



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجي

((دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مصنع الجود للمحاليل الوريديّة
التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء))

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

كتبت بواسطة

إكرام حميد علي الأعرجي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن مهدي الياسري

2025 م

1447 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ
الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ
مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا
مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا
تُظْلَمُونَ ﴾

﴿ الأنفال: 60 ﴾

صِدْقُ الدَّاعِيِ الْعَظِيمِ

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي) والعائدة للطالبة (إكرام حميد علي الأعرجي) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.



التوقيع:

الأستاذ: م. د. محمد سلام مظهر العامري

القسم: اللغة العربية

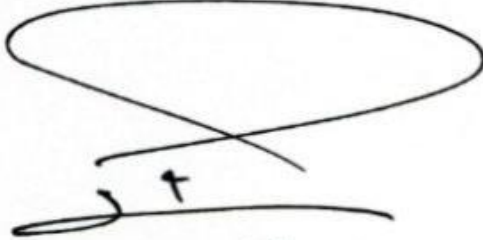
الكلية: كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة كربلاء

2025/ 7 / 7

إقرار المشرف

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ (تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي) التي تقدمت بها الطالبة (إكرام حميد علي الأعرجي) قد انجزت تحت اشرافي في جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.


التوقيع:
المشرف: أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري
القسم: إدارة الأعمال
الكلية: كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء


توصية السيد رئيس القسم

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أرشح الرسالة للمناقشة
رئيس قسم إدارة الأعمال / أ.د. فيصل علوان الطائي

2025/ /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

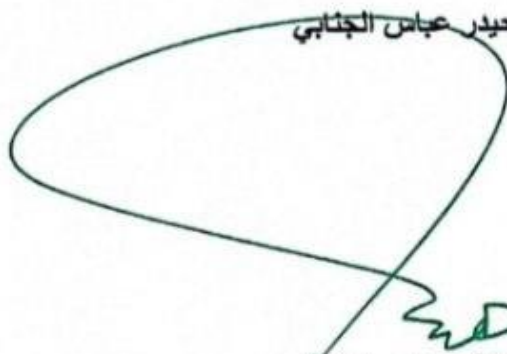
بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على رسالة الماجستير- قسم إدارة الأعمال والعودة للطالبة (إكرام حميد علي الأعرجي) الموسومة بـ (تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي) نرشح هذه الرسالة للمناقشة.



رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

أ.م. د حيدر عباس الجنابي



مصادقة مجلس الكلية


صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م. د هاشم جبار الحسيني

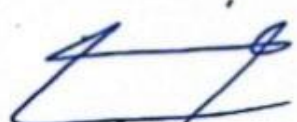
أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي) والمقدمة من قبل الطالبة (إكرام حميد علي الأعرجي) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما لها علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال وبتقدير (جيد جداً)



عضواً

أ.م. د رياض حسين عبيس
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
C.C0 / 9 / 1



رئيساً

أ.د خميس ناصر محمد
جامعة الانبار - كلية الإدارة والاقتصاد
C.C0 / 9 / 1



عضواً ومشرفاً

أ.د أكرم محسن الياسري
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
C.C0 / 9 / 1



عضواً

أ.م موعد كاظم جابر
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
C.C0 / 9 / 1

إهداء

إلى معلم الإنسانية الأول الرسول الأكرم محمد صلى الله عليه وآله وآل بيته الطيبين الطاهرين ...
إلى بلد العلم والحضارات بلدي العراق الحبيب ...

إلى من مهد لي طريق العلم وكافح لينير دربي إلى قدوتي الأول إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به
والدي الحبيب

إلى نبع المحبة والكرم، إلى التي غمرتني بحنانها، إلى معلمة العطاء، أطل الله بعمرها

والدتي الحبيبة

إلى إخوتي، وأختي حفظهم الله ذخراً وسنداً لي

أساتذتي الفضلاء

إلى الصرح الشامخ، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد إليكم جميعاً...

إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين قدموا لي ما بوسعهم من مساعده ...

الباحث

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الشكر والامتنان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وآله وصحبه ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له أثر في إنجاز هذه الرسالة، ولكل من وقف بجانبني وساندني خلال سنوات الدراسة والبحث. أخص بالشكر والعرفان إلى صاحب الخلق الرفيع، والنفس الكريمة، اطال الله بعمره الأستاذ الفاضل المشرف الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري، على دعمه المتواصل، وإرشاده العلمي السديد، وصبره في متابعة كل مراحل هذا العمل بكل اهتمام وتفانٍ.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل السادة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) الكرام، لما تفضلوا به من وقتهم الثمين لقراءة الرسالة ومناقشتها، ولما قدموه من ملاحظات ببناء ساهم ت في تحسين هذا العمل. وشكري وعرفاني إلى السادة المحكمين لما قدموا من ملاحظات علمية وتوجهات قيمة خاصة باستبانة الدراسة، واتقدم بالشكر إلى الاستاذين الفاضلين المقوم العلمي والخبير اللغوي على ما بذلوه من جهد في اظهار الرسالة بالشكل اللائق .

وأيضاً أتقدم بالشكر لإدارة كلية الإدارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد، والسيد معاون العميد للشؤون العلمية، والسيد معاون العميد للشؤون الإدارية، والسيد رئيس قسم إدارة الاعمال، لدعمهم الأبوي في تذليل الصعاب أمام طلبة الدراسات العليا، وكذلك الشكر موصول إلى قسم الدراسات العليا لما قدموه من مساعدة لجميع طلبة الدراسات العليا .

وكذلك أتقدم بالشكر والامتنان لإدارة مصنع الجود لما قدموه من البيانات والمعلومات المتعلقة بإنجاز الرسالة .

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لعائلتي العزيزة، التي كانت الداعم الأول خلال مسيرتي العلمية، ووقفت إلى جانبي في كل المراحل الدراسية، فلکم مني كل الحب والتقدير. كما أوجه شكري إلى زملائي وزميلاتي، وإلى كل من شاركني هذا الطريق الطويل، سواء بكلمة مشجعة، أو نصيحة مخلصه، أو لحظة صدق.

أخيراً، الشكر موصول لكل من ساهم، ولو بكلمة، في إنجاز هذه الرسالة. جزاكم الله خيراً

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير الجاهزية الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (جاهزية القيادة ، جاهزية الثقافة ، جاهزية الهيكل التنظيمي ، جاهزية التكنولوجيا ، جاهزية الموارد البشرية) في الحد من الغموض الإستراتيجي كمتغير تابع من خلال أبعاده (غموض الهدف ، غموض السلطة ، غموض التكنولوجيا) على مستوى القطاع الصناعي، وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة ضمن عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أبرزها (هل هناك علاقة ارتباط وتأثير للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي؟) واشتمل مجتمع الدراسة على مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة ، وتم اختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين والتي تمثلت بالإداريين والفنيين في المصنع عينة الدراسة بلغت (179) فرداً، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، ولغرض تحليل البيانات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية منها (التحليل العملي الاستكشافي، التحليل العملي التوكيدي، اختبار التوزيع الطبيعي، كرونباخ الفاء، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل ارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية) لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات، وتم استخدام البرامج الجاهزة (SPSS V. 25، Amos V. 25، Microsoft Excel 2013)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها (وجود علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي)، وأخيراً اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها (ضرورة استثمار التأثير الإيجابي للجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجي، وتفعيل أبعاد الجاهزية كوحدة واحدة من أجل تقليل الغموض لدى الموظفين العاملين في المصنع عينة الدراسة).

الكلمات المفتاحية: الجاهزية الإستراتيجية، الغموض الإستراتيجي، مصنع الجود للمحالييل الوريديية

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
-	الآية القرآنية	1
أ	الاهداء	2
ب	الشكر والامتنان	3
ج	المستخلص	4
د- هـ - و	قائمة المحتويات	5
و- ز	قائمة الاشكال	6
ز- ح	قائمة الجداول	7
ح	قائمة الملاحق	8
2-1	المقدمة	9
27-4	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
18-4	المبحث الأول: منهجية الدراسة	11
4	توطئة	12
4	أولاً: مشكلة الدراسة	13
5-4	ثانياً: أهمية الدراسة	14
6-5	ثالثاً: أهداف الدراسة	15
6	رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة	16
8-7	خامساً: فرضيات الدراسة	17
8	سادساً: حدود الدراسة	18
15-8	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة	19
16-15	ثامناً: أدوات الدراسة	20
17-16	تاسعاً: التعريفات الإجرائية	21
18	عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية	22
27-19	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	23
19	توطئة	24
26-19	أولاً: بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لمتغيرات الدراسة	25
27	ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة	26
27	ثالثاً: أبرز أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	27
27	رابعاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية	28
81-29	الفصل الثاني : الجانب النظري لمتغيرات الدراسة	29
56-29	المبحث الأول: الجاهزية الإستراتيجية	30
29	توطئة	31
32-29	أولاً: مفاهيم الجاهزية الإستراتيجية	32

