التصور المشترك حول متطلبات تنفيذها، وبما يضمن تحقيق الاستجابة والتكيف وتحقيق الرقابة التسويقية، وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يطرحها الباحث والخاصة بكل متغير وكما يأتي:

1- التوصيات الخاصة بمتغير جودة تبادلية الفريق- العضو:

أ- تكثيف الاجتماعات وتحسين جودتها من خلال فسح المجال لجميع الأعضاء في ابداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات واجراءات تنفيذها، وتبادل المعلومات والمعرفة المتعلقة بإنجاز المهام، والاهتمام بطبيعة العلاقات الاجتماعية بصورة عامة وتوظيفها في خلق بيئة عمل ايجابية تسهم في تحقيق التماسك بين الأعضاء وتزيد من رغبتهم في العمل معاً داخل الفريق.

ب- الاهتمام بجميع العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير جودة تبادلية الفريق – العضو، والتي تقع على عاتق المنظمة و تم تحديدها من قبل الباحثين والممارسين من الدراسات والتجارب العملية، وكما تم ذكرها في الجانب النظري للبحث، ومن أهم هذه العوامل ممارسات الموارد البشرية المتمثلة، بالاختيار والتوظيف، التدريب، مشاركة الموظفين، تقييم الأداء، مشاركة المعلومات، التعويض، التمكين، وتصميم العمل المرن،

كونها من المحركات الرئيسية لسلوك الموظف، ولها تأثير مباشر على نتائج عمل الفريق، والحفاظ على علاقات عالية الجودة بينهم، بالإضافة الى ادارة الصراع، وأساليب القيادة .

ج- الأخذ بآراء وأفكار الأعضاء وان لم تكن مفيدة في الوقت الحالي، فقد تكون مفيدة وممكنة التطبيق في وقت لاحق، وهذا يشجع الأعضاء في التفكير بالأمور الايجابية التي تهدف لتحسين الأداء، ويزيد من رغبتهم في العمل مع هذه المنظمة والشعور بالانتماء اليها، اذ لاحظ الباحث خلال فترة توزيع الاستبانة ان بعض الأعضاء يشكون من عدم الاهتمام بأفكارهم وعدم أخذها بنظر الاعتبار من قبل الجهات المعنية وان لم يفصحوا بذلك.

د- تحقيق العدالة التنظيمية في التعامل مع جميع الأعضاء، وضمان حقوقهم في تطوير المسار الوظيفي وتسهم المناصب الوظيفية حسب الخبرة والكفاءة، وعدم اتباع أساليب التحيز والمحسوبية التي تجعل الأعضاء يشعرون بالمظلومية، وتثير الضغينة فيما بينهم مما ينعكس سلباً على طبيعة العلاقات التي تربطهم.

هـ - تطوير الثقافة التنظيمية التي تهدف الى تعزيز التعاون والمشاركة، تعزيز الصداقة في مكان العمل، الانفتاح وتقبل الرأي الاخر.

و- تحديد الأدوار والمسؤوليات مع امكانية اتباع السلوك الاحتياطي أو البديل، أي امكانية انجاز المهام الموكلة الى أحد الأعضاء من قبل أعضاء اخرين في حين تطلب الأمر.

2- التوصيات الخاصة بمتغير النماذج الذهنية المشتركة:

ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الأهلية (عينة البحث) ان تولي اهتمام كبير لمتغير النماذج الذهنية المشتركة كونه يؤثر بشكل كبير على قدرتها في تحقيق التكيف والاستجابة للظروف والتغيرات البيئية المستمرة وكما يأتي:

أ- ضرورة الاهتمام بأبعاد متغير النماذج الذهنية المشتركة المتمثلة ب(المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) من أجل بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق وتحقيق الفهم المشترك لمواقف العمل والاستجابة لها، وخاصة بعد موارد الفريق كونه أساس تبادل الموارد الاجتماعية للفريق وتطوير التفاعلات والتبادلات المعرفية التي تحقق بيئة العمل الايجابية والتي تسهم في تحقيق الأبعاد الاخرى وكما أوضحنا في مبحث الاستنتاجات.

ب- ضرورة استثمار دور الوساطة الكلية التي حققها متغير النماذج الذهنية المشتركة في تعزيز العلاقة بين جودة تبادلية الفرق العضو والرشاقة التسويقية واستخدامها كوسيلة لتحقيق الهدف النهائي المتمثل بتحقيق الرشاقة التسويقية للجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.

ج- الاهتمام بجميع العوامل التي تؤدي الى بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين الأعضاء والتي أوصى بها الباحثين والممارسين بحسب نتائج الدراسات التجريبية، وكما جاء في الجانب النظري للبحث، إذا تعمل هذه العوامل بمثابة الوسائل التي تستخدمها المنظمات في بناء النماذج الذهنية المشتركة، مثل:

- تعزيز التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء.
- تعزيز التواصل اللفظي وغير اللفظي، الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، والنقاشات المتبادلة من أجل مشاركة وتفسير المعلومات وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل.
- تعزيز سلوكيات التعاون وإدارة الأداء المتبادل، تعزيز سلوكيات التبادل المعرفي والتغذية الراجعة بين الأعضاء.
- إشراك أعضاء الفريق في وضع الخطط واتخاذ القرارات، لكي يبقى الجميع على اطلاع بكل مجريات العمل من بداية القرار حتى نهاية التنفيذ، والكل مسؤول عن نتائج العمل.
- الاهتمام بسلوكيات التعلم الجماعي، التدريب، أساليب القيادة التمكينية.
- د- عقد الشراكات والمؤتمرات العلمية مع جامعات وكليات عالمية ومحلية أخرى، يطلع من خلالها الأعضاء على آخر تطورات التعليم العالي الأهلي، واكتساب الأفكار والمعلومات الجديدة التي تسهم في زيادة معرفة ومهارات الأعضاء، معرفة المنافسين وطبيعة تحركاتهم وهذا يزيد من فهم الأعضاء للبيئة ويحقق السرعة والاستباقية في الأداء.

3- التوصيات الخاصة بمتغير الرشاقة التسويقية:

أ- ضرورة استثمار مستويات التأثير المباشر بين متغير جودة تبادلية الفريق – العضو، والرشاقة التسويقية والتأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة التي أسفرت عنها نتائج التحليل الإحصائي من خلال تعزيز هذه المتغيرات في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.

ب- ضرورة استثمار مستويات التأثير المباشر لمتغير النماذج الذهنية المشتركة في الرشاقة التسويقية من خلال خلق الفهم المشترك بين أعضاء الفريق حول متطلبات البيئة والمهام المشتركة واستثمارها في توقع تغيرات بيئة العمل.

ج- ضرورة الاهتمام بأبعاد متغير الرشاقة التسويقية المتمثلة ب(الاستباقية، الاستجابة، المرونة والسرعة) وكما يأتي:

- ينبغي أن تكون الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث سريعة في فهم التأثير المحتمل للتغيرات البيئية والاستجابة لها في الوقت المناسب.
- ضرورة تطوير الخطط والاستراتيجيات المرنة والقابلة للتغيير حسب متطلبات بيئة العمل، على سبيل المثال، ينبغي أن تكون الخطة الاستراتيجية لقبول الطلبة في العام الدراسي الواحد قابلة للتغيير بالزيادة أو النقصان حسب تغيرات البيئة، بالزيادة أي تكون الجامعة أو الكلية قادرة على قبول العدد الإضافي للطلبة من خلال امكانية توفير القاعات الدراسية، الكوادر التدريسية، الساحات والنوادي الترفيهية...الخ، بالنقصان أي ان الجامعة أو الكلية لديها إيرادات من مصادر أخرى تسد حاجة التمويل المطلوب في حال انخفاض عدد الطلبة المتقدمين لأنهم مصدر الإيراد الرئيسي لها، وهذا يتعلق ببعد الاستجابة أيضاً لأن المرونة في التغيير تعد بمثابة الاستجابة، وان هذه الاستجابة تتطلب السرعة في تنفيذها في الوقت المناسب ، بالإضافة الى الاستباقية في تقديم المبادرات والأفكار الابداعية في تقديم الخدمات الجديدة، على سبيل المثال، فتح أقسام علمية جديدة بناءً على توقعات السوق وقبل المنافسين، افتتاح المكتبات الالكترونية، توفير خطوط النقل الخاصة بالجامعة أو الكلية كما فعلت بعض الجامعات الأهلية، ورش عمل تدريبية للممارسة والتجربة العملية في الأقسام العلمية، مبادرات تخفيض الاجور للطلبة...الخ، وهذا أيضاً يتطلب السرعة في التنفيذ، لذلك نجد ان هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة تصب جميعها في تحقيق الرشاقة التسويقية للمنظمة التي تتبع أساساً من فهم السوق وتنفيذ القرارات التسويقية التي تشير التسويق التفاعلي والاستباقي.

د- الاهتمام بالعوامل التنظيمية التي تسهم في تطوير الرشاقة التسويقية مثل تكنولوجيا التسويق، الهيكل التنظيمي، الميزانية التنظيمية، الثقافة التنظيمية.

هـ - الاهتمام بالمبادئ والقيم والأساليب التي نص عليها البيان الرشيق والتي يوضحها الملحق (4).

و- ضرورة الاهتمام بجميع العوامل التي تسهم في تحقيق الرشاقة التسويقية والتي أوصى بها الباحثين والممارسين وحسب نتائج الدراسات وتحليلها، وكما جاء في الجانب النظري للبحث الحالي، مثل، الاهتمام بعوامل وأساليب القيادة المتبعة وتعزيز القيادة التشاركية، الاهتمام بعوامل الفريق وجودة العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء، وتكوين شبكة من الفرق المتعاونة والتمكنة كوحدة أساسية لإنجاز العمل كما يهدف البحث

الحالي، الاهتمام بالحاجات الفردية والاجتماعية للموظفين، أهداف ورؤية مشتركة تتجسد في جميع مستويات المنظمة.

ز- الاهتمام بجودة العمليات الداخلية المتمثلة بالعمليات التدريسية والتربوية، وتحسين جودة المخرجات المتمثلة بالطلبة الخريجين، وبما يناسب متطلبات سوق العمل.

ح- ضرورة تبني القيم والمبادئ والأفكار التي تنسجم مع المجتمع، وتلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية كجزء من الرسالة والرؤية الخاصة بهذه المنظمات، بالإضافة الى المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تسهم في تثقيف المجتمع حول أهمية التعليم العالي الأهلي بأنه يتمتع بالرصانة العلمية المطلوبة، يخضع لضوابط التعليم العالي، مخرجاته لا تقل أهمية وجودة عن التعليم الحكومي، وله دور كبير في تطوير وتنمية البلد.

ثانياً: المقترحات المستقبلية:

من خلال ما اطلع عليه الباحث من نتائج وأفكار توصلت اليها الأبحاث السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث والتي درست في بيئات مختلفة، وأكدت على أهمية دراسة هذه المتغيرات مجتمعة مع بعضها أو ربطها مع متغيرات أخرى، وفي ضوء الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث الحالي، يقدم الباحث مجموعة من المقترحات التي تخص الدراسات المستقبلية في موضوع البحث الحالي، والتي ممكن أن توفر مدخلات أكثر ثراءً في فهم الظواهر التي تحدث داخل المنظمات في بيئات ومجالات مختلفة، وتزيد من استثمار الفرص وتوليد الابتكارات والتطوير المستقبلي وكما يأتي:

1- تطبيق أفكار وأدوار متغيرات البحث الحالي واستثمار طبيعة العلاقات ومستويات التأثير بينها على منظمات صناعية وخدمية في مجالات اخرى.

2- بما ان الموارد البشرية هي الكفاءات المباشرة والأساسية التي تقود بقاء ونمو المنظمة وسط التغيرات البيئية، يقترح الباحث الاهتمام بدراسة جميع العوامل التي ممكن أن تؤثر على هذه الموارد وطريقة عملها، من خلال دراسة تأثير متغير جودة تبادلية الفريق- العضو في تحقيق التمكين النفسي والصحة النفسية، الحد من أعراض الاكتئاب لدى أعضاء الفريق، لان الأعضاء الذين يعانون من عدم التوافق مع الاخرين، عدم التوافق بين احتياجاتهم والمهام المطلوبة، فمن المرجح انهم يعانون من تعزيزات غير كافية في عملهم اليومي، مما يعرضهم لنوبات الاكتئاب الذي يؤثر على أدائهم العام، بالإضافة الى:

أ- تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على الصداقة في مكان العمل.

ب- تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على الارتباط النفسي في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الكلي للأعضاء.

ج - تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على الكفاءة الذاتية والابداع للأعضاء.

د- تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو في تحقيق التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد.

هـ- تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على سلوكيات تبادل المعرفة داخل الفريق.

و- - تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو على الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، دوران العمل.

3- سلوكيات تبادل المعرفة وتأثيرها في تحقيق فاعلية الأداء من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة.

4- الوضوح الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التسويقية من خلال الدور الوسيط للنماذج الذهنية المشتركة.

5- العوامل التنظيمية (تكنولوجيا التسويق، الهيكل التنظيمي، الميزانية التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وتأثيره في تحقيق الرشاقة التسويقية.

6- اليقظة التنظيمية ودورها في تحقيق الرشاقة التسويقية.

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية:

- 1- اليساري، أحمد كاظم بريس. (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي ضمن إطار نظرية تعدد المستويات، دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في المنظمة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كريلاء.
- 2- رزاق مخور الغراوي. (2016) أساليب وكتابة البحث العلمي، مدونة كتابات في الميزان.
- 2- زهراء عبد عظيم، & احسان دهش جلاب. (2020). النماذج الذهنية المشتركة للفريق وتأثيرها على فاعليته دراسة تطبيقية المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات وزارة التخطيط . Journals education for girls, 3(27).

ثانياً: المصادر الأجنبية

A-BOOKS

1. Accardi-Petersen, M. (2012). Agile marketing. Apress
2. Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Individual and group decision making: Current issues.
3. Gilson, R. D., Hitchcock, L., Pew, R. A., Endsley, M. R., Smith, K., Taylor, R. M., & Sarter, N. B. (1994). Situational awareness in complex systems. University Of Central Florida Orlando. Iso 690.
4. Hargie, O. (Ed.). (1997). The handbook of communication skills. Psychology Press.
5. Johnson-Laird, P. N. (1983). Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness (No. 6). Harvard University Press.
6. Levy, D. L. (2000). Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization. Handbook of strategic management, 67.
7. Newell, C., Bain, A., Newell, C., & Bain, A. (2018). Building shared mental models. Team-based collaboration in higher education learning and teaching: A review of the literature, 43-49.
8. Rekha, D. (2019). Organizational Elements Contributing to the Marketing Agility of a Firm.
9. Jung, R.(2020) Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen.

B-

10. Harju, H. P. (2023). Organizational Drivers of Marketing Agility in International Firms.
11. Lansink, F. G. (2018). Fostering knowledge sharing: what stimulates eagerness and willingness to develop a team's Shared Mental Model (Master's thesis, University of Twente).
12. Porru, N. (2020) Proactive behaviours and mental models as the root of continuous improvement.

C-Journals & Periodicals & Researches

13. Aarons, G. A., & Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.
14. Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
15. Abrahamson, E. (1996). Management fashion academy. *Of management review*, 21(1), 254-285. doi:10.1080/095937196108413690.
16. Abualqumboz, M., & Chan, P. (2014). To reciprocate or not to reciprocate: Exploring temporal qualities in reciprocal exchanges in networks.
17. Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., & West, D. (2020). Enterprise agility: Buzz or business impact. *McKinsey* (March 20), <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>.
18. Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gok, O. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
19. Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218.
20. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*.

21. Akiho, R., Nawata, K., Nakazato, Y., Kikuchi, A., Nagaike, K., & Yamaguchi, H. (2016). The effect of shared mental model and team dialogue on team performance. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*.
22. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
23. Akyol, S., & Alatas, B. (2020). Sentiment classification within online social media using whale optimization algorithm and social impact theory based optimization. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 540, 123094.
24. Albers, A., Turki, T., & Lohmeyer, Q. (2012). Transfer of engineering experience by shared mental models. In *DS 74: Proceedings of the 14th International Conference on Engineering & Product Design Education (E&PDE12) Design Education for Future Wellbeing*, Antwerp, Belgium, 06-07.9. 2012.
25. Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 91(1), 26-37.
26. Aljawarneh, N., Taamneh, M., Alhndawi, N., Alomari, K., & Masad, F. (2021). Fog computing-based logistic supply chain management and organizational agility: The mediating role of user satisfaction. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 767-778.
27. Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*.
28. Allen, P., Maguire, S., & McKelvey, B. (2011). *The SAGE handbook of complexity and management*. Sage Publications
29. Al-Qeed, M. A. (2020). Effect of Strategic Agility Dimensions on Tourism Marketing Performance in Jordan (Case Study on Tourism Companies in the Amman Region). *Humanities and Social Sciences Series*, 34(2).
30. Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020947236.

31. Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2010). Strategic supply chain framework for the automotive industry. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2110-2120.
32. Amineh, R. J., & Asl, H. D. (2015). Review of constructivism and social constructivism. *Journal of social sciences, literature and languages*, 1(1), 9-16.
33. Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
34. Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., & Pettigrew, A. (1999). Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), 233-236.
35. Andres, H. P. (2011). Shared Mental Model Development During Technology-Mediated Collaboration. *International Journal of e-Collaboration*, 7(3), 14–30. doi:10.4018/ijec.2011070102
36. Andrews, R. W., Lilly, J. M., Srivastava, D., & Feigh, K. M. (2022). The role of shared mental models in human-AI teams: a theoretical review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 1-47.
37. Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. *Journal of interprofessional care*, 34(1), 20-26.
38. Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2021). Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. *Information Management and Business Review*, 13(1 (I)), 16-27.
39. Asseraf, Y., Lages, L. F., & Shoham, A. (2018). Assessing the drivers and impact of international marketing agility. *International Marketing Review*.
40. Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.
41. Aw, V. K. J., & Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509–532.

42. Babatunde, O. M., Munda, J. L., & Hamam, Y. J. E. R. (2020). Power system flexibility: A review. *Energy Reports*, 6, 101-106.
43. Badke-Schaub, P., Neumann, A., Lauche, K., & Mohammed, S. (2007). Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration?. *CoDesign*, 3(1), 5-20.
44. Baek, U., Olya, H., & Lee, S. K. (2018). Effects of individual resources and team-member exchange on service quality. *The Service Industries Journal*, 38(9-10), 584-606.
45. Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2018). Workgroup diversity: Surface-level actual similarity and deep-level perceived similarity in leader-member relationship communication. *Corporate Communications: An International Journal*.
46. Baker, J. (1996). Agility and flexibility: what's the difference?.
47. Banks, A. P., & Millward, L. J. (2000). Running shared mental models as a distributed cognitive process. *British Journal of Psychology*, 91(4), 513-531.
48. Brewer, K. L. (2019). *The Relationship between Group Attachment, Interpersonal Attachment, and Gender among Adults in Group Therapy* (Doctoral dissertation, Capella University).
49. Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
50. Barron, K., & Chou, S. Y. (2016). Developing normative commitment as a consequence of receiving help-the moderated mediating roles of team-member exchange and individualism? Collectivism: A multi-level model. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 141-158.
51. Bataineh, A., Alhadid, A., Alabdallah, G., Alfalah, T., Falah, J., & Idris, M. (2015). The role of information technology capabilities in capitalizing market agility in Jordanian telecommunications sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 90-101.

52. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
53. Batra, D. (2020). The impact of the COVID-19 on organizational and information systems agility. *Information Systems Management*, 37(4), 361-365.
54. Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological forecasting and social change*, 163, 120447.
55. Bernardes, E. S., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*.
56. Biggs, D., Abel, N., Knight, A. T., Leitch, A., Langston, A., & Ban, N. C. (2011). The implementation crisis in conservation planning: could “mental models” help?. *Conservation Letters*, 4(3), 169-183.
57. Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*.
58. Blake, B. (2015). Developmental psychology: Incorporating Piaget’s and Vygotsky’s theories in classrooms.
59. Boudet, J., Gordon, J., Gregg, B., Perrey, J., & Robinson, K. (2020). How marketing leaders can both manage the coronavirus crisis and plan for the future. McKinsey. Available online at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaders-can-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-the-future> (accessed February 1, 2021).
60. Boies, K., & Fiset, J. (2018). Leadership and communication as antecedents of shared mental models emergence. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 293-316.
61. Bövers, J., & Hoon, C. (2020). Shared leadership at the top of family firms: how sibling teams engage in successful co-leadership. *Entrepreneurship and Family Business Vitality: Surviving and Flourishing in the Long Term*, 113-132.

62. Brakel-Ahmed, F., Akbiyik, D., & Güneri, F. (2021). A comparative and forecasting study of workplace visits during pandemic. *ON RESEARCH*, 6, 28-37.
63. Brändström, H., Sedig, K., & Lundälv, J. (2006). KAMEDO Report No. Sinking of the MS Sleipner, 26 November 1999. *Prehospital and disaster medicine*, 21(2), 115-116.
64. Brandt, D. S. (2001). Information technology literacy: task knowledge and mental models.
65. Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International journal of management reviews*, 7(2), 73-90.
66. Burtscher, M. J., & Manser, T. (2012). Team mental models and their potential to improve teamwork and safety: a review and implications for future research in healthcare. *Safety science*, 50(5), 1344-1354.
67. Butėnas, R. (2019). The Role of Knowledge Management in Business Process and Competitiveness. *FINIZ 2019-Digitization and Smart Financial Reporting*, 43-49.
68. BÜYÜKBAŞ, Ş. M., & HARMANCI, Y. (2020). Effects Of Team-Member Exchange On Employee Performance. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2617-2648.
69. Canbaloglu, G., & Treur, J. (2021). Context-sensitive mental model aggregation in a second-order adaptive network model for organisational learning. In *International Conference on Complex Networks and Their Applications* (pp. 411-423). Springer, Cham.
70. Carrillo, R. A. (2011). Complexity and safety. *Journal of Safety Research*, 42(4), 293-300.
71. Carter, G. (2014). The reciprocity controversy. *Animal Behavior and Cognition*, 1(3), 368-386.
72. Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: Are we there yet?. *Academy of Management Annals*, 5(1), 571-612.
73. Cassidy, S. A., & Stanley, D. J. (2018). Getting From “Me” to “We”: Role Clarity, Team Process, and the Transition From Individual Knowledge to Shared Mental Models in Employee Dyads. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l’Administration*. doi:10.1002/cjas.1493

74. Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of knowledge management*.
75. Chen, Z. (2018). A literature review of team-member exchange and prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11(04), 433.
76. Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
77. Christofi, M., Kaufmann, H. R., Vrontis, D., & Leonidou, E. (2013). Cause-related marketing and strategic agility: an integrated framework for gaining the competitive advantage. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(4), 518-542.
78. Christopher, M., Peck, H., & Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 17, No. 2,
79. Chae, H., & Park, J. (2022). The Effect of Proactive Personality on Creativity: The Mediating Role of Feedback-Seeking Behavior. *Sustainability*, 14(3).
80. Chua, V. (2013). Contextualizing 'networked individualism': The interplay of social categories, role relationships and tasks. *Current Sociology*, 61(5-6), 602-625.194-
81. Chuang, S. H. (2020). Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management*, 84, 202-211.
82. Chung, Y. W. (2020). The Relationship between Workplace Ostracism, TMX, Task Interdependence, and Task Performance: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4432. doi:10.3390/ijerph17124432
83. Clark, T., & Greatbatch, D. (2004). Management fashion as image-spectacle: the production of best-selling management books. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 396-424. ISO 690
84. Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2018). SOAR as a mediator of the relationship between emotional intelligence and collaboration among professionals

- working in teams: Implications for entrepreneurial teams. *SAGE Open*, 8(2), 2158244018779109.
85. Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information systems research*, 20(3), 329-354.
86. Conboy, K., & Fitzgerald, B. (2004). Toward a conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines. In *Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research* (pp. 37-44).
87. Cooke, N. J., Kiekel, P. A., & Helm, E. E. (2001). Measuring team knowledge during skill acquisition of a complex task. *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 5(3), 297-315.
88. Cooke, N. J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Stout, R. J. (2000). Measuring team knowledge. *Human factors*, 42(1), 151-173.
89. Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436.
90. Cozzarelli, C., Hoekstra, S. J., & Bylsma, W. H. (2000). General versus specific mental models of attachment: Are they associated with different outcomes?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(5), 605-618.
91. Crano, W. D., & Prislin, R. (Eds.). (2011). *Attitudes and attitude change*. Psychology Press.
92. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). exchange theory: An Social interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
93. D'Ambruso, S. F., Coscarelli, A., Hurvitz, S., Wenger, N., Coniglio, D., Donaldson, D., ... & Walling, A. M. (2016). Use of a shared mental model by a team composed of oncology, palliative care, and supportive care clinicians to facilitate shared decision making in a patient with advanced cancer. *Journal of Oncology Practice*, 12(11), 1039-1045.
94. De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. McKinsey & Company.