34-33	ثانياً: أهمية الجاهزية الإستراتيجية	33
37-35	ثالثاً: مقومات الجاهزية الإستراتيجية	34
39-37	رابعاً: أهداف الجاهزية الإستراتيجية	35
40-39	خامساً: النظريات المفسرة للجاهزية الإستراتيجية	36
42-41	سادساً: العوامل المؤثرة في الجاهزية الإستراتيجية	37
44-43	سابعاً: إدارة الجاهزية الإستراتيجية	38
45-44	ثامناً: متطلبات الجاهزية الإستراتيجية	39
46-45	تاسعاً: خصائص الجاهزية الإستراتيجية	40
56-46	عاشراً: أبعاد الجاهزية الإستراتيجية	41
77-57	المبحث الثاني: الغموض الإستراتيجي	42
57	توطئة	43
62-57	أولاً: المفاهيم والنظريات المفسرة للغموض الإستراتيجي	44
63-62	ثانياً: مستويات الغموض الإستراتيجي	45
64	ثالثاً: أسباب الغموض في البيئة الداخلية	46
67-64	رابعاً: مخاطر الغموض الإستراتيجي	47
68-67	خامساً: أخلاقيات الغموض الإستراتيجي	48
70-68	سادساً: التحول من الغموض الإستراتيجي إلى الوضوح الإستراتيجي	49
72-70	سابعاً: أنواع الغموض الإستراتيجي	50
77-72	ثامناً: أبعاد الغموض الإستراتيجي	51
81-78	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	52
78	توطئة	53
78	أولاً: العلاقة بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي	54
81-79	ثانياً: العلاقة بين أبعاد الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي	55
128-83	الفصل الثالث: الجانب الميداني لمتغيرات الدراسة	56
100-83	المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس وتطويرها	57
83	توطئة	58
84-83	أولاً: توصيف أداة القياس وترميزها	59
85-84	ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى	60
91-85	ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي	61
96-91	رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي	62
97-96	خامساً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي	63
98-97	سادساً: قياس الثبات ومعوليه المقياس	64
100-98	سابعاً: قياس الاتساق الداخلي	65
112-101	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها	66

101	توطئة	67
108-101	أولاً: وصف وتشخيص متغير الجاهزية الإستراتيجية	68
112-108	ثانياً: وصف وتشخيص متغير الغموض الإستراتيجي	69
128-113	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	70
113	توطئة	71
118-113	أولاً: اختبار فرضيات الارتباط	72
128-118	ثانياً: اختبار فرضيات التأثير	73
136-130	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	74
132-130	المبحث الأول : الاستنتاجات	75
136-133	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية	76
135-133	أولاً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها	77
136-135	ثانياً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية	78
153-138	قائمة المصادر والمراجع	79
XI-I	الملاحق	80
-	Abstract	81

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
6	المخطط الفرضي للدراسة	1
11	النوع الاجتماعي	2
12	الحالة الاجتماعية	3
13	الفئة العمرية	4
13	المؤهل العلمي	5
14	سنوات الخدمة	6
15	العنوان الوظيفي	7
37	مقومات الجاهزية الإستراتيجية	8
39	محددات نظرية السلوك المخطط	9
46	أبعاد الجاهزية الإستراتيجية	10
63	مستويات الغموض الإستراتيجي	11
66	مخاطر الغموض الإستراتيجي	12
70	اطار تنفيذ الإستراتيجية	13
72	أنواع الغموض الإستراتيجي	14
77	أبعاد الغموض الإستراتيجي	15
87	الخارطة الركامية للجذور الكامنة لمقياس الجاهزية الإستراتيجية	16

90	الخارطة الركامية للجذور الكامنة لمقياس الغموض الإستراتيجي	17
93	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجاهزية الإستراتيجية	18
95	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الغموض الإستراتيجي	19
97	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الحالية	20
108	الشكل البياني لمستوى أبعاد متغير الجاهزية الإستراتيجية	21
112	الشكل البياني لمستوى أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي	22
119	تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي	23
121	تأثير جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي	24
123	تأثير جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي	25
124	تأثير جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي	26
126	تأثير جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي	27
127	تأثير جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي	28

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
1	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة وغير الصالحة للتحليل	1
11-10	وصف عينة الدراسة	2
16	متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير والمقاييس المعتمدة في الدراسة	3
20-19	بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية	4
22-21	بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية	5
23	بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي	6
26-23	بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي	7
32-30	مفاهيم الجاهزية الإستراتيجية	8
47	أبعاد الجاهزية الإستراتيجية	9
60-59	مفاهيم الغموض الإستراتيجي	10
84-83	توصيف اداة القياس وترميزها	11
85	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس	12
86	قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الجاهزية الإستراتيجية	13
87-86	التباين الكلي المفسر لمقياس الجاهزية الإستراتيجية	14
88	نسب التشعب لفقرات مقياس الجاهزية الإستراتيجية	15
89	قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الغموض الإستراتيجي	16
89	التباين الكلي المفسر لمقياس الغموض الإستراتيجي	17
91-90	نسب التشعب لفقرات مقياس الغموض الإستراتيجي	18
92	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	19

94-93	نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجاهزية الإستراتيجية	20
96-95	نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الغموض الإستراتيجي	21
97	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة	22
98	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	23
100-99	قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده	24
101	تفسير قيم الوسط الحسابي	25
102	المقاييس الوصفية لبعد جاهزية القيادة	26
103	المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الثقافة	27
104	المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الهيكل التنظيمي	28
105	المقاييس الوصفية لبعد جاهزية التكنولوجيا	29
106	المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الموارد البشرية	30
107	المقاييس الوصفية لمتغير الجاهزية الإستراتيجية	31
109	المقاييس الوصفية لبعد غموض الهدف	32
110	المقاييس الوصفية لبعد غموض السلطة	33
111	المقاييس الوصفية لبعد غموض التكنولوجيا	34
111	المقاييس الوصفية لمتغير الغموض الإستراتيجي	35
113	تفسير قيمة علاقة الارتباط	36
115-114	علاقات الارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية بأبعادها والغموض الإستراتيجي بأبعاده	37
120	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي	38
122-121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي	39
123	مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي	40
125	مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي	41
126	مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي	42
128	مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي	43

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
II	أسماء السادة المحكمين	1
VIII-III	استمارة الاستبيان	2
IX	كتاب تسهيل مهمة إلى مكتب الأمين العام للعبة العباسية المقدسة	3

المقدمة

إن العصر الذي يعيشه العالم اليوم يختلف في سماته وملامحه وآلياته عن كل العصور الماضية، فهو يتمتع بقوة التنافس على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي كحقيقة أساسية ، تحدد أهم ملامح الفشل أو النجاح لمنظمات الاعمال بدرجة غير مسبوقة، لذا تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة تتراوح بين التقلبات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والاضطرابات الجيوسياسية، مما أدى إلى ارتفاع مستويات الغموض في السياقات الإستراتيجية للمنظمات على اختلاف أنواعها، إذ أصبحت المنظمات مطالبة بتبني استراتيجيات أكثر مرونة واستباقية قادرة على مواجهة عدم التأكد وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المحدد.

ومن هنا تبرز الجاهزية الإستراتيجية كأحد المرتكزات الأساسية التي تُمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق التوازن بين مواردها الداخلية والمعوقات المحيطة بها، إذ تُعد الجاهزية الإستراتيجية بمثابة قدرة المنظمة على الاستجابة الفاعلة والسريعة للمتغيرات من خلال امتلاكها لرؤية واضحة وإمكانات تنظيمية متطورة، وبنى تحتية مرنة تدعم عمليات التكيف والتغيير، كما تشمل الجاهزية مستوى النضج الإستراتيجي لدى القيادات العليا، وتواجد أنظمة للمراقبة والرصد، والقدرة على إعادة تشكيل الخطط والسياسات وفقاً لمتطلبات المرحلة.

في المقابل، فإن الغموض الإستراتيجي يمثل حالة من عدم الوضوح في الرؤية المستقبلية للمنظمة أو في معرفة المسارات المناسبة لتحقيق الأهداف، ومما ينعكس سلبياً على جودة اتخاذ القرارات وفاعلية الأداء المنظمي، وتتجلى أبعاده في غموض الهدف الذي يعبر عن عدم وضوح أو تضارب الأهداف، وغموض السلطة المتمثل في الالتباس بالصلاحيات والمسؤوليات، وغموض التكنولوجيا المرتبط بصعوبة فهم أو تطبيق التقنيات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف.

وفي البيئة العراقية، وخاصة في قطاع الصناعات (الدوائية) تزداد أهمية الدراسة نظراً لخصوصية البيئة المحلية والتحديات المتعددة التي تواجه هذا القطاع سواء من حيث التنافسية أو التقلبات التنظيمية والاقتصادية أو البنى التحتية، سعت الدراسة الحالية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف أهمها تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية مع تشخيص مواقع القوة والضعف في موارد المصنع المبحوث وقدراته، ومدى الجاهزية الإستراتيجية لمعالجة التحديات أو المشكلات أو الغموض الإستراتيجي وتصحيح مسارات العمل وتحديد المركز التنافسي ، كما تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات وحدثتها، إذ تعد الجاهزية الإستراتيجية من السمات الفاعلة في معالجة والحد من الغموض الإستراتيجي

التي تواجه القطاع الصناعي (الدوائي)، ويتم تسليط الضوء على المنظمة المبحوثة و دورها الفاعل في دعم الصناعات المحلية، إذ اختير مصنع الجود للمحاليل الوريديّة التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، والذي يعد احد النماذج الصناعية المهمة التي تسعى إلى تعزيز دورها في السوق المحلي من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة، مما يجعله بيئة مناسبة لاستكشاف العلاقة بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي .

وتمت هيكلة هذه الدراسة في أربعة فصول، تضمن كل منها عدداً من المباحث وكما

يأتي :

تناول الفصل الأول «منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة» في مبحثين، خُصّص المبحث الأول لمنهجية الدراسة ، في حين تناول المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة، أمّا الفصل الثاني فقد تناول «الجانب النظري للدراسة»، واشتمل على ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول الجاهزية الإستراتيجية، وتناول المبحث الثاني الغموض الإستراتيجي، بينما تناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيّرات الدراسة، أمّا الفصل الثالث فاختصّ بـ«الجانب الميداني أو العملي للدراسة»، وضمّ ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول الاختبارات البنائية لأداة الفحص أو القياس، وتناول المبحث الثاني الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات المتغيّرات، في حين خُصّص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها، أمّا الفصل الرابع فقد اشتمل على «الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية» في مبحثين، خُصّص المبحث الأول للاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، في حين تناول المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

- المبحث الأول : منهجية الدراسة
- المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة:

تمثل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية ، لأنها توجه الباحث نحو المسار العلمي السليم الذي يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ إن المنهجية تعمل على تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها ، وأهدافها ، فضلاً عن بناء المخطط الفرضي، وتحديد فرضيات الدراسة وتوضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات قيد الدراسة، وذلك على النحو الآتي :

أولاً- مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات الصناعية، ولا سيما المنظمات العاملة في القطاع الصحي تحديات أو صعوبات كبيرة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغيير السريع، مما يؤدي إلى ظهور مستويات مرتفعة من الغموض الإستراتيجي، وكما يعد الغموض الإستراتيجي من العوامل التي تعيق عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، وتؤثر سلباً في الأداء التنظيمي على المدى الطويل، لذا تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز الجاهزية الإستراتيجية بوصفها قدرة تنظيمية تمكن الإدارة من مواجهة التغيرات وتقليل مستويات الغموض الإستراتيجي .

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحالية على الصعيد الفكري والميداني والتي سيتم تأطيرها على شكل تساؤلات، وكما يأتي :

1. ما مستوى الاهتمام بالجاهزية الإستراتيجية في مصنع الجود للمحالييل الوريديّة التابع للعتبة العباسية المقدسة ؟
2. ما مستوى الغموض الإستراتيجي في المصنع عينة الدراسة ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي في المصنع عينة الدراسة ؟
4. هل توجد علاقة تأثير للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي، وأي بعد من أبعاد الجاهزية الإستراتيجية يعد الأكثر تأثيراً ؟

ثانياً- أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال السعي لتكوين نموذج نظري باختبار تجريبي لموضوعات مهمه في الدراسات الأجنبية، ومثل هكذا دراسات تفتقدها الكثير من المكتبات العربية ومنها العراقية، تنبثق أهمية

هذه الدراسة من ثلاثة جوانب هما الجانب النظري والجانب العملي فضلاً عن الجوانب المجتمعية والاقتصادية ، والتي يمكن تلخيصها في الآتي :

1. الأهمية النظرية وتتمثل بما يأتي :

- أ. اهتمام الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين متغيراتها النظرية (الجاهزية الإستراتيجية، الغموض الإستراتيجي) في مخطط فرضي واحد، لذا فإن الدراسة الحالية انفردت بدراسة طبيعة العلاقة بين متغيراتها من أجل ردم الفجوة المعرفية بينهما .
- ب. إن الدراسة الحالية تعد مساهمة متوقعة في عرض الأسس المعرفية والفكرية وإيجادها من خلال تناول عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية واستقرائها .

2. الأهمية العملية وتتمثل بما يأتي :

- أ. توفر الدراسة مؤشرات عملية لإدارة مصنع الجود عن مدى جاهزيتها الإستراتيجية، وقدرتها على التعامل مع التحديات والغموض في بيئتها الداخلية والخارجية.
- ب. تسهم الدراسة في تعزيز تنافسية المصنع من خلال رفع مستوى الجاهزية الإستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً في الحد من مستوى الغموض الإستراتيجي .
- ت. تساعد الاستنتاجات والتوصيات المتوقعة في توجيه صناع القرار داخل المصنع نحو تبني استراتيجيات أكثر مرونة واستباقية لمواجهة الغموض الإستراتيجي.
- ث. تحاول الدراسة الحالية اختبار مقاييس مطبقة في بيئات عالمية متنوعة لمتغيرات الدراسة الحالية (الجاهزية الإستراتيجية، الغموض الإستراتيجي).

3. الأهمية المجتمعية والاقتصادية وتتمثل بما يأتي:

- أ. نظراً لأن المصنع يعمل في قطاع حيوي يمس الأمن الصحي للمجتمع، فإن تعزيز جاهزيته الإستراتيجية يسهم بشكل غير مباشر في تحقيق الاستدامة وتوفير منتجات طبية بجودة عالية.
- ب. تشكل هذه الدراسة نموذجاً يُحتذى به لبقية المصانع المحلية والإقليمية في كيفية مواجهة التحديات الإستراتيجية في بيئة صناعية معقدة.

ثالثاً- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل (العلاقة التأثيرية بين الجاهزية الإستراتيجية والحد من الغموض الإستراتيجي) في مصنع الجود للمحاليل الوريديّة التابع للعتبة العباسية المقدسة ، وبعد معرفة مشكلة وأهمية الدراسة الحالية تسعى الدراسة إلى:

- 1- قياس مستوى الجاهزية الإستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في (جاهزية القيادة ، جاهزية الثقافة ، جاهزية الهيكل التنظيمي ، جاهزية التكنولوجيا ، جاهزية الموارد البشرية) في مصنع الجود للمحاليل الوريديّة.

2- معرفة مستوى الغموض الإستراتيجي من خلال أبعاده (غموض الهدف ، غموض السلطة ، غموض التكنولوجيا) في مصنع الجود للمحالييل الوريديية.

3- قياس نوع وقوة الارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية والحد من الغموض الإستراتيجي .

4- اختبار مدى تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجي .

رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة :

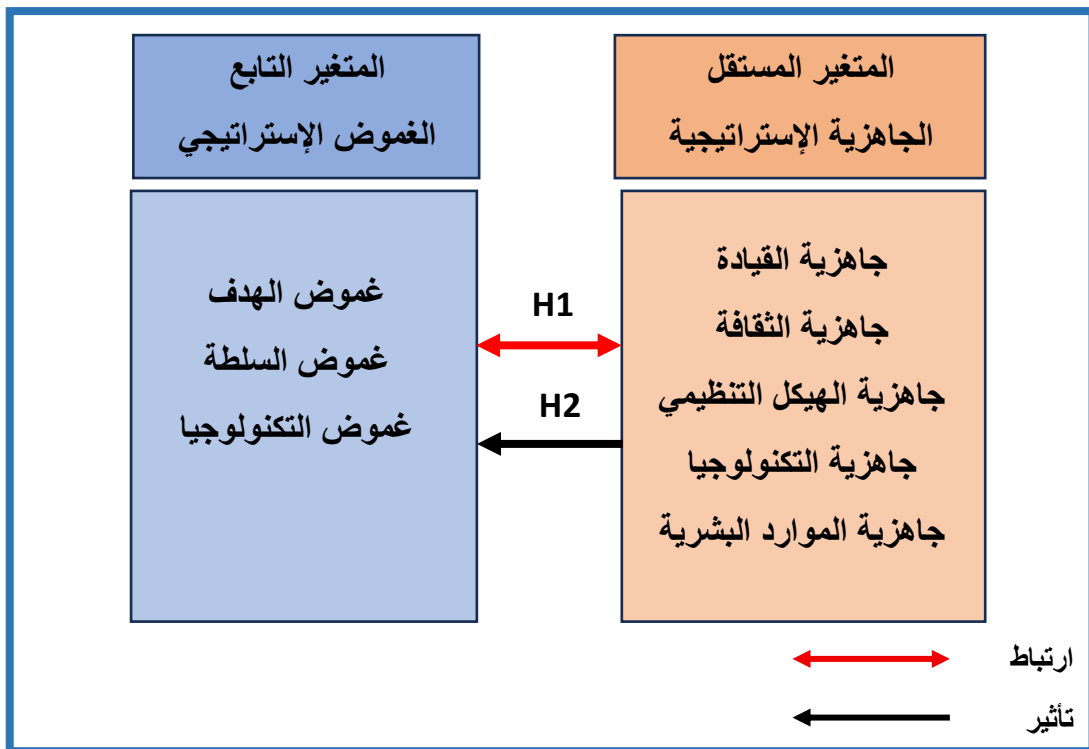
تم تشكيل هذا المخطط من خلال علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات وهما (الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي)، وكما يبين الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة، والذي نستطيع توضيحه كما يأتي :

1- المتغير الأول لمخطط الدراسة (المتغير المستقل) والذي يمثل الجاهزية الإستراتيجية وأبعادها الخمسة هي (جاهزية القيادة ، جاهزية الثقافة ، جاهزية الهيكل التنظيمي ، جاهزية التكنولوجيا ، جاهزية الموارد البشرية) بالاعتماد على مقياس (Basole , 2007) (محمود، نجم، 2020) (ماجدة ، مهفان، 2023) .

2- المتغير الثاني لمخطط الدراسة (المتغير التابع) والذي يمثل الغموض الإستراتيجي وأبعاده الثلاثة

هي (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا) بالاعتماد على المقياس (Cohen &

(Jarzabkowski et al.,2010) (March,1986) .



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

خامساً- فرضيات الدراسة :

توضح الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الإجابة على التساؤلات التي صيغت في مشكلة الدراسة، وكما يأتي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الجاهزية الإستراتيجية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) ، وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية القيادة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الثقافة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الهيكل التنظيمي ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية التكنولوجيا ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) .

ج- الفرضية الفرعية الخامسة (H1-5) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الموارد البشرية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده) .

2- الفرضية الرئيسية الثانية (H2) (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي) ، ومنبتقة منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H2-1) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2-2) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي) .

ج- الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي) .

خ- الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي) .

د- الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5): (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي).

سادساً- حدود الدراسة :

1- **الحدود الزمانية** : يقصد بالحدود الزمانية المدة التي تم إجراء الدراسة الميدانية فيها وهي المدة من (8 /2 /2025) إلى (6/4 /2025) . إذ غطت عملية جمع البيانات الميدانية وتوزيع الاستبانات وجمعها.

2- **الحدود المكانية** : فقد تم اختيار مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة الواقع في حافظة كربلاء المقدسة كميدان لتطبيق الدراسة الحالية.

سابعاً- مجتمع وعينة الدراسة :

1- وصف مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر العاملة في مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة، والواقع في محافظة كربلاء المقدسة، ويشمل المجتمع مختلف الفئات الوظيفية داخل المصنع بدءاً من الإداريين، والمهندسين، ومروراً بالعاملين في البحث والتطوير، والمبيعات والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخطوط الإنتاج، وصولاً إلى كوادر الجودة، والصيانة والخدمات ممن يحملون شهادات عليا ومؤهلات علمية وخبرات إدارية وفنية. يتميز المجتمع بتركيبة مهنية متعددة التخصصات، تعمل ضمن بيئة صناعية تعتمد على المعايير الحديثة في تصنيع المحالييل الطبية المعقمة مع الالتزام بشروط التصنيع الدوائي الجيد (GMP)، وكما يتسم العاملون فيه بمستويات متفاوتة من الخبرة، مما يجعله مجتمعاً غنياً بالمعطيات التي تعكس واقع العمل في الصناعات الدوائية المحلية. إذ تم تأسيس المصنع في عام 2024

2- عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة عدد من العاملين في الأقسام والشعب في مصنع الجود للمحالييل الوريديية محل الدراسة، إذ بلغ حجم أفراد مجتمع الدراسة الأصلي (337) فرداً، وبذلك فإن حجم العينة التي تمثل هذا المجتمع هو (179) حسب جدول تحديد حجم العينة لـ(Krejcie & Morgan) كان العدد الموزع (190) استبانة، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة (182) استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (179) استبانة، وكانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (3) استبانة ، وبلغت نسبة الاستجابة (98%) من الاستبانات المسترجعة، وكما موضح في جدول (1) .

جدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة وغير الصالحة للتحليل

النسبة المنوية	الاستثمارات غير الصالحة للتحليل	الاستثمارات الصالحة للتحليل	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	المصنع
%98	3	179	182	190	الجود للمحالييل الوريدية

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج توزيع الاستبانة

3- وصف عينة الدراسة :

تم اختيار العينة بصورة (قصدية) كعينة للدراسة الحالية، إذ تم اختيار العاملين في الأقسام الإدارية والفنية على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريدية عينة الدراسة ، وذلك للأسباب الآتية :

- 1- يمثل الأفراد في الأقسام الإدارية والفنية الفئة الأكثر ارتباطاً بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات داخل المصنع .
 - 2- لديهم المعرفة والخبرة الكافية لتقييم مستوى الجاهزية الإستراتيجية.
 - 3- يملكون القدرة على تشخيص مصادر الغموض الإستراتيجي ومتابعة تأثيراته.
 - 4- هم المسؤولون عن جعل المصنع ناجحاً من خلال التزامهم والمشاركة وروح التعاون والتواصل فيما بينهم.
 - 5- تتضح واقعية المتغيرات بين العاملين من خلال تفاعلهم والانسجام فيما بينهم، وتواصلهم الذي أما أن يكون ايجابياً يميل للجاهزية الإستراتيجية أو سلبياً يميل للغموض الإستراتيجي .
- وقد شملت العينة (179) فرداً، من المستويات الوسطى والدنيا من موظفي مصنع الجود للمحالييل الوريدية في كربلاء ويمكن بيانه في الجدول (2) الآتي :

جدول (2) وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
100	179	ذكر	النوع الاجتماعي
0	0	انثى	
100	179	المجموع	
45	81	أعزب	الحالة الاجتماعية
47	84	متزوج	
8	14	غير ذلك	
100	179	المجموع	
53	95	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
28	50	30 - أقل من 40 سنة	
13	23	40 - أقل من 50 سنة	
6	11	50 - أقل من 60 سنة	
0	0	60 سنة فأكثر	
100	179	المجموع	
7	13	اعدادية	المؤهل العلمي
22	39	دبلوم فني	
55	98	بكالوريوس	
2	4	دبلوم عالي	
11	20	ماجستير	
3	5	دكتوراه	
100	179	المجموع	
57	102	أقل من 5	سنوات الخدمة
22	39	5 - 10	
8	15	11 - 15	
13	23	16 - فأكثر	
100	179	المجموع	
59	106	اداري	العنوان الوظيفي

41	73	فني
100	179	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

يمكن ملاحظة من الجدول (2) النتائج الخاصة بأفراد (العاملين) عينة الدراسة وكالاتي :

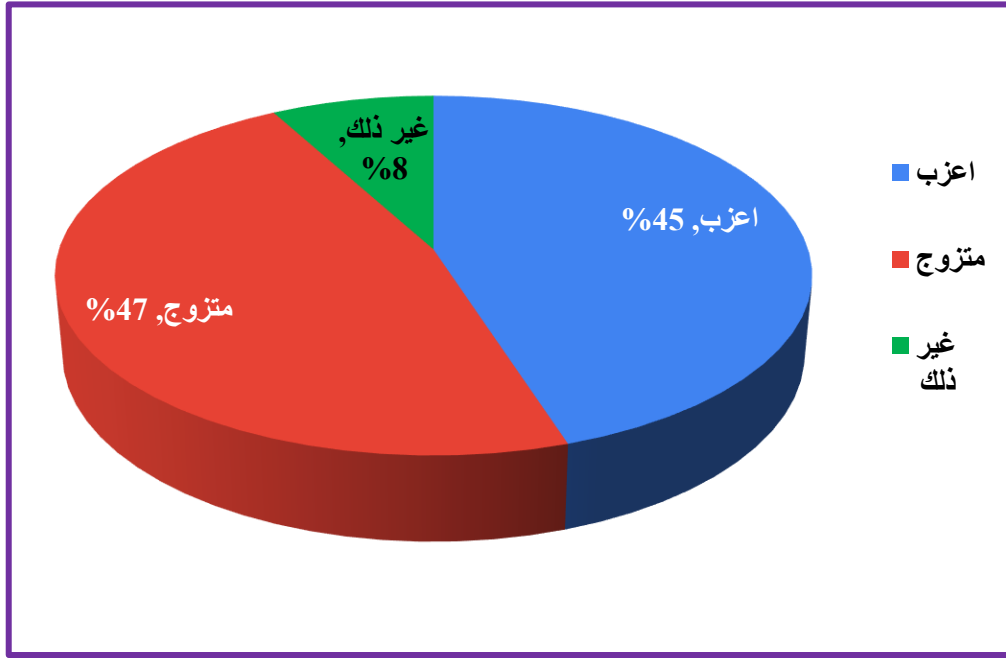
أ- النوع الاجتماعي : أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في جدول (2) أن جميع الأفراد العاملين في مصنع الجود هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (179) فرداً، وبنسبة (100%) من إجمالي العينة، في حين لم تسجل أي مشاركة للإناث (0) بنسبة (0%)، ويرجع هذا التوزيع الأحادي إلى طبيعة هيكل المصنع موضع الدراسة، الذي يقتصر التوظيف فيه على الذكور فقط ولا يضم أي كوادرنسائية .



شكل (2) النوع الاجتماعي

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

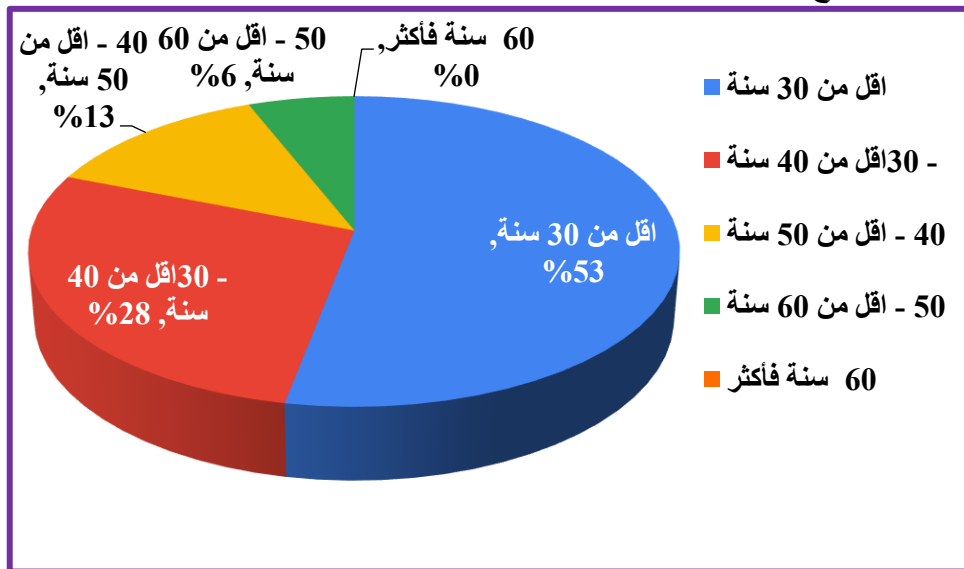
ب- الحالة الاجتماعية : يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من المتزوجين هم أكثر من غير المتزوجين ، وقد بلغت نسبتهم (47%) أي ما يعادل (84) فرداً، في حين بلغت نسبة غير المتزوجين (45%) ما يعادل (81) فرداً، بلغت نسبة غير ذلك (8 %) ما يعادل (14) فرداً، وهذا يعني أن عدد المتزوجين أكثر من عدد غير المتزوجين، وهذا يعني النقاط التي يحصل عليها المتزوج تكون أكثر من غير المتزوج في اختياره للعمل فيها.