95. De Vreede, T., Reiter-Palmon, R., & de Vreede, G. . (2013, January). The effect of shared mental models on consensus. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 263-272). IEEE.
96. DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 14(1), 1.
97. Delia, E. B., & James, J. D. (2018). The meaning of team in team identification. *Sport Management Review*, 21(4), 416-429.
98. Deadrick, D. L., Bennett, N., & Russell, C. J. 1997. Using hierarchical linear modeling to examine dynamic performance criteria over time. *Journal of Management*, 23: 745-757.
99. Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. *Frontiers in psychology*, 10, 1324.
100. Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*.
101. Denzau, A. T., & North, D. C. (2000). Shared mental models: ideologies and institutions. *Elements of reason: Cognition, choice, and the bounds of rationality*, 23-46.
102. Desai, V. M. (2016). The behavioral theory of the (governed) firm: Corporate board influences on organizations' responses to performance shortfalls. *Academy of Management Journal*, 59(3), 860-879.
103. Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability, ask knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small Group Research*, 30(5), 608-634.
104. Dewell, R. (2007). The dawn of Lean marketing. *Journal of digital asset management*, 3(1), 23-28.
105. Di Domenico, S. I., & Ryan, R. M. (2017). The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in human neuroscience*, 11, 145.

106. Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., & Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035-1049.
107. Domfeh, K. A., Obuobisa-Darko, T., & Asare, L. O. (2016). Leadership style and employee behaviour: A reciprocal relationship. *African Research Review*, 10(2), 1-15.
108. Donnellan, B., & Kelly, A. (2005). Agility and information technology diffusion in the semiconductor industry. In *IFIP International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion* (pp. 265-273). Springer, Boston, MA.
109. Doronin, D., Shen, L., & Ali, M. (2020). Parallel mediating effect of knowledge sharing quality on team innovativeness. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(12), 1449-1461.
110. Dove, R. (2004). Enterprise agility—What is it and what fuels it?. *Parshift International*. Link to article sent via email by Rick Dove.
111. Du, J. M. (2013). Shared Mental Models for Collaborative Mechanical Design in Mechanical Engineering. *Advanced Materials Research*, 644, 378–381. doi:10.4028/www.scientific.net/a
112. Düger, Y. S. (2021). The Impact of Team-Member Exchange on the Intra-Team Knowledge Sharing: The Role of Intra-Team Trust and Psychological Ownership. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (69), 268-285.
113. Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 275-295.
114. Erande, A. S., & Verma, A. K. (2008). Measuring agility of organizations-a comprehensive agility measurement tool (CAMT). *International journal of applied management and technology*, 6(3).
115. Espinosa, A. (2001). Shared mental models: Accuracy and visual representation.
116. Ewel, J. (2013). Getting started with agile marketing.
117. Ewel, J. (2020). *The Six Disciplines of Agile Marketing: Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business Results*. John Wiley & Sons.

118. Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *inasti International Journal of Management Science*, 3(5), 823-835.
119. Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
120. Farmer, S. M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of applied psychology*, 100(2), 583.
121. Fawzy, R., & Saad, M. (2023). The Relationship between Agility Drivers, Agility Capabilities and Organizational Sustainability. *Journal of Business*, 11(2), 101-114.
122. Fayezi, S., Zutshi, A., & O'Loughlin, A. (2017). Understanding and development of supply chain agility and flexibility: a structured literature review. *International journal of management reviews*, 19(4), 379-407.
123. Fergusson, L. (2019). The nature of work-related problems: messy, co-produced and wicked. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 106-120.
124. Filho, E., Tenenbaum, G., & Yang, Y. (2015). Cohesion, team mental models, and collective efficacy: towards an integrated framework of team dynamics in sport. *Journal of Sports Sciences*, 33(6), 641-653.
125. Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363.
126. Fisher, C. M., Jang, S., & Hackman, J. R. (2023). Caught Between a Clock and a Hard Place: Temporal Ambivalence and Time (Mis) management in Teams. *Organization Science*.
127. Flumerfelt, S., Bella Siriban-Manalang, A., & Kahlen, F. J. (2012). Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning?. *The Learning Organization*, 19(3), 238-247.
128. Forrester, J. W. (1995). *Counterintuitive behavior of social systems*. Waltham, MA: Pegasus.

129. Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2021). Resolving the individual helping and objective job performance dilemma: The moderating effect of team reflexivity. *Journal of Business Research*, 129, 236-243.
130. Furumo, K., & Pearson, J. M. (2006, January). An empirical investigation of how trust, cohesion, and performance vary in virtual and face-to-face teams. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 1, pp. 26c-26c). IEEE.
131. Gardner, H. K., Gino, F., & Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.
132. Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.
133. George, R. G., Jonathan, V., & Michael, F. L. (2020). The relationship between task characteristics and employee engagement. *Trends in Undergraduate Research*, 3(1), e1-6.
134. Gershgoren, L., Basevitch, I., Schinke, R., & Tenenbaum, G. (2014). Peer leadership and shared mental models in a college volleyball team: A season long case study. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 8(2), 184-203.
135. Gera, G., Gera, B., & Mishra, A. (2019). Role of Agile marketing in the present era. *International Journal of Technical Research & Science*, 4(5), 40-44.
136. Gera, G., Gera, B., & Mishra, A. (2019). Role of Agile marketing in the present era. *International Journal of Technical Research & Science*, 4(5), 40-44
137. Gerwin, D. (1987). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management*.
138. Gesualdi, M. (2017). Extending organizational role theory to understand shared resources and role encroachment in organizations. Temple University.
139. Gisick, L. M., Webster, K. L., Keebler, J. R., Lazzara, E. H., Fouquet, S., Fletcher, K., ... & Chan, R. (2018). Measuring shared mental models in healthcare. *Journal of Patient Safety and Risk Management*, 23(5), 207-219.

140. Giske, R., Gjerde, J., Høigaard, R., & Johansen, B. T. (2022). Shared Mental Models: National Representative Coaches' Thinking on Importance, Characteristics, and Development. *Journal of Expertise/March*, 5(1).
141. Gouthro, P., Taber, N., & Brazil, A. (2018). Universities as inclusive learning organizations for women? *The Learning Organization*, 25(1), 29–39. doi:10.1108/tlo-05-2017-0049
142. Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*.
143. Gligor, D. M. (2014). The role of demand management in achieving supply chain agility. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss 5/6 pp. 577 - 591
144. Gobin, B. A. (2012). Reusing OWL-S to model knowledge intensive tasks performed by Knowledge Based Systems. In 2011 Ninth International Conference on ICT and Knowledge Engineering (pp. 34-42). IEEE.
145. Godler, Y., Reich, Z., & Miller, B. (2020). Social epistemology as a new paradigm for journalism and media studies. *New Media & Society*, 22(2), 213-229.
146. Goldsmith, E. B., & Goldsmith, R. E. (2011). Social influence and sustainability in households. *International Journal of Consumer Studies*, 35(2), 117–121.
147. Gomes, E., Sousa, C. M., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*.
148. González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(3), 511-536.
149. Gray, S. A., Zandre, E., & Gray, S. R. (2013). Fuzzy cognitive maps as representations of mental models and group beliefs. In *Fuzzy cognitive maps for applied sciences and engineering: From fundamentals to extensions and learning algorithms* (pp. 29-48). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
150. Gren, L., & Lenberg, P. (2020). Agility is responsiveness to change: An essential definition. In *Proceedings of the Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 348-353).

151. Grenier, R. S., & Dudzinska-Przesmitzki, D. (2015). A conceptual model for eliciting mental models using a composite methodology. *Human Resource Development Review*, 14(2), 163-184.
152. Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International journal of production research*, 36(5), 1223-1247.
153. Gustavsson, T. (2016). Benefits of agile project management in a non-software development context: A literature review. In *Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia (pp. 114-124). Latvijas Universitate.
154. Gustavsson, T. (2016). Benefits of agile project management in a non-software development context: A literature review. In *Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia (pp. 114-124). Latvijas Universitate.
155. Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2018). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*.
156. Haider, S. A., & Kayani, U. N. (2020). The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*.
157. Hanna, N., & Richards, D. (2018). The impact of multimodal communication on a shared mental model, trust, and commitment in human-intelligent virtual agent teams. *Multimodal Technologies and Interaction*, 2(3), 48.
158. Hare, A. P. (1973). Group Decision by Consensus: Reaching Unity in the Society of Friends 1. *Sociological Inquiry*, 43(1), 75-84.
159. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
160. Harvey, J. F., Cromwell, J. R., Johnson, K. J., & Edmondson, A. C. (2023). The Dynamics of Team Learning: Harmony and Rhythm in Teamwork Arrangements for Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 00018392231166635.

161. Hawkes, A. J., & Neale, C. M. (2019). Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. *Australian Journal of Psychology*. doi:10.1111/ajpy.12255
162. Haynie, J. J. (2012). Core-self evaluations and team performance: The role of team-member exchange. *Small Group Research*, 43(3), 315-329.
163. He, V. F., von Krogh, G., & Sirén, C. (2022). Expertise diversity, informal leadership hierarchy, and team knowledge creation: A study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies*, 43(6), 907-930.
164. Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to special topic forum: The changing nature of work relationships. *Academy of Management Review*, 43(4), 558-569.
165. Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making: Developing leadership team communication and reflexivity. *Journal of Management Development*, 35(5), 592-605.
166. Heinemann, G. D., Schmitt, M. H., Farrell, M. P., & Brallier, S. A. (1999). Development of an attitudes toward health care teams scale. *Evaluation & the health professions*, 22(1), 123-142.
167. Herdman, A. O., Yang, J., & Arthur, J. B. (2017). How does leader-member exchange disparity affect teamwork behavior and effectiveness in work groups? The moderating role of leader-leader exchange. *Journal of Management*, 43(5), 1498-1523.
168. Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). The role of affect, fairness, and social perception in team member exchange. In *The Effect of Affect in Organizational Settings*. Emerald Group Publishing Limited.
169. Herr, R. M., Bosch, J. A., Loerbroks, A., Genser, B., Almer, C., van Vianen, A. E., & Fischer, J. E. (2018). Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. *Journal of psychosomatic research*, 111, 15-21.
170. Heubach, S., Nazar, C., Schiorring, E., Dong, J., Menezes, G., Allen, E., ... & Thompson, L. (2022, August). Eco-STEM: Transforming STEM Education using an Asset-based Ecosystem Model. In *2022 ASEE Annual Conference & Exposition*.

171. Hoda, R., & Noble, J. (2017, May). Becoming agile: a grounded theory of agile transitions in practice. In 2017 IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering (ICSE) (pp. 141-151). IEEE.
172. Hoda, R., Kruchten, P., Noble, J., & Marshall, S. (2010, October). Agility in context. In Proceedings of the ACM international conference on Object oriented programming systems languages and applications (pp. 74-88).
173. Holcombe, E., & Kezar, A. (2018). Mental models and implementing new faculty roles. *Innovative Higher Education*, 43(2), 91-106. ISO 690.
174. Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(4), 1-22.
175. Hoogveld, M., & Koster, J. (2016). Measuring the agility of omnichannel operations: an agile marketing maturity model. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 3(10), 5-14.
176. Horppu, R., & Ikonen-Varila, M. (2004). Mental models of attachment as a part of kindergarten student teachers' practical knowledge about caregiving. *International Journal of Early Years Education*, 12(3), 231-243.
177. Hosani, K. I. A., Elanain, H. M. A., & Ajmal, M. M. (2018). Personality traits and work engagement: does team member exchange make a difference?. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(3), 239-261.98 -
178. Hu, J., & Liden, R. C. (2012). Relative Leader-Member Exchange Within Team Contexts: How and when Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. *Personnel Psychology*, 66(1), 127–172.
179. Huber, N. S. (1995). Leadership in higher education: Engaging the department heads. *Planning for higher education*.
180. Hui, R. T. Y., Chiu, W., Won, D., & Bae, J. S. (2021). The influence of team-member exchange on turnover intention among student-athletes: the mediating role of interpersonal self-efficacy and the moderating role of seniority. *Sport Management Review*, 1-21.
181. Hung, T. K., Wang, C. H., Tian, M., & Yang, Y. J. (2020). A cross-level investigation of team-member exchange on team and individual job crafting with the

- moderating effect of regulatory focus. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 2044.
182. Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
183. Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. S., & Smith, S. A. (2010). Linking team resources to work–family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 304-312.
184. Huo, B., Haq, M. Z. U., & Gu, M. (2021). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1411-1434.
185. Irfan, M., Wang, M., & Akhtar, N. (2019). Enabling supply chain agility through process integration and supply flexibility: Evidence from the fashion industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
186. Ismail, N. Q. A., Hamzah, M. H., Ngah, K., Mustaffa, J., Zakaria, Z., & Noordin, N. (2012). Work unit context: The dyadic, team members relationships and group outcomes in a Malaysian organization. *Business Management Dynamics*, 1(10), 22.
187. Ittonen, K., Johnstone, K., & Myllymäki, E. R. (2015). Audit partner public-client specialisation and client abnormal accruals. *European Accounting Review*, 24(3), 607-633.
188. Jo, I. H. (2011). Effects of role division, interaction, and shared mental model on team performance in project-based learning environment. *Asia Pacific Education Review*, 12, 301-310.
189. Johnson, H., & Hyde, J. (2003). Towards modeling individual and collaborative construction of jigsaws using task knowledge structures (TKS). *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 10(4), 339-387.
190. Johnson, P., Johnson, H., Waddington, R., & Shouls, A. (1988,). Task-related knowledge structures: analysis, modelling and application. In *BCS HCI* (pp. 35-62).

191. Johnson, T. E., & Lee, Y. (2008). The relationship between shared mental models and task performance in an online team-based learning environment. *Performance Improvement Quarterly*, 21(3), 97-112.
192. Johnson, T. E., & O'Connor, D. L. (2008). Measuring team shared understanding using the analysis-constructed shared mental model methodology. *Performance Improvement Quarterly*, 21(3), 113-134.
193. Johnson, T. E., Lee, Y., Lee, M., O'Connor, D. L., Khalil, M. K., & Huang, X. (2007). Measuring sharedness of team-related knowledge: Design and validation of a shared mental model instrument. *Human Resource Development International*, 10(4), 437-454.
194. Johnson, T. E., Top, E., & Yukselturk, E. (2011). Team shared mental model as a contributing factor to team performance and students' course satisfaction in blended courses. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2330-2338.
195. Johnson-Laird, P. N. (1980). Mental models in cognitive science. *Cognitive science*, 4(1), 71-115.
196. Johnston, K. (2009). Extending the marketing myopia concept to promote strategic agility. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 139-148.
197. Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: the concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
198. Kamat, V. (2012, July). Agile manifesto in higher education. In 2012 IEEE Fourth International Conference on Technology for Education (pp. 231-232). IEEE
199. Kao, C. C. (2019). Development of team cohesion and sustained collaboration skills with the sport education model. *Sustainability*, 11(8), 2348.
200. Kazancoglu, I., Ozbiltekin-Pala, M., Mangla, S. K., Kazancoglu, Y., & Jabeen, F. (2022). Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19. *Journal of Cleaner Production*, 132431.
201. Kettunen, P., & Laanti, M. (2008). Combining agile software projects and large-scale organizational agility. *Software Process: Improvement and Practice*, 13(2), 183-193.

202. Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 101733.
203. Khraim, H., & Afaishat, T. A. (2021). The Impact Of Marketing Agility On Crisis Management Stages At Five And Four-Star Hotels In Jordan.
204. Kim, B. (2001). Social constructivism. *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*, 1(1), 16.
205. Keenan A. Pituch., n.d.(2016) *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition*.
206. Kidwell, R. E., Jr., Mossholder, K. M., & Bennett, N. 1997. Cohesiveness and organizational citizenship behavior:A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23: 775-793.
207. Kim, H., & Qu, H. (2020). Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102577. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102577
208. Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of leader-member-exchange and team-member-exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International nursing review*, 66(2), 242-249 ISO 690
209. Kim, M. S. (2016). Social exchange theory. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1-9.
210. Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, 20(2), 403-437.
211. Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11 (1), 110.
212. Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 42, 1-21.
213. Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
214. Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence. *Organizational research methods*, 16(4), 581-615.

215. Krishnamurthy, R., & Yauch, C. A. (2007). Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 588-604.
216. Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Pearson, A. W., & Spencer, B. (2008). The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 119-137.
217. Kropf, B., Schmid, E., & Mitter, H. (2021). Multi-step cognitive mapping of perceived nexus relationships in the Seewinkel region in Austria. *Environmental Science & Policy*, 124, 604-615.
218. Kwahk, K. Y., & Ge, X. (2012). The effects of social media on e-commerce: A perspective of social impact theory. In 2012 45th Hawaii international conference on system sciences (pp. 1814-1823). IEEE.
219. Laanti, M., Similä, J., & Abrahamsson, P. (2013, June). Definitions of agile software development and agility. In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 247-258). Springer, Berlin, Heidelberg.
220. Lai, F. Y., Lin, C. C., Lu, S. C., & Chen, H. L. (2021). The role of team–member exchange in proactive personality and employees’ proactive behaviors: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 429-443.
221. Lam, T. (2003). Leader-Member Exchange And Team-Member Exchange: The Roles Of Moderators In New Employees’ Socialization. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 48–68. doi:10.1177/1096348002238880
222. Langan-Fox, J., Anglim, J., & Wilson, J. R. (2004). Mental models, team mental models, and performance: Process, development, and future directions. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 14(4), 331-352.
223. Lee, M., Johnson, T., Lee, Y., O'Connor, D., & Khalil, M. (2004). The Conceptual Framework of Factors Affecting Shared Mental Model. *Association for Educational Communications and Technology*.

224. Lee, S., Kwon, S., Shin, S. J., Kim, M., & Park, I. J. (2018). How team-level and individual-level conflict influences team commitment: A multilevel investigation. *Frontiers in Psychology*, 8, 2365.
225. Lee, K. (2020). The joint effects of leader–member exchange and team-member exchange in predicting job crafting. *Sustainability*, 12(8), 3283.
226. Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2014). How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1278.
227. Lehmann-Willenbrock, N., & Chiu, M. M. (2018). Igniting and resolving content disagreements during team interactions: A statistical discourse analysis of team dynamics at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1142-1162.
228. Lehmann-Willenbrock, N., Chiu, M. M., Lei, Z., & Kauffeld, S. (2017). Understanding positivity within dynamic team interactions: A statistical discourse analysis. *Group & Organization Management*, 42(1), 39-78.
229. LeMay, M. (2018). *Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations*. First Release O'Reilly Media, Inc..
230. Lewin, R., Parker, T., & Regine, B. (1998). Complexity theory and the organization: Beyond the metaphor. *Complexity*, 3(4), 36-40.
231. Lewnes, A. (2021). Commentary: The future of marketing is agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64-67.
232. Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business research*, 122, 700-712.
233. Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48-59.
234. Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–member exchange and work engagement: Does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, 28(1), 63-77.

235. Lim, D. H., Yoon, S. W., Paek, J., & Choi, Y. (2019). Does leader-member similarity in prosocial personality affect informal learning transfer?. *European Journal of Training and Development*.
236. Lin, C. P., He, H., Baruch, Y., & Ashforth, B. E. (2017). The effect of team affective tone on team performance: The roles of team identification and team cooperation. *Human Resource Management*, 56(6), 931-952.
237. Liu, L., Chien, A. T., & Singer, S. J. (2023). Enabling System Functionalities of Primary Care Practices for Team Dynamics in Transformation to Team-Based Care: A Qualitative Comparative Analysis (QCA). In *Healthcare* (Vol. 11, No. 14, p. 2018). MDPI.
238. Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, 41(3), 274-287.
239. Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187–3201. doi:10.1080/09585192.2011.560875
240. Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L., & Pierro, A. (2008). A social relations analysis of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 235-248.
241. Logan, C., Lukas, D., Blaisdell, A., Johnson-Ulrich, Z., MacPherson, M., Seitz, B., ... & McCune, K. (2023). Behavioral flexibility is manipulable and it improves flexibility and innovativeness in a new context. *Peer Community Journal*, 3.
242. Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 342-352.
243. Lynam, T., Mathevet, R., Etienne, M., Stone-Jovicich, S., Leitch, A., Jones, N., ... & Perez, P. (2012). Waypoints on a journey of discovery: mental models in human-environment interactions. *Ecology and Society*, 17(3).

244. Lines, R. L., Hoggan, B. L., Nahleen, S., Temby, P., Crane, M., & Gucciardi, D. F. (2022). Enhancing shared mental models: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*.
245. Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: a management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56.
246. Madsen, D. Ø. (2020). The evolutionary trajectory of the agile concept viewed from a management fashion perspective. *Social Sciences*, 9(5), 69.
247. Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2013). The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the Scandinavian countries. *Administrative Sciences*, 3(3), 110-142.
248. Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2016). Big Data viewed through the lens of management fashion theory. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1165072
249. Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babyegeya, E. (2016). Servant leadership, organisational citizenship behavior and creativity: The mediating role of team-member exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 342.
250. Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7),
251. Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36-58.
252. Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168.
253. Martinez, P. G. (2008). On the Same Page: The Value of Paid and Volunteer Leaders Sharing Mental Models in Churches. *Nonprofit Management and Leadership*.
254. Mason, M. (2008). Complexity theory and the philosophy of education. *Educational philosophy and theory*, 40(1), 4-18.
255. Matawale, C. R., Datta, S., & Mahapatra, S. S. (2016). A fuzzy embedded leagility assessment module in supply chain. *Benchmarking: An International Journal*.
256. Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 116-119.

257. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.
258. Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of management journal*, 49(3), 605-619.
259. McComb, S., & Simpson, V. (2014). The concept of shared mental models in healthcare collaboration. *Journal of advanced nursing*, 70(7), 1479-1488.
260. Mehta, N. K., & Jha, S. (2020). Facilitation of team communication skill among engineers: an empirical study. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 435-453.
261. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332.
262. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561-573.
263. Ments, L. V., Treur, J., Klein, J., & Roelofsma, P. (2021, September). A computational network model for shared mental models in hospital operation rooms. In *International Conference on Brain Informatics* (pp. 67-78). Springer, Cham.
264. Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
265. Moallem, M., Hung, W., & Dabbagh, N. (Eds.). (2019). *The Wiley handbook of problem-based learning*. John Wiley & Sons.
266. Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039.
267. Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 89-106.

268. Mohammed, S., Hamilton, K., Sánchez-Manzanares, M., & Rico, R. (2017). Team cognition: Team mental models and situation awareness. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 369-392.
269. Moi, L. (2020). *Organizing For The Digital World: A Pathway Towards The Agile Marketing Capability*.
270. Moi, L., & Cabiddu, F. (2020). Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome. *Journal of Management and Governance*. doi:10.1007/s10997-020-09534-w
271. Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347.
272. Moi, L., Cabiddu, F., & Frau, M. (2018). Conceptual framework for modeling the agile marketing capability. In *2018 Global Marketing Conference* (pp. 71-90).
273. Moi, L., Cabiddu, F., & Frau, M. (2019). Towards the Development of an Agile Marketing Capability. In *Organizing for the Digital World* (pp. 137-148). Springer, Cham.
274. Moore, S. M., & Geuss, M. N. (2020). Familiarity with teammate's attitudes improves team performance in virtual reality. *PloS one*, 15(10), e0241011.
275. Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(1), 3-32.
276. Müller, R., & Antoni, C. H. (2020). Scale development and validation of shared mental models of information and communication technology (ICT SMM). *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7/8), 391-407.
277. Müller, R., & Antoni, C. H. (2022). Effects of ict shared mental models on team processes and outcomes. *Small Group Research*, 53(2), 307-335.
278. Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: The role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 80-105.
279. Mărcuț, C. M., Rus, C. L., Oțoiu, C., & Rațiu, L. (2022). From intra-team learning behaviors to team performance: Contribution conflict and team shared mental models as mechanisms: A time-lagged study. *Cognition, Brain, Behavior*, 26(2), 101-119.

280. Nwosu, H. E., Obidike, P. C., Ugwu, J. N., Udeze, C. C., & Okolie, U. C. (2022). Applying social cognitive theory to placement learning in business firms and students' entrepreneurial intentions. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100602.
281. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world ": Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, Pp.569-578.
282. Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. *Journal of operations management*, 24(5), 440-457.
283. Navas, M. S., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional intelligence: A review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job stress. *International Journal of Advance Scientific Research & Development*, 5(6), 1-7.
284. Ndung'u, K. K. (2020). Influence of Agile Marketing on Brand Equity at Safaricom Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
285. Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2006). Team wisdom: Definition, dynamics, and applications. *Dynamics, and Applications* (June 2006).
286. Niessing, J., & Aaker, D. (2015). Being Too Agile Could Kill Your Brand. *INSEAD Knowledge Blog* (October 8), <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/being-too-agile-could-kill-your-brand-4299#p7sOzU6i5VGrcUFP>, 99.
287. Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
288. Nougarou, J. C. (2017). The effect of workplace friendship, team-member exchange and leader-member exchange on organizational citizenship behavior.
289. Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.

290. Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
291. Nuottila, J., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), 65-85.
292. Nurmi, R. (1996). Teamwork and team leadership. *Team performance management: An international Journal*, 2(1), 9-13.
293. O'Connor, R., & Basri, S. (2012). The effect of team dynamics on software development process improvement. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 3(3), 13-26.
294. O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J., & Allen, N. J. (2018). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811-836.
295. Oesterreich, T. D., Schuir, J., & Teuteberg, F. (2020). The emperor's new clothes or an enduring IT fashion? Analyzing the lifecycle of industry 4.0 through the lens of management fashion theory. *Sustainability*, 12(21), 8828
296. Oh, H., & Jang, J. (2020). The role of team-member exchange: Restaurant servers' emotional intelligence, job performance, and tip size. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 43-61.
297. Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K., & Zerilli, D. H. (2016). A comprehensive review and communication research agenda of the contextualized workgroup: The evolution and future of leader-member exchange, coworker exchange, and team-member exchange. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 343-377.
298. O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
299. O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human resource management review*, 28(4), 325-331.
300. Osei, C., Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Omar, M., & Gutu, M. (2018). Developing and deploying marketing agility in an emerging economy: the case of Blue Skies. *International Marketing Review*.