شكل (3) الحالة الاجتماعية

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

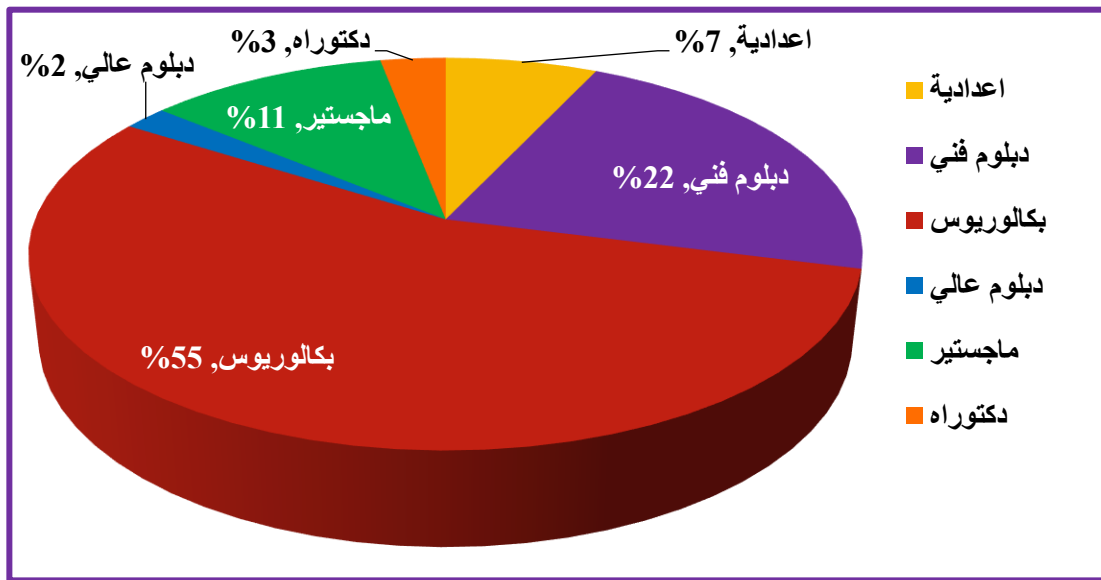
ت- الفئة العمرية : يبين الجدول (2) أن نسبة أفراد عينة الدراسة هم أكثرهم تكون أعمارهم (أقل من 30 سنة) ، إذ بلغت نسبتها (53%) ، ويليهما الفئة العمرية من (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (28%) ثم تليها الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) بنسبة (13%) ، وبعدها الفئة العمرية (50 – أقل من 60 سنة) بنسبة (6%) ، وبعدها الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) بنسبة (0%) ، وهذا يعني ان غالبية أفراد العينة المتواجدين في مصنع الجود هم من الأعمار (أقل من 30 سنة) ، مما يدل على ان المصنع يعتمد على الطاقات الشبابية.



شكل (4) الفئة العمرية

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

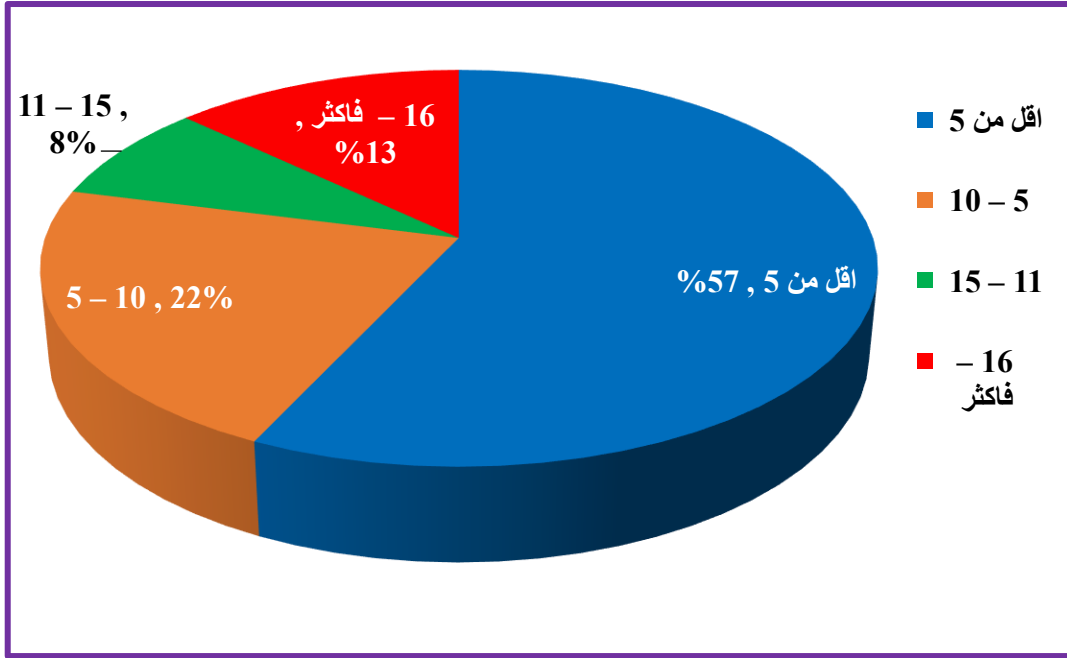
ث- **المؤهل العلمي** : يتضح من الجدول (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس قد بلغت نسبتهم (55%) أي ما يعادل (98) من أفراد العينة ، ويأتي بعدهم الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (22%) أي ما يعادل (39) فرداً ، يليها الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (11%) أي ما يعادل (20) فرداً ، ويلها الحاصلين على شهادة الإعدادية بنسبة (7%) ما يعادل (13) فرداً ، ثم يليها الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (3%) ما يعادل (5) أفراد ، واخيراً يتمثل بالحاصلين على شهادة الدبلوم العالي بنسبة (2%) أي ما يعادل (4) من أفراد عينة الدراسة ، ونستنتج من ذلك أن أغلب الملاك الوظيفي لمصنع الجود للمحاليل الوريدية هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس .



شكل (5) المؤهل العلمي

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

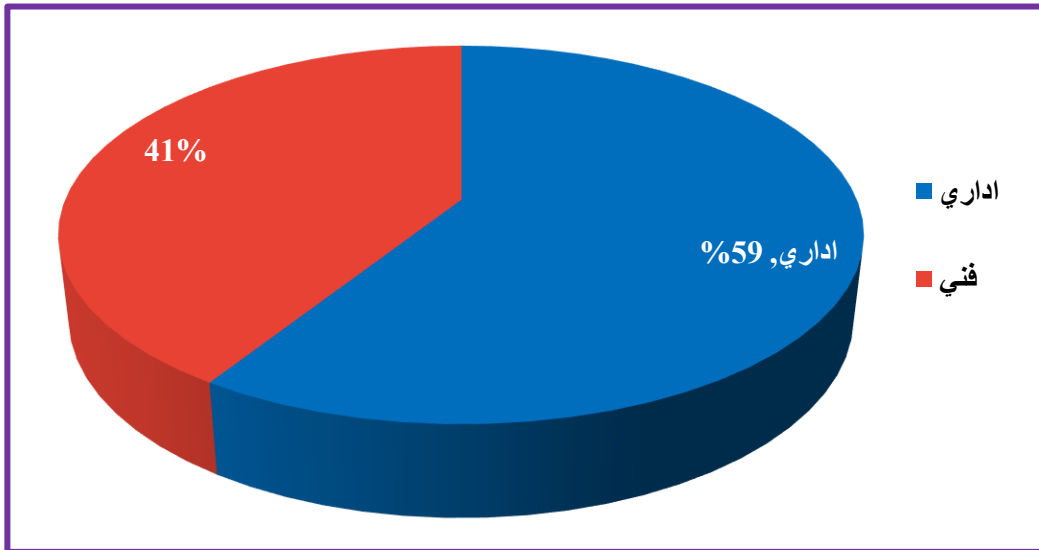
ج- **سنوات الخدمة** : يتضح من النتائج المذكورة في الجدول (2) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (57%) ويبلغ عددهم (102) من أفراد العينة ، وتأتي من لديهم سنوات خدمة ما بين (5 - 10 سنة) وبنسبة (22%) ويبلغ عددهم (39) من أفراد عينة الدراسة ، ويلها من لديهم سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) وبنسبة (13%) ويبلغ عددهم (23) فرداً ، وأخيراً من لديهم سنوات خدمة ما بين (11 - 15 سنة) وبنسبة (8%) ويبلغ عددهم (14) من أفراد عينة الدراسة ، مما يشير ان أغلب أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خدمة (أقل من 5 سنوات)، حيث تم تأسيس المصنع في عام 2024 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة حديث التأسيس لديه أفراد خدمتهم الفعلية قليلة وخبرتهم في مجال العمل جيدة إلى حد ما ، و ان أصحاب الخدمة الطويلة هي تمثل خدمة خارج المصنع



شكل (6) سنوات الخدمة

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

ح- العنوان الوظيفي : يتضح من النتائج المذكورة في جدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تمثلت بالإداريين ، إذ بلغت نسبتهم (59%) أي ما يعادل عددهم (106) من أفراد العينة ، ثم تليها فئة فني حيث بلغت نسبتهم (41%) ما يعادل (73) من أفراد العينة ، أي أن نسبة العينة المرتفعة اشتملت على الأفراد الإداريين في تنفيذ الأعمال .



شكل (7) العنوان الوظيفي

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel 2013)

ثامناً- أدوات الدراسة :

يمكن تحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على عملية جمع البيانات نظرياً وميدانياً من الأدوات الآتية :-

1- الجانب النظري : استند الباحث في تزويد الجانب النظري بالبيانات على عدد من الكتب الأجنبية والعربية وكذلك على المجلات الاكاديمية المتخصصة الدوريات والبحوث والرسائل والأطاريح، فضلاً عن ذلك الاستفادة من الشبكة العالمية (الانترنت).

2- الجانب الميداني : استندت الدراسة إلى فقرات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة من موظفي مصنع الجود للمحالييل الوريديية في كربلاء المقدسة للحصول على البيانات والمعلومات، قد تم استخدام لغة البساطة والوضوح في تكوينها وتصميمها وصياغة اسئلتها، وقد اطلع على الصياغة الأولية للاستبانة عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال ، وبلغ عددهم (15) محكماً، وكما مذكور الملحق (1) والاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم وقد أجريت التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة لتجنب الأخطاء والصعوبات التي يمكن ان تعيق أفراد عينة الدراسة عند الإجابة وقد تكونت الاستبانة من محورين :

أ- المحور الأول : يمثل المعلومات العامة (الشخصية) وتضمنت ما يأتي :

توصيف عينة الدراسة تشمل (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العنوان الوظيفي) .

ب- المحور الثاني : يتمثل بمتغيرات الدراسة وهي على النحو الآتي :

1- الجاهزية الإستراتيجية : وتشمل خمسة أبعاد وهي (بعد جاهزية القيادة ، بعد جاهزية الثقافة ، بعد جاهزية الهيكل التنظيمي ، بعد جاهزية التكنولوجيا ، بعد جاهزية الموارد البشرية) ويتضمن كل بعد منها (4 ، 5) من الفقرات .

2- الغموض الإستراتيجي : يشمل ثلاثة أبعاد وهي (بعد غموض الهدف ، بعد غموض السلطة، بعد غموض التكنولوجيا) ويتضمن كل بعد منها (4) فقرات .

في حين تم اعتماد تدرج (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة، والذي يتدرج (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها (5- 1) .

الجدول (3) متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير والمقاييس المعتمدة في الدراسة

المقياس	التسلسل	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
			الرئيسية	الفرعية	
المقياس تم تطويره استناداً إلى المصادر: (Basole , 2007) (محمود & نجم ، 2020) (ماجدة ، مهفان ، 2023)	5-1	5	جاهزية القيادة	الجاهزية الإستراتيجية	1
	10-6	5	جاهزية الثقافة		
	14-11	4	جاهزية الهيكل التنظيمي		
	19-15	5	جاهزية التكنولوجيا		
	23-20	4	جاهزية الموارد البشرية		
(Cohen & March,1986) (Jarzabkowski et al.,2010)	24-27	4	غموض الهدف	الغموض الإستراتيجي	2
	31-28	4	غموض السلطة		
	35-32	4	غموض التكنولوجيا		

تاسعاً- التعريفات الباحث الإجرائية للمتغيرات:

إن الهدف من التعريفات الإجرائية هو إعطاء نبذة وصورة أولية عن مفهوم متغيرات الدراسة وأبعادها والتي يمكن توضيحها كالآتي :

أولاً- الجاهزية الإستراتيجية :

تعني التهيئة لمواجهة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية للمنظمة، والتفاعل معها بهدف تعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، بما يتعلق بجاهزية (القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، مما يساعد على تحسين فاعلية وجودة اتخاذ القرارات، ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية و كما يأتي :

1- جاهزية القيادة : تشير إلى القدرة على تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتبني سلوكيات ملائمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

- 2- **جاهزية الثقافة** : تشير إلى المعتقدات والمبادئ والمعايير والافتراضات المشتركة التي تؤثر في السلوك من خلال تعزيز الالتزام وتوفير التوجيه وتوليد هوية مشتركة وبناء مجتمع تكون الثقافة فعالة عندما تتماشى مع بيئة المنظمة ومواردها وقيمها وأهدافها .
- 3- **جاهزية الهيكل التنظيمي**: هو عنصر مهم في نجاح أي شركة، يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، وإنشاء إطار لاتخاذ القرارات والتواصل الفعال.
- 4- **جاهزية التكنولوجيا** : تشير إلى مدى وجود دوافع داخلية نحو استخدام المنظمة للتكنولوجيا الحديثة في تعاملاتها وتقديم المزيد من الاعمال المطلوبة بكفاءة .
- 5- **جاهزية الموارد البشرية** : تشير إلى مستوى مشاركة الموظفين وتعلقهم وحماسهم في العمل في المنظمة، وكذلك رغبتهم في الاستمرار في العمل على النحو الأمثل، والشعور بالتقدير، والثقة في أهداف المنظمة وقيمها.

ثانياً - الغموض الإستراتيجي :

يشير إلى الفجوة بين المعلومات المتاحة للفرد وما يحتاج إلى معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة، ويؤثر ذلك على عملية اتخاذ القرار في المجال الدفاعي، نتيجة لعدم اليقين الإستراتيجي، يتعين على المخططين تعزيز قدرتهم على مواجهة المفاجآت أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف الأساسية. ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية و كما يأتي :

- 1- **غموض الهدف** : يعني عدم وضوح الأدوار والأهداف في العمل، وأن المنظمة تعاني من ضعف، مما يدل على افتقارها للأهداف المحددة.
- 2- **غموض السلطة** : هو عدم فهم الموظف لمدى مسؤولياته وصلاحياته في العمل نتيجة لنقص المعلومات المتاحة لديه حول وظيفته، مما يؤدي إلى ضعف إدراكه لمدى سلطته داخل المنظمة .
- 3- **غموض التكنولوجيا** : عدم قدرة الأفراد العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤثر سلباً على أدائهم بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام.

عاشراً - ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية :

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS V. 25 ، Amos V. 25 ، Microsoft Excel 2013) لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وبما يتوافق مع طبيعة البيانات وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس، فإن الدراسة الحالية استخدمت الأساليب الإحصائية وبما يلي :-

أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :

1. التحليل العاملي الاستكشافي : لاستكشاف عدد العوامل التي تمثل المتغيرات ويعتمد في بناء وتطوير المقاييس .
2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
3. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
4. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
3. الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

تمثل الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مجال البحث العلمي، إذ يكون هنالك تواصل علمي مستمر وفاعل ومنظم، وينطلق من حيث مضى الباحثون والانتفاع من جهودهم، ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة يتوجب اتباع الأساليب السليمة والصحيحة، كما يتناول هذا المبحث عرض مفصل لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، وتنفرع إلى دراسات عربية وأخرى اجنبية، والتي تكون للباحث رؤية من خلال الاطلاع عليها والاستفادة منها في دراسته الحالية، وقد أشار الباحث للدراسات التي تناولت المتغير المستقل للدراسة الحالية (الجاهزية الإستراتيجية) والمتغير التابع (الغموض الإستراتيجي)، وقد قام الباحث باستعراض هذه الدراسات وذلك بحسب قدم إنجازها أو نشرها وعلى النحو الآتي :

أولاً:- بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لمتغيرات الدراسة

1- الدراسات السابقة العربية والأجنبية للجاهزية الإستراتيجية

أ- دراسات الجاهزية الإستراتيجية العربية : يوضح الجدول (4) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية .

جدول (4) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

1- دراسة	(أبو غنيمة، 2019)
عنوان الدراسة	(الجاهزية الإستراتيجية و دورها في مكافحة الإرهاب المحلي) دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الأمنيين.
هدف الدراسة	التعرف على دور الجاهزية الإستراتيجية في مكافحة الإرهاب المحلي
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير .
منهج الدراسة	دراسة تحليلية .
أداة القياس	أداة الاستبانة .
عينة الدراسة	العينة تتكون من (216) من القيادات الأمنية .