301. Ots, M., & Nyilasy, G. (2015). Integrated marketing communications (IMC): Why does it fail?: An analysis of practitioner mental models exposes barriers of IMC implementation. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 132-145.
302. Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
303. Paik, Y., Seo, M. G., & Jin, S. (2019). Affective information processing in self-managing teams: The role of emotional intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(2), 235-267.
304. Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*.
305. Paoletti, J., Reyes, D. L., & Salas, E. (2019). Leaders, teams, and their mental models. *Leader Thinking Skills*, 277-306.
306. Preacher, K. J., Zyphur, M. J., and Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychol. Methods* 15, 209–233.
doi: 10.1037/a0020141
307. Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 135-144.
308. Patten, K., Whitworth, B., Fjermestad, J., & Mahindra, E. (2005). Leading IT flexibility: anticipation, agility and adaptability.
309. Peterson, J. B., & Flanders, J. L. (2002). Complexity management theory: Motivation for ideological rigidity and social conflict. *Cortex*, 38(3), 429-458.
310. Petrus, A. (2020). Fulfilled Expectations about Leaders Predict Engagement through LMX. *Psihologia Resurselor Umane*, 18(2).
311. Pheiffer, G. (2016). The role of attachment styles in team functioning (Doctoral dissertation, London Metropolitan University).

312. Pollack, J. (2009). Social ties and team-member exchange as antecedents to performance in networking groups.
313. Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2008). SOCIAL TIES AND TEAM-MEMBER EXCHANGE AS ANTECEDENTS TO FIRM PERFORMANCE (SUMMARY). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(7), 4.
314. Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning*.
315. Prakash, J., & Attri, R.,(2017) Analysis of the Barriers of Organizational Agility, *International Review of Business and Finance*, ISSN 0976-5891 Volume (9), Number (1), pp. 7-10.
316. Precup, L., O'Sullivan, D., & Cormican, K. (2006). Virtual Team Environment for Collaborative Innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 3(1), 77.
317. Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A., & Christiansen, N. D. (2018). Effects of team personality composition on member performance: A multilevel perspective. *Group & Organization Management*, 43(2), 316-348.
318. Pritchard, M. P., & Funk, D. C. (2010). The formation and effect of attitude importance in professional sport. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 1017-1036.
319. Purcărea, T. (2016). A Holistic Approach of Revenue Management and its Relation to Agile Marketing. *Tourist Experience in a Customer-Driven Era*.
320. Purcărea, T. (2016). A Holistic Approach of Revenue Management and its Relation to Agile Marketing. *Tourist Experience in a Customer-Driven Era*.
321. Rachmawati, A., & Moko, W. (2019). The Concept of Network Marketing Agility and its Implications. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 174-179). Atlantis Press.
322. Ragin-Skorecka, K. (2016). Agile enterprise: A human factors perspective. *Human Factors and Ergonomics in*.
323. Rahman, U. U., Rehman, C. A., Imran, M. K., & Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract with performance. *Journal of Management Development*.
324. Ramdhana, A., Mangundjaya, W. L., & Nugroho, A. C. (2018). Pengaruh Kualitas Hubungan Sesama Anggota Tim dan Kepemimpinan Bersama Terhadap

- Efektivitas Tim Pada Organisasi Publik. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 372-392.
325. Rashid, S., Shahab, H., Zahur, H., & Akhtar, C. S. (2021). The Power Of “We”: Effects Of Team Member Exchange On Team Commitment In Higher Educational Institutes Of Pakistan. *International Journal Of Management (Ijm)*, 12(6).
326. Rasker, P. C., Post, W. M., & Schraagen, J. M. C. (2000). Effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams. *Ergonomics*, 43(8), 1167-1189.
327. Raskin, J. D. (2002). Constructivism in psychology: Personal construct psychology, radical constructivism, and social constructionism. *American communication journal*, 5(3), 1-25.
328. Raskin, J. D. (2008). The evolution of constructivism. *Journal of constructivist psychology*, 21(1), 1-24.
329. Raskin, J. D., & Debany, A. E. (2018). The inescapability of ethics and the impossibility of “anything goes”: A constructivist model of ethical meaning making. *Journal of Constructivist Psychology*, 31(4), 343-360.
330. Razzouk, R., & Johnson, T. E. (2013). Case studies’ effect on undergraduates’ achievement, attitudes, and team shared mental models in educational psychology. *Educational Technology Research and Development*, 61, 751-766.
331. Redlich, B., Siemon, D., Lattemann, C., & Robra-Bissantz, S. (2017, January). Shared mental models in creative virtual teamwork. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
332. Reith-Hall, E., & Montgomery, P. (2019). Protocol: Communication skills training for improving the communicative abilities of student social workers: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 15(3).
333. Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & ibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of management review*, 33(1), 163-184.
334. Rutigliano, K. A. (2019). The Power of Playing Nice: Team Member Exchange in an Academic Setting. *The Journal of Continuing Higher Education*, 67(1), 42-47.

335. Riemer, M. J. (2007). Communication skills for the 21st century engineer. *Global J. of Engng. Educ.*, 11(1), 89-100.
336. Riziq, L. B., Vazrin, R., & Prayitno, A. R. (2023). Knowledge transfer in educational institutions in light of social epistemology. *Digital Press Social Sciences and Humanities*, 9, 00011.
337. Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579-585.
338. Rocque, D. S. R. (2022). Knowledge Development, Technology Exchange and Communication Skills. *Technology Exchange and Communication Skills* (September 10, 2022).
339. Rosenbury, L. A. (2011). Working Relationships. *Wash. UJL & Pol'y*, 35, 117.
340. Rosner, W. J. (1995). Mental models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 3(1-2), 107-121.
341. Ross, H., Jones, N. A., & Abel, N. (2022). Kelly, Meet Craik: A Role for Mental Models in Personal Construct Psychology. *Journal of Constructivist Psychology*, 35(4), 1180-1195.
342. Rouse, W. B., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, 22(6), 1296-1308.
343. Roy, R. K., & Denzau, A. T. (2020). Shared Mental Models: Insights and Perspectives on Ideologies and Institutions. *Kyklos*. doi:10.1111/kykl.12244
344. Rudawska, A. (2017). Students' team project experiences and their attitudes towards teamwork. *Central European Management Journal*, 25(1), 78-97.
345. Ruiz Ulloa, B. C., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151.
346. Rumelhart, D. E., Smolensky, P., McClelland, J. L., & Hinton, G. (1986). Sequential thought processes in PDP models. *Parallel distributed processing: explorations in the microstructures of cognition*, 2, 3-57.

347. Rutishauser, L., & Sender, A. (2019). Effect of Team-Member Exchange on Turnover Intention: A Cross-Cultural Perspective on a Selected Aspect of Employee Engagement. *International Studies of Management & Organization*, 1–20. doi:10.1080/00208825.2019.1565093.
348. Reinhard, N., & Bigueti, J. R. (2013). The influence of shared mental models between the CIO and the Top Management Team on the strategic alignment of Information Systems: a comparison between brazilian and US companies. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 10, 503-520.
349. Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.
350. Salehi, J., Hosseinzadeh, A., & Bastam, H. (2021). The Agility Model of the Banking Industry in Digital Marketing. *International Journal of Digital Content Management*, 2(3), 217-242.
351. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
352. Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? The influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and innovation management*, 24(4), 645-658.
- Martinez, P. G. (2008). On the Same Page: The Value of Paid and Volunteer Leaders Sharing Mental Models in Churches. *Nonprofit Management and Leadership*.
353. Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197, 326-335.
354. McComb, S. A. (2007). Mental model convergence: The shift from being an individual to being a team member. In *Multi-level issues in organizations and time* (Vol. 6, pp. 95-147). Emerald Group Publishing Limited..
355. Savelsbergh, C. M., van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2010). Attitudes towards factors influencing team performance: A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with

- other predictors of team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(7/8), 451-474.
356. Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2022). Being present and thankful: A multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 240.
357. Scheutz, M., DeLoach, S. A., & Adams, J. A. (2017). A Framework for Developing and Using Shared Mental Models in Human-Agent Teams. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 11(3), 203–224. doi:10.1177/1555343416682891
358. Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review*, 27(4), 660-677.
- 359.
360. Seel, N. M., Ifenthaler, D. I. R. K., & Pirnay-Dummer, P. A. B. L. O. (2009). Mental models and problem solving: Technological solutions for measurement and assessment of the development of expertise. In *Model-Based Approaches to Learning* (pp. 17-40). Brill.
361. Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135. doi:10.1016/0749-5978(89)90060-5.
362. Schelble, B. G., Flathmann, C., McNeese, N. J., Freeman, G., & Mallick, R. (2022). Let's think together! Assessing shared mental models, performance, and trust in human-agent teams. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(GROUP), 1-29.
363. Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management. *Group & Organization Management*, 20(1), 18–38. doi:10.1177/1059601195201003
364. Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154.

365. Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
366. Shahid, M., Chaudhry, S., Bilal, M., Amber, H., Aslam, S., Malik, S., & Shahzad, K. (2022). The Link Between Team Identification, Entrepreneurial Orientation, and Innovative Work Behavior and Its Dimensions in the Context of Pakistan. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221079893.
367. Sheehan, M., Ramsay, S., & Patrick, P. (2000). *Transcending boundaries: Integrating people, processes and systems*. In *Proceedings of the 2000 Conference*.
368. Shekarian, M., Nooraie, S. V. R., & Parast, M. M. (2020). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, 220, 107438.
369. Shih, H.-A., & Wijaya, N. H. S. (2017). Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement. *International Journal of Manpower*, 38(3), 417–431. doi:10.1108/ijm-09-2015-0139
370. Shughart, W. F., Thomas, D. W., & Thomas, M. D. (2020). Institutional change and the importance of understanding shared mental models. *Kyklos*, 73(3), 371-391.
371. Shuradze, G., Bogodistov, Y., & Wagner, H. T. (2018). The role of marketing-enabled data analytics capability and organisational agility for innovation: empirical evidence from german firms. *International Journal of Innovation Management*, 22(04), 1850037.
372. Sikorski, E. G., Johnson, T. E., & Ruscher, P. H. (2012). Team knowledge sharing intervention effects on team shared mental models and student performance in an undergraduate science course. *Journal of Science education and Technology*, 21, 641-651.
373. Sinval, J., Aragão e Pina, J., Sinval, J., Marôco, J., Santos, C. M., Uitdewilligen, S., ... & Passos, A. M. (2020). Development of the referee shared mental models measure (RSMMM). *Frontiers in psychology*, 11, 550271.
374. Skilton, P. F., & Dooley, K. J. (2010). The effects of repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35(1), 118-134.
375. Smart, R. (2016). *The Agile Marketer: Turning Customer Experience Into Your Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.

376. Smith, M. L. (2005.). Team-Member Exchange and Individual Contributions to Collaborative Capital in Organizations. *Collaborative Capital: Creating Intangible Value*, 161–181. doi:10.1016/s1572-0977(05)11006-1
377. Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 1003-1018.
378. Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(3), 359-378.
379. Soomro, A. B., Salleh, N., Mendes, E., Grundy, J., Burch, G., & Nordin, A. (2016). The effect of software engineers' personality traits on team climate and performance: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 73, 52-65.
380. Srivastava, U. R., & Singh, V. (2015). Individual and group level antecedents of team-member exchange (TMX) and its associated outcomes. *International Journal of Management Excellence*, 5(1), 567-583.
381. Storey, C., & Kahn, K. B. (2010). The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. *Journal of service research*, 13(4), 397-410.
382. Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2017). The role of shared mental models in developing team situational awareness: Implications for training. In *Situational awareness* (pp. 287-318). Routledge.
383. Salas, E., Stout, R. J., & Cannon-Bowers, J. A. (1994). The role of shared mental models in developing shared situational awareness. *Situational awareness in complex systems*, 297-304.
384. Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.

385. Strong, T. (2005). Constructivist ethics? Let's talk about them: An introduction to the special issue on ethics and constructivist psychology. *Journal of Constructivist psychology*, 18(2), 89-102.
386. Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*.
387. Suhardi, I. A. B. R., Wasiman, I. B. U. P., & Ida Bagus Cempena, I. S. (2022). Impact of Team Member Exchange and Servant Leadership on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(5).
388. Suhardi, S., & Nainggolan, N. P. (2021). Servant Leadership, Team Member Exchange (TMX), and Foreign Ownership Life Insurance Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 23(9), 12-20.
389. Sukardi, M., ZA, S. Z., & Hudayah, S. (2021). The Effect of Marketing Agility to Marketing Performance through Innovation Capability of Retail Company of Spare Parts for Heavy Equipment Coal Mining in East Kalimantan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4).
390. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13.
391. Supreethi, S., & Suresh, M. (2021). Modelling of factors influencing marketing agility of strategic orientation in garment industries: A TISM approach. *Materials Today: Proceedings*.
392. Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings. *Discourse studies*, 14(1), 3-10.
393. Swaab, R. I., Postmes, T., Neijens, P., Kiers, M. H., & Dumay, A. C. (2002). Multiparty negotiation support: The role of visualization's influence on the development of shared mental models. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 129-150.
394. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc..

395. Tabak, F., Shkoler, O., Lebron, M., & Rabenu, E. (2023). Team-member and leader-member exchange, engagement, and turnover intentions: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 1-26.
396. Tanghe, J., Wisse, B., & Van Der Flier, H. (2010). The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. *British Journal of Management*, 21(2), 359-374.
397. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
398. Teodoridis, F. (2018). Understanding team knowledge production: The interrelated roles of technology and expertise. *Management Science*, 64(8), 3625-3648.
399. Thaariq, M. F. A., & Indrayanti, I. (2021). The Work Stress of Millennial Employees Reviewed from the Viewpoint of Organizational Climate with Team-Member Exchange as a Moderator [Stres Kerja Karyawan Milenial Ditinjau dari Iklim Organisasi dengan Team-Member Exchange sebagai Moderator]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 36(2), 156-183.
400. Thakrar, A., Raheem, A., Chui, K., Karam, E., Wickramarachchi, L., & Chin, K. (2020). Trauma and orthopaedic team members' mental health during the COVID-19 pandemic: results of a UK survey. *Bone & Joint Open*, 1(6), 316-325.
401. Tonkova, E. (2017). Applied Aspects of Automated Pricing in B2C Marketing. In *International Conference on Marketing and Business Development Journal* (Vol. 1, No. 1, pp. 68-73). The Bucharest University of Economic Studies.
402. Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In *2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 64-73). IEEE.
403. Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). The Role of Affect, Fairness, and Social Perception in Team Member Exchange. *The Effect of Affect in Organizational Settings*, 143–171. doi:10.1016/s1746-9791(05)01107-7
404. Tseng, S. H., & Son Nguyen, T. (2020). Agent-Based Modeling of Rumor Propagation Using Expected Integrated Mean Squared Error Optimal Design. *Applied System Innovation*, 3(4), 48.

405. Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
406. Turkki, I. (2021). Facilitators and impediments of agile marketing software implementation: case digital Kanban board.
407. Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, 17(6), 654-676.
408. Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. "How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators." *Procedia Economics and Finance* 20 (2015): 679-686.
409. Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
410. Um, J. (2017). Improving supply chain flexibility and agility through variety management. *The International Journal of Logistics Management*.
411. Umar, M., & Ko, I. (2022). E-Learning: Direct Effect of Student Learning Effectiveness and Engagement through Project-Based Learning, Team Cohesion, and Flipped Learning during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1724.
412. Uz Bilgin, C., & Gul, A. (2020). Investigating the effectiveness of gamification on group cohesion, attitude, and academic achievement in collaborative learning environments. *TechTrends*, 64(1), 124-136.
413. Van Boxtel, C., Van der Linden, J., & Kanselaar, G. (2000). Collaborative learning tasks and the elaboration of conceptual knowledge. *Learning and instruction*, 10(4), 311-330.
414. Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283-301.
415. Van Hoek, R. I. (2000). The thesis of leagility revisited. *International Journal of Agile Management Systems*.
416. van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211-233.
417. van Ments, L., Treur, J., Klein, J., & Roelofsma, P. (2021). A second-order adaptive network model for shared mental models in hospital teamwork. In

- Computational Collective Intelligence: 13th International Conference, ICCCI 2021, Rhodes, Greece, September 29–October 1, 2021, Proceedings 13 (pp. 126-140). Springer International Publishing.
418. Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European journal of information systems*, 15(2), 132-145.
419. Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European journal of information systems*, 15(2), 132-145.
420. van Rensburg, J. J., Santos, C. M., de Jong, S. B., & Uitdewilligen, S. (2022). The five-factor perceived shared mental model scale: a consolidation of items across the contemporary literature. *Frontiers in Psychology*, 12, 784200.
421. van Ruler, B. (2021). Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 113-125.
422. Vasilievich, N. Y. (2018). Changing of mental models for effective decision-making. *Публічне урядування*, (1 (11)), 209-228.
423. Vehniäinen, P. (2019). Changing content marketing production using agile practices.
424. Vehniäinen, P. (2019). Changing content marketing production using agile practices.
425. Vokurka, R. J., & Flidner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*.
426. Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied psychology*, 56(2), 212-230.
427. Wang, M., & Pan, Q. (2018). Review of Team Member Exchange and Its Impact Mechanism. In 2nd International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHSS 2018) (pp. 634-637). Atlantis Press.

428. Wang, Z., Li, C., Wu, J., & Liu, L. (2014). The Mediating Effect of Cooperative Goals on the Relationship Between Team Orientation and Team Member Exchange. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(4), 685–693. doi:10.2224/sbp.2014.42.4.685
429. Wee, S. X., Choo, W. Y., & Cheng, C. Y. (2021). The influence of tertiary education disciplines on self-construals and conflict management tendencies. *Frontiers in Psychology*, 12, 659301.
430. Wei, S., Tan, L., Zhang, Y., & Ohland, M. (2023). The effect of the emergency shift to virtual instruction on student team dynamics. *European Journal of Engineering Education*, 1-25.
431. Wendler, R. (2013, September). The structure of agility from different perspectives. In *2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (pp. 1177-1184). IEEE.
432. Werhane, P. H., Hartman, L. P., Moberg, D., Englehardt, E., Pritchard, M., & Parmar, B. (2011). Social constructivism, mental models, and problems of obedience. *Journal of business ethics*, 100, 103-118.
433. Wijaya, N. H. S. (2020). The Effect of Team Social Exchange Perspective on Employee Job Satisfaction. In *Advances in Economics, Business and Management Research: 8th International Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar (ICEBM 2019)* (Vol. 145, pp. 368-372). Atlantis Press SARL.
434. Willems, J. (2016). Building shared mental models of organizational effectiveness in leadership teams through team member exchange quality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 568-592.
435. Westfall, P. H., & Henning, K. S. (2013). *Understanding advanced statistical methods* (p. 543). Boca Raton, FL, USA:: CRC Press.
436. Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 8(1), 52-69.
437. Wilson, A. (2019). Creating and applying shared mental models in the operating room. *Journal of perioperative nursing*, 32(3), 33-36.

438. Winata .A, Gitayuda .B & Setyawan .A (2020) "Kajian Konsep Marketing Agility Pada Pelaku Ukm Di Madura" V (1) (No(1).
439. Wu, W., Liu, Y., Kim, Y., & Gao, P. (2018). How does emotional conflict affect innovation behavior? *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 327–346. doi:10.1108/ijcma-09-2017-0094.
440. Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2007). Perceived dissimilarity and perspective taking within work teams. *Group & Organization Management*, 32(5), 569-597.
441. Wu, X. J., Jiang, R., Tsai, J. C. A., & Klein, G. (2023). Shared mental models in multi-team systems: improving enterprise system implementation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(2), 185-208.
442. Wanyama, K. W., Sifuma, S. W., Koyi, N. P., Indiatsi, I. M., & Ojiambo, J. N. (2019). How group potency affects employee job satisfaction in sugar manufacturing firms in Kenya.
443. Xu, A. J., & Wang, L. (2020). How and when servant leaders enable collective thriving: The role of team–member exchange and political climate. *British Journal of Management*, 31(2), 274-288.
444. Yan, X., Wang, Z., Su, J., & Luo, Z. (2020). Relationship between core self-evaluations and team identification: The perception of abusive supervision and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 121-127.
445. Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of IT on organizational agility. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
446. Youssef, C. M. (2011). Recent events in Egypt and the Middle East. *Organizational Dynamics*, 40(3), 222–234. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.010
447. Yu, X., & Petter, S. (2014). Understanding agile software development practices using shared mental models theory. *Information and Software Technology*, 56(8), 911–921. doi:10.1016/j.infsof.2014.02.010
448. Yusoff, N. A. M., & Salim, S. S. (2020, July). Shared Mental Model Processing in Visualization Technologies: A Review of Fundamental Concepts and a Guide to Future

- Research in Human-Computer Interaction. In International Conference on Human-Computer Interaction (pp. 238-256). Springer, Cham.
449. Yang, M., Schloemer, H., Zhu, Z., Lin, Y., Chen, W., & Dong, N. (2020). Why and when team reflexivity contributes to team performance: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 3044.
450. Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
451. Yusoff, Y., Alias, Z., Abdullah, M., & Mansor, Z. (2019). Agile marketing conceptual framework for private higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1).
452. Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27(1), 4-13.
453. Zamani, E. D., & Pouloudi, N. (2021). Shared mental models and perceived proximity: a comparative case study. *Information Technology & People*.
454. Zandonade, T. (2004). Social epistemology from Jesse Shera to Steve Fuller.
455. Zhan, Z., & Pan, Q. (2017). The Impact of Ethical Leadership on Team Performance: Leader-Member Exchange Mean, Shared Mental Model as an Intermediary. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*.
456. Zhang, Z., Zhang, L., Xiu, J., & Zheng, J. (2020). Learning from your leaders and helping your coworkers: the trickle-down effect of leader helping behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
457. Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.
458. Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41.
459. Zulch, B. G. (2014). Communication skills impact on sustainable and green project management. In *Proceedings of the World Sustainable Building (SB14) Conference (Vol. 5, pp. 676-682)*.

460. Zulkifli, N. A., & Yazid, M. F. M. (2020). How reciprocity theory drives customer satisfaction and customer loyalty. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2).

الْحَقُّ
الْحَقُّ
الْحَقُّ

ملحق رقم (1)

قائمة أسماء محكمي الاستمارة الاستمارة

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1.	أ.د. احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
2	أ.د. سعد علي حمود العنزي	السلوك التنظيمي	كلية العلوم الإدارية/ جامعة المشرق
3	أ.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي	إدارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
4	أ.د. عامر علي حسين العطوي	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى
5	أ.د. علاء فرحان طالب	إدارة التسويق والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
6	أ.د. معن وعد الله جار الله المعاضيدي	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
7	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
8	أ.د. ناظم جواد عبد الزيدي	سلوك تنظيمي وموارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
9	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

• تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بالاعتماد على الحروف الهجائية.

ملحق رقم (2)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مقترح استبيان آراء الخبراء حول (صدق المقياس)

الخاص بمشروع اطروحة الدكتوراه

جودة تبادلية الفريق – العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية:

النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً

بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة
الفرات الأوسط

المشرف	المشرف	الباحث
الاستاذ الدكتور	الاستاذ الدكتور	طالبة الدكتوراه
أحمد كاظم بريس	عبد الفتاح جاسم زعلان	مريم حسين جواد

السيد الخبير المحترم

تحية واحترام ...

نظراً لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية، نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (جودة تبادلية الفريق – العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية: النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً)

راجين تفضلكم بالتمعن بالاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة لتقييم هذه الاستبانة من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية:

1- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث؟

2- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟

3- هل هناك فقرات يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس؟

علماً ان الاستبانة اعدت استناداً الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث ، وقد تم الاعتماد على مقياس (likert) الخماسي الدرجة لتأشير اجابات أفراد عينة البحث و كما في الجدول الاتي:

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Seers, 1989)	10	التبادل	جودة تبادلية الفريق – العضو	1
	4	الاجتماعات		
	4	التماسك		
(Johnson et al.,2007)	9	المهام العامة ومعرفة الفريق	النماذج الذهنية المشتركة	2
	7	المهام العامة ومهارات الاتصال		

	7	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة		
	9	ديناميكيات وتفاعلات الفريق		
	9	موارد الفريق وبيئة العمل		
(Zhou et al.,2019)	4	الاستباقية	الرشاقة التسويقية	3
	4	الاستجابة		
	3	المرونة		
	4	السرعة		

الجزء الأول: معلومات عامة تخص مجيب الاستبانة

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى.
- 2- الفئة العمرية: اقل من 30 30-39 40-49 50 فما فوق .
- 3- التحصيل الدراسي: ماجستير دكتوراه.
- 4- سنوات الخدمة الوظيفية: سنة.
- 5- المركز الوظيفي الحالي:
- 6- اللقب العلمي:

الجزء الثاني: متغيرات البحث

أولاً: جودة تبادلية الفريق – العضو: جودة علاقات التبادل الاجتماعي، والمعاملة بالمثل بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل، وتتكون من الأبعاد الآتية:

- 1- التبادل: سلوك طوعي يقوم به أعضاء الفريق بهدف تبادل المعلومات، الخبرات، المعرفة، الأفكار، وخلق التعاون المتبادل لتسهيل عمليات انجاز المهام وتحقيق الهدف العام للفريق.