أهم استنتاجات الدراسة	يتأثر الإرهاب المحلي بمدى الاستعداد والجاهزية التي تقوم بها الاجهزه الأمنية المختلفة ووضع الاسبقيات الإستراتيجية للمواجهة.
أهم توصيات الدراسة	ضرورة الاعتماد على الجاهزية لمواجهة الإرهاب المحلي والقضاء على التطرف الديني وتقليل حدة العوامل الاقتصادية .
2- دراسة	(محمود، نجم، 2020)
عنوان الدراسة	(اثر الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الانجراف الإستراتيجي) دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعات عراقية مختارة.
هدف الدراسة	معرفة الأثر الذي تلعبه الجاهزية الإستراتيجية للمنظمات التعليمية من أجل الحد من مؤشرات الانجراف الإستراتيجي.
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية.
أداة القياس	أداة الاستبانة .
عينة الدراسة	العينة تتكون من (191) من القيادات الاكاديمية.
أهم استنتاجات الدراسة	وجود تأثير للجاهزية الإستراتيجية في الانجراف الإستراتيجي.
أهم توصيات الدراسة	توصي الدراسة بزيادة اهتمام الجامعات العراقية بمتغير الجاهزية الإستراتيجي بهدف الحد من مؤشرات الانجراف الإستراتيجي.
3- دراسة	(ماجدة، ميهفان، 2023)
عنوان الدراسة	(دور الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام) دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معام الحديد والصلب في إقليم كردستان /العراق.
هدف الدراسة	تهيئة واستعداد المنظمات الصناعية من رسم استراتيجياتها المستقبلية في ضل الازمات ، مما يمكنها من زيادة جاهزيتها لتحقيق التصنيع المستدام.
مستوى الدراسة	بحث.
منهج الدراسة	دراسة تحليلية.
أداة القياس	أداة الاستبانة .

العينة تتكون من (170) من العاملين في معامل الحديد والصلب.	عينة الدراسة
ان الجاهزية الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر بالمتغير التابع (التصنيع المستدام).	أهم استنتاجات الدراسة
يجب ان تمتلك القيادات في المنظمات الصناعية الجاهزية والمقدرة على حل مشاكل البيئية الناتجة عن المخلفات التي تفرزها العمليات الإنتاجية .	أهم توصيات الدراسة

ب- دراسات الجاهزية الإستراتيجية الأجنبية : يوضح جدول (5) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

جدول (5) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

(Koh et al.,2006)	1- دراسة
The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. أهمية الجاهزية الإستراتيجية في بيئة الحكومة الإلكترونية الناشئة.	عنوان الدراسة
دراسة كيفية ان تتفاعل التكنولوجيا وعمليات التخطيط الإستراتيجي والأفراد ضمن بيئة الحكومة الإلكترونية في مدينة دنتون / ولاية تكساس الأمريكية.	هدف الدراسة
بحث.	مستوى الدراسة
دراسة استطلاعية.	منهج الدراسة
أداة الاستطلاع عبر الانترنت لجمع البيانات .	أداة القياس
تتكون العينة من(800) موظفاً في تصميم وتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية .	عينة الدراسة
حققت المدينة إنجازات كبيرة في الحكومة الإلكترونية من خلال تنفيذ التطبيقات المتقدمة.	أهم استنتاجات الدراسة
يجب الادراك والتركيز على المشاكل الحرجة والتي تتمثل بالتخطيط الإستراتيجي ومستويات تنفيذ النظام.	أهم توصيات الدراسة
(Lipińska-Grobelny& Papieska, 2012)	2- دراسة

Readiness for change and job satisfaction in a case of lean management application. الجاهزية للتغيير والرضا الوظيفي في حالة تطبيق الإدارة الرشيقة .	عنوان الدراسة
المقارنة بين الشركة التي تستخدم التصنيع الرشيق مع الشركات والمنظمات التي تهتم بالإنتاج الضخم ولا تعطي أي أهمية بالتصنيع الرشيق.	هدف الدراسة
بحث	مستوى الدراسة
دراسة مقارنة.	منهج الدراسة
أداة الاستبانة .	أداة القياس
تتكون العينة من (102) موظفاً في خط تجميع لشركتين للصناعات الثقيلة.	عينة الدراسة
أن الموظفين من شركة التصنيع الرشيق بالمقارنة مع الموظفين من شركة الإنتاج الضخم كانوا يتميزون بمستوى أعلى من الجاهزية للتغيير، والثقة، والتأثير الإيجابي في العمل، والرضا الوظيفي بشكل عام.	أهم استنتاجات الدراسة
ان يُنظر إلى الإدارة الرشيقة باعتبارها اساساً لتحفيز العمل، لتسهيل السلوكيات الإبداعية للعاملين وجاهزيتهم للتغيير، والذي يتطلب هيكلًا تنظيميًا يدعم السلوكيات الإبداعية وأنشطة حل المشكلات، وتطوير الموظفين.	أهم توصيات الدراسة
(Persson, 2014)	3- دراسة
How readiness for strategic change affects employee commitment and flexibility -Considering type of organizational culture. كيف تؤثر الجاهزية للتغيير الإستراتيجي على التزام الموظفين ومرونتهم – الاخذ بنظر الاعتبار نوع الثقافة التنظيمية.	عنوان الدراسة
معرفة العلاقة بين جاهزية التغيير الإستراتيجي والتزام الموظفين والمرونة مع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.	هدف الدراسة
بحث.	مستوى الدراسة
دراسة استطلاعية.	منهج الدراسة
أداة الاستبانة .	أداة القياس
اربع بلدان اجنبية (الصين ، السويد ، المانيا ، الولايات المتحدة)وتضمنت (62) مشاركاً حسب التوزيع فيما بينهم.	عينة الدراسة

تم العثور على فروقات ذات دلالة إحصائية بين المناطق المختلفة وكانت النتيجة هي التأثير الكبير للثقافة التنظيمية والتزام الموظف والمرونة في ظل وجود التغييرات الإستراتيجية .	أهم استنتاجات الدراسة
التحقق فيما إذا كانت هناك اختلافات في العلاقة بين الجاهزية للتغيير الإستراتيجي ونتائج الموظفين في الشركات الوطنية مقابل الشركات الدولية.	أهم توصيات الدراسة

2- الدراسات السابقة العربية والأجنبية للغموض الإستراتيجي

دراسات الغموض الإستراتيجي العربية : يوضح جدول (6) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي، علماً ان الباحث لم يجد دراسات عربية سابقة عن الغموض الإستراتيجي الا دراستين، واعتمد واحدة منها فقط لكون الثانية تبنت دور مختلف للغموض الإستراتيجي .

جدول (6) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي

(جبر، 2022)	1- دراسة
(سلوكيات القيادة المتناقضة وعلاقتها في الحد من الغموض الإستراتيجي في سياق الدور التفاعلي للتنوع المعرفي) دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى النجف العلمي.	عنوان الدراسة
التعرف على المرتكزات المفاهيمية والفكرية لمتغيرات الدراسة وتشخيص مستوياتها في المستشفى.	هدف الدراسة
رسالة ماجستير.	مستوى الدراسة
دراسة وصفية تحليلية .	منهج الدراسة
أداة الاستبانة .	أداة القياس
تتكون العينة من (264) من الملاكات الصحية العاملين في مستشفى النجف.	عينة الدراسة
ان اعتماد القيادة المتناقضة من شأنه ان يقلل الغموض الإستراتيجي في المستشفى ، وأن التنوع المعرفي يزيد من فاعلية القيادة المتناقضة في الحد من الغموض الإستراتيجي.	أهم استنتاجات الدراسة
التركيز على استثمار مقدرات التنوع المعرفي لديها لتقليل حالات الغموض الإستراتيجي.	أهم توصيات الدراسة

أ- دراسات الغموض الإستراتيجي الأجنبية : يوضح جدول (7) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي

جدول (7) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الغموض الإستراتيجي

(Jarzabkowski et al., 2010)	1- دراسة
Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. الغموض الإستراتيجي كمورد بلاغي لتمكين المصالح المتعددة.	عنوان الدراسة
فهم كيف يسمح الغموض الإستراتيجي لمختلف أصحاب المصلحة بتأكيد مصالحهم الخاصة مع استيعاب الأهداف التنظيمية.	هدف الدراسة
بحث.	مستوى الدراسة
دراسة تجريبية.	منهج الدراسة
المقابلة والملاحظة.	أداة القياس
يتكون مجتمع الدراسة من كبار المديرين ، وتشمل العينة مشاركين من مختلف الأقسام داخل المنظمة.	عينة الدراسة
ان الغموض الإستراتيجي يمكن ان يكون مصدراً قيماً للمكونات التنظيمية والذي يُمكنهم من التعامل مع مصالحهم الخاصة مع المساهمة في العمل الجماعي.	أهم استنتاجات الدراسة
يجب ان يتبنى مديرو التغيير مواقف بلاغية لجذب جمهور متنوع.	أهم توصيات الدراسة
(Sohn& Edwards,2018)	2- دراسة
Strategic Ambiguity and Crisis Apologia: The Impact of Audiences' Interpretations of Mixed Messages. الغموض الإستراتيجي والاعتذار عن الازمات: تأثير تفسيرات الجماهير للرسائل المختلطة.	عنوان الدراسة
تعميق الفهم بالغموض الإستراتيجي في التواصل اثناء الازمات و اثاره على السمعة التنظيمية وسلوك الجمهور.	هدف الدراسة
بحث.	مستوى الدراسة
دراسة تجريبية.	منهج الدراسة
الملاحظة والاستبانة.	أداة القياس