الملاحظات	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يخبرني زملائي عندما أؤثر في عملهم.	1
					اخبر زملائي عندما يؤثرون في عملي.	2
					يدرك اعضاء الفريق إمكانيات بعضهم البعض.	3
					يفهم أعضاء الفريق مشاكل بعضهم البعض	4
					لا امانع من تبادل المهام مع أعضاء الفريق الاخرين	5
					لا يمانع زملائي من تبادل الوظائف معي.	6
					أطلب المساعدة من الأعضاء الآخرين عند الحاجة.	7
					اتطوع لتقديم المساعدة للأعضاء الاخرين	8
					يمكن ان اكمل انجاز اعمال كلف بها أعضاء اخرون.	9
					يرغب الأعضاء الاخرون اكمال مهام كلفت بها مسبقا.	10

2- الاجتماعات: لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان محدد من أجل التداول والتشاور وتبادل الآراء والأفكار في موضوع ما يخص العمل والأهداف العامة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، أو لوضع قواعد وسياسات معينة والعمل على تعميمها.

الملاحظات	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					الاجتماعات جيدة للتعبير عن افكاري لباقي اعضاء الفريق.	11
					توفر الاجتماعات فرصة قيمة للمشاركة بين أعضاء الفريق.	12

					الاجتماعات طريقة عملية تبقي جميع الأعضاء على اطلاع	13
					تساعد الاجتماعات في حل التوتر والصراع	14

3- التماسك: شعور الأعضاء بالانتماء للفريق ، ومدى رغبتهم في العمل معاً ، والالتزام المشترك تجاه تحقيق أهداف وغايات الفريق بكفاءة وفاعلية .

الملاحظات	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يصعب علي التواصل مع باقي أعضاء الفريق. R	15
					لدى أعضاء الفريق شعور قوي بالتكاتف.	16
					جميع أعضاء الفريق يثقون في بعضهم البعض	17
					يفتقر أعضاء الفريق إلى روح الفريق R	18

ثانياً: النماذج الذهنية المشتركة : الفهم المشترك والمعرفة المنظمة بين أعضاء الفريق حول مهام وتفاعلات الفريق، تمكنهم من فهم وتفسير بيئة العمل والتنبؤ بحالاتها المستقبلية والتكيف معها. ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية :

1- المهام العامة ومعرفة الفريق: معرفة اجراءات واستراتيجيات العمل وحجم المهام التي يتعين تنفيذها وفهم بيئة العمل الكلية، ومعرفة مهارات وقدرات زملاء العمل .

الملاحظات	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					فريقي...	
					لديه أفكار عامة حول المهام المحددة له	19
					يقوم بما تم تكليفه به.	20
					يعرف العلاقة بين مكونات المهام المختلفة.	21
					يبحث عن تفسيرات مختلفة لمشكلة ما عند البحث عن حل لها.	22
					يقوم بتقييم محددات أداء مهامهم.	23
					لديه هدف مشترك لمختلف مهام العمل.	24
					يناقش أهدافه حتى يتوصل إلى اتفاق جماعي.	25
					يستخدم استراتيجيات محددة لإكمال المهام المختلفة.	26
					يستخدم أسلوب عام لتنفيذ مهمة معينة.	27

2- المهام العامة ومهارات الاتصال: مهارات الأعضاء المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام ، بالإضافة الى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						فريقي...
28						يدرك أن لديه المهارات اللازمة للقيام بالمهام المختلفة.
29						يتواصل اعضاءه مع بعضهم أثناء أداء المهام .
30						يدعم عمليات التحسين المستمر من خلال المهارات الشخصية لكل عضو و مهارات الفريق بشكل عام.
31						يحدد قنوات الاتصال الخاصة به في بداية مهام الفريق المختلفة.
32						يستخدم مفردات مشتركة في مناقشات المهام.
33						يتواصل اعضاءه مع بعضهم بشكل غير رسمي خلال أداء المهام المختلفة.
34						يُظهر اعضاءه باستمرار مهارات الاستماع الفعالة.

3- مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة: شعور داخلي يؤثر على قرارات وسلوكيات الأعضاء ورغبتهم في العمل مع الفريق، تمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						فريقي...
35						يرغب في أداء مهام جماعية مختلفة.
36						يشجع عمل اعضاءه مع بعضهم من أجل تحسين نتائج مهام الفريق المختلفة.
37						يفخر أعضاءه بنتائج أعمالهم.
38						يتمتع أعضاءه بمهارات التفكير.
39						لا توجد بين اعضاءه مشاكل لا يستطيع حلها.

40	يتشارك أعضاء المعلومات بينهم				
41	ملتزم بالأهداف العامة وكل عضو فيه يسعى للتعبير عن رأيه.				

4- ديناميكيات وتفاعلات الفريق: خصائص وأنماط التفاعل التي تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار والآراء ، والاستماع لاقتراحات الأعضاء الآخرين ، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب ، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	واضحة	واضحة غير واضحة	غير واضحة	
	فريقي...					
42	يفهم اعضاء أدوارهم ومسؤولياتهم للقيام بمهام الفريق المختلفة.					
43	يفهم اعضاء أين يمكنهم الحصول على معلومات للقيام بمهام الفريق المختلفة					
44	يفهم اعضاء أنماط تفاعلهم.					
45	يقوم اعضاء بإعلام بعضهم البعض حول قضايا العمل المختلفة.					
46	يتخذ القرارات بصورة مشتركة.					
47	يمكنه التكيف بمرونة مع أي دور داخل الفريق لتنفيذ مهامه المختلفة.					
48	يقوم بمهام مترابطة.					
49	يفهم اعضاء كيف يمكنهم تبادل المعلومات للقيام بمهامهم المختلفة.					
50	يقوم بحل المشكلات التي تحدث أثناء القيام بمهام جماعية مختلفة.					

5- موارد الفريق وبيئة العمل: الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض ، والتي تمكنهم من اداء المهام ، مثل تبادل المعرفة والخبرات ، التعاون فيما بينهم والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل آمنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						فريقي...
51						يسوده جو من الثقة.
52						يخلق بيئة عمل تعزز النتائج الإنتاجية.
53						ينشئ بيئة آمنة لمناقشة أي مشكلة تتعلق بنجاح الفريق بصراحة.
54						يعترف ويكافئ السلوكيات التي تساهم في مناخ الفريق المفتوح.
55						غالبًا ما يناقش آراء مختلفة من أجل الحصول على أفضل النتائج.
56						ينظر إلى الاجتماعات على أنها أنشطة مفيدة.
57						يتمتع بمناخ جماعي إيجابي.
58						يتمتع بالخبرة المناسبة لوجود عدد من الأشخاص ذوي الخبرة فيه .
59						يعرف القيود البيئية عندما يؤدي مهام جماعية مختلفة.

ثالثاً: الرشاقة التسويقية: نهج تسويقي حديث نسبياً، يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ واستشعار السوق ، من أجل زيادة سرعة الاستجابة ، وتحسين نوعية القرارات التسويقية لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة ،أساسه التعاون والتشارك المعرفي ،يمكن قياسه من خلال الأبعاد الاتية:

1- الاستباقية: رغبة وقدرة المنظمة على اتخاذ وتنفيذ قرارات جريئة مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين، من خلال قدرتها على التنبؤ وتوقع التغيرات المستقبلية في طلبات الزبائن وخطط المنافسين والعمل على اقتحام السوق واستغلال الفرص بشكل استباقي.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						المنظمة ...
60						يمكنها تحديد المؤشرات الأولية لتهديدات السوق الجديدة.

61	غالبًا ما تكون أول من يغتنم الفرص الجديدة في السوق.			
62	يمكنها توقع فرص جديدة لنمو السوق.			
63	تقوم بإنشاء تفضيلات جديدة للزبائن من خلال إعلامهم بالمزايا الجديدة لمنتجاتها.			

2- الاستجابة: هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق وتحركات المنافسين بشكل هادف وخلال فترة زمنية مناسبة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						المنظمة...
64	يمكنها الاستجابة للتغيرات في الطلب دون الإفراط في التخزين أو خسارة المبيعات.					
65	يمكنها الاستجابة بسرعة لتقلبات حجم العرض من خلال تعاملها مع موردين من مناطق مختلفة.					
66	عندما يظهر تهديد غير متوقع ، يمكنها التكيف من خلال إعادة تكوين مواردها.					
67	يمكنها الرد على التغييرات الأساسية فيما يتعلق بتغيير مشهد المنافسين.					

3- المرونة: قدرة المنظمة على إجراء تغييرات أو تعديلات سريعة في الخطط والاجراءات الروتينية المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل التي يمكن التنبؤ بها.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						المنظمة...
68	يمكنها تسويق مجموعة متنوعة من المنتجات ضمن محافظتها.					
69	يمكنها تقديم منتجات مختلفة من خلال اجراء تعديلات طفيفة على منتجاتها الحالية.					
70	يمكنها تعديل ما تقدمه ليتناسب مع احتياجات السوق.					

4- السرعة: سرعة المنظمة في تحديد وتجميع واعادة تكوين وتعديل نشاطاتها وعملياتها وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وقبل المنافسين.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
						المنظمة...
71	يمكنها تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة بشكل أسرع من منافسيها.					
72	تضغط الوقت من بداية المنتج إلى مرحلة التسويق للاستجابة بسرعة للتغييرات في احتياجات الزبائن.					
73	يمكنها تغيير مزيج منتجاتها بسرعة استجابة لفرص السوق المتغيرة.					
74	سريعة في تغيير الأنشطة التي لا تؤدي إلى النتائج المرجوة.					

ملحق رقم (3)

استمارة الاستبانة بعد التحكيم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

السيد المجيب المحترم ...

تحية واحترام ...

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم ادارة الاعمال عن الاطروحة الموسومة (جودة تبادلية الفريق – العضو وتأثيرها في الرشاقة التسويقية : النماذج الذهنية المشتركة متغيراً وسيطاً - بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات الجامعات و الكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) . على أمل أن يخرج هذا البحث بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ،ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق تجاه الفقرات المطروحة.
4. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي.
5. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح البحث.
6. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية، ونتمنى لكم النجاح والتألق الدائم

الباحث
طالبة الدكتوراه
مريم حسين جواد

المشرف
الاستاذ الدكتور
عبد الفتاح جاسم زعلان

المشرف
الاستاذ الدكتور
أحمد كاظم بريس

أولاً: معلومات عامة تخص مجيب الاستبانة

- 7- الجنس: ذكر أنثى .
- 8- الفئة العمرية: 30-39 40-49 50 فما فوق .
- 9- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل.
- 10- التحصيل الدراسي: ماجستير دكتوراه.
- 11- سنوات الخدمة الوظيفية: سنة .
- 12- المركز الوظيفي الحالي :
- 13- اللقب العلمي :

ثانياً: متغيرات البحث

- أولاً: جودة تبادلية الفريق – العضو: جودة علاقات التبادل الاجتماعي، والمعاملة بالمثل بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل، وتتكون من الأبعاد الآتية:
- 1- التبادل: سلوك طوعي يقوم به أعضاء الفريق بهدف تبادل المعلومات، الخبرات، المعرفة، الأفكار، وخلق التعاون المتبادل لتسهيل عمليات انجاز المهام وتحقيق الهدف العام للفريق.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	يخبرني أعضاء فريقتي عندما أؤثر في عملهم.				
2	أخبر أعضاء فريقتي عندما يؤثر في عملي.				
3	يدرك أعضاء الفريق إمكانيات بعضهم البعض.				
4	يفهم أعضاء الفريق مشاكل بعضهم.				
5	لا امانع من تبادل المهام مع أعضاء فريقتي				

					عملي.	
					لا يمانع أعضاء فريق من تبادل المهام معي.	6
					أطلب المساعدة من أعضاء فريق عند الحاجة.	7
					انطوع لتقديم المساعدة لأعضاء فريق.	8
					يمكنني إكمال إنجاز أعمال كلف بها أعضاء فريق الآخرون.	9
					يرغب أعضاء فريق بإنجاز مهام كلفت بها سابقاً.	10

2- الاجتماعات: لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان محدد من أجل التداول والتشاور وتبادل الآراء والأفكار في موضوع ما يخص العمل والأهداف العامة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، أو لوضع قواعد وسياسات معينة والعمل على تعميمها.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
11	استغل الاجتماعات للتعبير عن أفكاري.				
12	توفر الاجتماعات فرصة قيمة للمشاركة بين أعضاء الفريق الواحد.				
13	تعد الاجتماعات طريقة عملية تقي جميع الأعضاء على اطلاع				
14	تساعد الاجتماعات في حل التوتر والصراع الذي يقع بين أعضاء فرق العمل.				

3- التماسك: شعور الأعضاء بالانتماء للفريق، ومدى رغبتهم في العمل معاً، والالتزام المشترك تجاه تحقيق أهداف وغايات الفريق بكفاءة وفاعلية.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
15	يصعب علي التواصل مع باقي أعضاء الفريق.				
16	يملك أعضاء الفريق شعوراً قوياً نحو التكاتف والتكافل الاجتماعي.				
17	يثق جميع أعضاء الفريق في بعضهم البعض				
18	يفتقر أعضاء الفريق إلى روح الوحدة والتماسك .				

ثانياً: النماذج الذهنية المشتركة: الفهم المشترك والمعرفة المنظمة بين أعضاء الفريق حول مهام وتفاعلات الفريق، تمكنهم من فهم وتفسير بيئة العمل والتنبؤ بحالاتها المستقبلية والتكيف معها. ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

1- المهام العامة ومعرفة الفريق: معرفة اجراءات واستراتيجيات العمل وحجم المهام التي يتعين تنفيذها وفهم بيئة العمل الكلية ، ومعرفة مهارات وقدرات زملاء العمل .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
فريق عملي...					
19	يملك أفكار عامة حول المهام المحددة له				
20	يقوم بما تم تكليفه به.				
21	يعرف العلاقة بين مكونات المهام المختلفة.				
22	يبحث عن تفسيرات مختلفة لحل اية مشكلة تواجههم.				
23	يقوم بتقييم محددات أداء مهامهم.				
24	يملك هدف مشترك لمختلف مهام العمل.				
25	يناقش أهدافه حتى يتوصل إلى اتفاق جماعي.				
	يستخدم أساليب محددة لإكمال المهام المختلفة.				

2- المهام العامة ومهارات الاتصال: مهارات الأعضاء المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام ، بالإضافة الى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
	فريق عملي ...				
27	يدرك بامتلاكه المهارات اللازمة للقيام بالمهام المختلفة.				
28	يتواصل اعضاءه مع بعضهم أثناء أداء المهام.				
29	يدعم عمليات التحسين المستمر من خلال تكامل المهارات الشخصية للأعضاء كافة.				
30	يحدد قنوات الاتصال الخاصة به في بداية تأدية مهام الفريق المختلفة.				
31	يستخدم مفردات ومصطلحات مشتركة في مناقشات المهام المختلفة.				
32	يتواصل اعضاءه مع بعضهم بشكل غير رسمي لأداء المهام المختلفة.				
33	يُظهر اعضاءه باستمرار مهارات الاصغاء الفاعلة.				

3- مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة: شعور داخلي يؤثر على قرارات وسلوكيات الأعضاء ورغبتهم في العمل مع الفريق ، تمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
	فريق عملي ...				
34	يرغب في أداء مهام جماعية مختلفة.				
35	يشجع عمل اعضاءه مع بعضهم من أجل تحسين النتائج والمخرجات.				
36	يفخر أعضاءه بنتائج أعمالهم.				
37	يتمتع أعضاءه بمهارات التفكير الابداعي.				

38	لا توجد بين اعضاء مشاكل يصعب معالجتها.
39	يتشارك اعضاء المعلومات فيما بينهم
40	ملتزم بالأهداف العامة ويضمن لكل عضو التعبير عن رأيه فيها.

4- ديناميكيات وتفاعلات الفريق: خصائص وأنماط التفاعل التي تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار والآراء ، والاستماع لاقتراحات الأعضاء الآخرين ، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب ، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق .

ت	الفقرات	المقياس			
		لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
	فريق عملي ...				
41	يفهم اعضاء أدوارهم ومسؤولياتهم للقيام بالمهام المختلفة.				
42	يفهم اعضاء أين يمكنهم الحصول على معلومات للقيام بالمهام المختلفة.				
43	يفهم اعضاء أنماط تفاعلهم بتبادلية عالية.				
44	يقوم اعضاء بإعلام بعضهم البعض حول قضايا العمل المختلفة.				
45	يتخذ القرارات بصورة جماعية مضمونة.				
46	يمكنه التكيف بمرونة مع أي دور لتنفيذ مهامه المختلفة.				
47	يقوم بمهام مترابطة وفق طريقة تنسيق متفق عليها .				
48	يفهم اعضاء كيف يمكنهم تبادل المعلومات لتنفيذ مهامهم المختلفة.				
49	يقوم بحل المشكلات التي تحدث أثناء القيام بمهام جماعية مختلفة.				

5- موارد الفريق وبيئة العمل: الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض، والتي تمكنهم من اداء المهام، مثل تبادل المعرفة والخبرات، التعاون فيما بينهم والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل امنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
	فريق عملي ...				
50	يسوده جو من الثقة والتعاون.				
51	يخلق بيئة عمل تعزز قيمة النتائج الانتاجية.				
52	ينشئ بيئة آمنة لمناقشة أي مشكلة تتعلق بنجاح الفريق بصراحة.				
53	يعترف ويكافئ السلوكيات التي تسهم في خلق مناخ الفريق المفتوح.				
54	يناقش الآراء المختلفة للحصول على أفضل النتائج.				
55	ينظر إلى الاجتماعات على أنها أنشطة مفيدة.				
56	يتمتع بمناخ جماعي إيجابي.				
57	يتمتع بخبرات وظيفية متمكنة .				
58	يعرف القيود البيئية عندما يؤدي مهام جماعية مختلفة.				

ثالثاً: الرشاقة التسويقية: نهج تسويقي حديث نسبياً، يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ واستشعار السوق، من أجل زيادة سرعة الاستجابة، وتحسين نوعية القرارات التسويقية لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة، أساسه التعاون والتشارك المعرفي، يمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية:

1- الاستباقية: رغبة وقدرة المنظمة على اتخاذ وتنفيذ قرارات جريئة مثل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين، من خلال قدرتها على التنبؤ وتوقع التغيرات المستقبلية في طلبات الزبائن وخطط المنافسين والعمل على اقتحام السوق واستغلال الفرص بشكل استباقي.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
إدارة الكلية أو الجامعة...					
59	يمكنها قراءة المؤشرات الأولية لتهديدات السوق الجديدة.				
60	يمكنها اغتنام الفرص الجديدة في السوق الحالية.				
61	يمكنها توقع فرص جديدة لنمو السوق.				
62	تنشأ تفضيلات جديدة للزبائن من خلال إعلامهم بمزايا خدماتها.				

2- الاستجابة: هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتغيرات السوق وتحركات المنافسين بشكل هادف وخلال فترة زمنية مناسبة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
إدارة الكلية أو الجامعة...					
63	تستجيب للتغيرات في الطلب على الخدمات التعليمية.				
64	تزيد من قدرتها على استيعاب أعداد الطلبة.				
65	تتكيف مع التهديدات غير المتوقعة من خلال إعادة تكوين مواردها.				
66	يمكنها الاستجابة للتغيرات المهمة التي يجريها المنافسين .				

3- المرونة: قدرة المنظمة على إجراء تغييرات أو تعديلات سريعة في الخطط والاجراءات الروتينية المحددة مسبقاً للتكيف مع ظروف العمل التي يمكن التنبؤ بها.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
إدارة الكلية أو الجامعة...					
67	تسوق مجموعة متنوعة من الخدمات ضمن محافظتها.				
68	تقدم خدمات مختلفة من خلال اجراء تعديلات طفيفة على خدماتها الحالية.				
69	تعديل ما تقدمه ليتناسب مع احتياجات السوق.				

4- السرعة: سرعة المنظمة في تحديد وتجميع واعادة تكوين وتعديل نشاطاتها وعملياتها وتنفيذ قراراتها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وقبل المنافسين.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
إدارة الكلية أو الجامعة...					
70	تلبى احتياجات الزبائن المتغيرة بشكل أسرع من منافسيها.				
71	تضغط الوقت من بداية تقديم الخدمة إلى مرحلة التسويق للاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات الزبائن.				
72	تغير مزيج خدماتها بسرعة استجابة لفرص السوق المتغيرة.				
73	تتعجل في تغيير الأنشطة التي لا تحقق النتائج المرجوة.				

ملحق رقم (4)

أولاً: مبادئ البيان الرشيق:

- 1- الأولوية القصوى هي إرضاء الزبون.
- 2- استثمار التغيرات البيئية لصالح المنظمة.
- 3- تقسيم العمل الى برامج واجراءات صغيرة ومتكررة.
- 4- يجب على ادارات المنظمات والأشخاص المعنيين العمل معاً يومياً (تشجيع العمل الجماعي).
- 5- استثمار الأفراد المتحمسين والمبدعين في تنفيذ المشاريع.
- 6- التواصل وجهاً لوجه (تفعيل الاجتماعات)
- 7- تقييم نتائج تنفيذ برامج العمل كمقياس أساسي للتقدم.
- 8- تعزيز التنمية المستدامة.
- 9- الاهتمام المستمر بالتميز الفني والتصميم الجيد للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وبما يعزز الرشاقة التسويقية.
- 10- رسالة تسويقية بسيطة وسهلة الفهم وواضحة.
- 11- توفير البنى والمتطلبات والتصميمات اللازمة والاهتمام بتطوير فرق العمل.
- 12- التقييم والتغذية الراجعة، أي يجب على الفرق مراجعة نفسها وعملياتها بانتظام لمحاولة التحسين المستمر.

ثانياً: قيم مفهوم الرشاقة:

- 1- الاهتمام بالأفراد والتفاعلات فيما بينهم بدل من التركيز على العمليات والأدوات فقط.
- 2- التركيز على برامج العمل المتكررة بدل التوثيق الشامل.
- 3- التعاون مع الزبائن بالإضافة الى التفاوض والعقود.
- 4- الاستجابة للتغيير أثناء تنفيذ الخطط(المرونة)
- 5 - الحفاظ على مرونة العملية .
- 6- الحفاظ على فاعلية العملية من حيث التكلفة.

Yusoff, Y., Alias, Z., Abdullah, M., & Mansor, Z. (2019). Agile marketing conceptual framework for private higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1).

Abstract

The current research mainly aims to find out the level of direct and indirect impact of the quality of the team-member exchange in marketing agility through the mediation role of shared mental models, through a sample of leaders of universities and private colleges in the Middle Euphrates region numbered (240) individuals. The variable of the quality of team-member exchange was measured through three dimensions (meetings, exchange and cohesion) and the variable of common mental models was measured through five dimensions: (general tasks and team knowledge, general tasks and communication skills, members' attitudes towards colleagues and the task, team dynamics and interactions, team resources and work environment) While marketing agility was measured through four dimensions (proactivity, responsiveness, flexibility, and speed).

The research relied on the descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information from the universities and colleges surveyed. A set of statistical methods were used for the purpose of analyzing research data and testing hypotheses, such as normal distribution testing, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis (Pearson), and path analysis (Path Analysis) and these methods were used on statistical programs (Microsoft Excel 2010, SPSS V.25, Amos V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant direct effect of the quality of the team's mutuality - a member in marketing agility and significant indirect effect of the quality of the

Abstract

team's reciprocal - member in strategic agility through shared mental models, and the results also proved that shared mental models achieved total mediation in the relationship between the independent variable and the dependent variable, Based on these conclusions, the research presented a set of recommendations, the most important of which was the need for universities and private colleges to pay attention to the quality of the team-member exchange, and to invest its results in building and developing common mental models among members in order to understand and interpret the nature of the work environment and common tasks, and to create a common perception about the requirements of their implementation, in a way that ensures the achievement of response, adaptation and marketing agility..

Keywords: Team-member exchange quality, shared mental models, marketing agility

**The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific
Research**

Karbala University

College of Administration and Economics

Department Of Business Administration



The quality of team-member exchange and its impact on marketing agility: shared mental models as a mediating variable

**Analytical research of the opinions of a sample of university and private
college leaders**

In the Middle Euphrates region

**A dissertation submitted to the Board of the College of
Administration and Economics, University of Karbala, in partial
fulfillment of the requirements for the degree of Ph.D. in Business
Administration Sciences before**

By

Maryam Hussein Jawad Al-Mousawi

Supervised by

Professor Doctor

Ahmed Kazem Press

٢٠٢٣

Professor Doctor

Abdel Fattah Jassim Zaalan

١٤٤٥