العينة تتكون من (342) مشاركاً .	عينة الدراسة
تعقيد تفسيرات الجمهور في التواصل في الازمات والدور الحاسم الذي تلعبه هذه التفسيرات في تشكيل السمعة التنظيمية .	أهم استنتاجات الدراسة
تؤكد الدراسة على أهمية التواصل الإستراتيجي في حالات الازمات والدعوة إلى الوضوح ووعي الجمهور والقدرة على التكيف في الرسائل لتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية .	أهم توصيات الدراسة
(Sumelius et al., 2020)	3- دراسة
employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. ردود أفعال الموظفين تجاه التواصل بشأن حالة المواهب وسط الغموض الإستراتيجي .	عنوان الدراسة
استكشاف كيفية تفاعل الموظفين مع الاتصالات حالة المواهب داخل منظمة تستخدم الغموض الإستراتيجي.	هدف الدراسة
بحث.	مستوى الدراسة
دراسة نوعية واجابات مفتوحة.	منهج الدراسة
أداة المقابلة.	أداة القياس
تتكون العينة من (24) من الموظفين ذوي الخبرة في إدارة المواهب في شركة فنلندية لشركة متعددة الجنسيات .	عينة الدراسة
ان ردود أفعال المواهب على حالة مواهبهم تأثرت بالغموض الإستراتيجي.	أهم استنتاجات الدراسة
ان المنظمات يجب ان تنظر في الآثار المترتبة على استراتيجيات الاتصال الخاصة بها فيما يتعلق بحالة المواهب .	أهم توصيات الدراسة
(Von der & Hoffjann,2024)	4- دراسة
Dissemination, Practices, and Ethical Assessment of Strategic Ambiguity. نشر الغموض الإستراتيجي والممارسات والتقييم الأخلاقي له .	عنوان الدراسة
استكشاف استخدام وانتشار الغموض الإستراتيجي في الاتصال السياسي.	هدف الدراسة

مستوى الدراسة	بحث.
منهج الدراسة	دراسة تجريبية.
أداة القياس	المقابلة.
عينة الدراسة	تتكون العينة من ستة ممارسين للعلاقات العامة و ستة صحفيين وجميعهم يشاركون في السياسة الحكومية في بافانيا.
أهم استنتاجات الدراسة	ان الغموض الإستراتيجي تم تقييمه اخلاقياً بشكل متناقض حيث تعتبر الدوافع الوقائية شرعية بينما الدوافع الخادعة والغامضة سلبية .
أهم توصيات الدراسة	استخدام مجموعة اكبر من الأساليب لفهم افضل للآثار والممارسات المتعلقة بالغموض الإستراتيجي في الاتصال السياسي.
5- دراسة	(Ibrahim, 2024)
عنوان الدراسة	The role of strategic ambiguity in building the customer's mental image: An exploratory research in the national insurance company. دور الغموض الإستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للعملاء : بحث تحليلي في شركة التأمين الوطنية .
هدف الدراسة	معرفة الدور الذي يحدثه الغموض الإستراتيجي في الصورة الذهنية للزبون في شركة التأمين الوطنية .
مستوى الدراسة	بحث.
منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية.
أداة القياس	أداة الاستبانة .
عينة الدراسة	العينة تتكون من (85) من المدراء والعاملين .
أهم استنتاجات الدراسة	ان شركة التأمين الوطنية لديها اهتمام كبير بالغموض الإستراتيجي بوصفه طريقة لإيصال ما ترغب ان يعرفه الزبون مع الحفاظ على سرية العمليات الداخلية وبناء صورة ذهنية اتجاه التعامل مع الخدمات التأمينية.
أهم توصيات الدراسة	ضرورة تبني إدارة شركة التأمين للغموض الإستراتيجي في إيصال رسائل إيجابية إلى الزبائن باستعمال وسائل تواصل متعددة للترويج عن الخدمات التأمينية .

ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة

إن أهم ما توصل إليه الباحث من الدراسات السابقة تشمل الآتي:

- 1- إن الدراسات السابقة بينت وبصيغة جلية أهمية المتغيرات التي شملتها الدراسة الحالية ، والدور الذي يمكن ان تقوم به على مستوى المنظمات والأفراد، إذ تتصل هذه المتغيرات بالنتائج التي تسعى من خلالها منظمات الأعمال إلى زيادة الجاهزية الإستراتيجية.
- 2- توضح لدى الباحث بأن الدراسات السابقة التي تناولت الغموض الإستراتيجي الذي تم قياسه من خلال أبعاده الثلاثة (غموض الهدف ، غموض السلطة ، غموض التكنولوجيا) ، وهذه الأبعاد نفسها التي تبينتها الدراسة الحالية.

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل بالآتي




- 1- جمعت الدراسة الحالية تطبيق المتغيرين (الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي) في القطاع الصناعي ، بينما الدراسات السابقة قد تم تطبيق كل من المتغيرين في قطاعات مختلفة.
- 2- اختلاف بعض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية عن الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.
- 3- توضح للباحث أن أغلب الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) قد استعملت أدوات الاستبانة، المقابلة، الملاحظة مصدراً لجمع البيانات والمعلومات الخاصة في تلك الدراسات، وبينما في الدراسة الحالية فقد استخدمت اداة الاستبانة فقط في جمع البيانات والمعلومات.

رابعاً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية والذي يتمثل بالآتي :-

- 1- يتركز الاهتمام على المتغيرات الأكثر أهمية في الدراسة ، والتي تستدعي البحث والتطبيق العملي.
- 2- أتباع اسلوب التصدي لمشكلات الدراسة، واستخدام الأدوات المناسبة.
- 3- استخدام بعض المعايير (المقاييس) التي اتبعتها الدراسات السابقة في صياغة استمارة الاستبانة .
- 4- الاستفادة من بعض الأساليب المتبعة في الدراسات السابقة في الدراسة الحالية مثلاً جمع البيانات من خلال الاستبانة .
- 5- الاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والعمل على اضافة شيء جديد للتراكم المعرفي و الذي نطمح أن يشارك في فتح آفاق جديده للباحثين مستقبلاً .

الفصل الثاني

الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

- المبحث الأول: الجاهزية الإستراتيجية 
- المبحث الثاني: الغموض الإستراتيجي 
- المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة 

المبحث الأول

الجاهزية الإستراتيجية

توطئة:

تعد الجاهزية الإستراتيجية من الأمور المهمة لجهودها في التغيير الفعال لذا، يجب ان تكون الإدارة العليا والعاملون في جميع المستويات متهيئين وقادرين على تنفيذ برامج وإجراءات جديدة بشكل مناسب ولضمان نجاح هذه الجهود ، من الضروري تقييمها بشكل مستمر لضمان استمراريتها وفعاليتها في المستقبل لذا، سنستعرض أهم ما كتب فيها وكما يلي .

أولا - مفاهيم الجاهزية الإستراتيجية :

تعد الجاهزية الإستراتيجية سمة من سمات المنظمات المعاصرة التي تعيش في ظل المنافسة الشديدة والمتغيرة في بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات خارجية، وما تحتاجه المنظمة من جاهزية، سواء في بناء الإستراتيجيات، وابتكار الأساليب والأنظمة، وتنظيم مهارات وقدرات العاملين، وتشكل الجاهزية الإستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، ولتسهيل ذلك تعمل المنظمات على إيجاد التوازن بين اتخاذ القرارات القائمة على المعلومات وتطوير قدرات القيادة المتعلقة بالتطوير الإستراتيجي وتبني التكنولوجيا وخلق الثقافة، وإيجاد توازن بين استعدادها واستعداد العملاء للقبول والتعاون لأجراء التغيير (1: Holopainen et at, 2022).

تبرز الجاهزية الإستراتيجية اليوم باعتبارها واحدة من أكثر مجالات البحث شيوعاً وأهمية في البحث الأكاديمي وممارسات الإدارة ، في بداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت الجاهزية الإستراتيجية أكثر تخصصاً في وظائف البحث والتطوير، وهي تتحول الآن بسرعة إلى تخصصات مختلفة، بما في ذلك التصنيع والخدمات المالية والمنظمات الحكومية والعسكرية، وحتى المنظمات غير الحكومية (Mukif & Al-Rubaie, 2021: 266). ويستخدم مصطلح الجاهزية لدى الباحثين العرب مرادفاً للتغيير الإستراتيجي، أو الرشاقة الإستراتيجية، أو خفة الحركة الإستراتيجية للاستجابة البيئية ضمن المعايير الناجحة ، والتحضير للمضي قدماً نحو التطور الإستراتيجي في جميع أنشطة المنظمة ، والتكيف معها (Drucker, 2014:4).

فالجاهزية الإستراتيجية هي هيكلاً متعدد المستويات إذ يمكن أن تكون الجاهزية حاضرة بشكل أو بآخر على المستوى الفردي، والمجموعة، والوحدة، والإدارة، والمستوى التنظيمي (Weiner, 2020: 2). ان المنظمة التي تمتلك مستوى عالي من الجاهزية الإستراتيجية يكون لديها فهم مشترك للرؤية، الرسالة،

القيم، والإستراتيجية ، ولديها قياده متميزة وثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجيتها وتنتشر المعرفة في جميع اتجاهات المنظمة بحيث يعمل الجميع معا وفي ذات الاتجاه (Kaplan & Norton, 2004: 280).

إن الجاهزية الإستراتيجية ذاتها محل تساؤل، وخاصة في تركيزها التقليدي على محاذاة الموارد في بيئة أعمال تتسم بوتيرة متزايدة من التغيير، ويتمثل التحدي الأساسي في تحقيق التوازن بين الجاهزية الإستراتيجية بما يتماشى مع قدرة المنظمة على التحلي بالمرونة والتكيف مع الفرص الناشئة، وقدرتها على التركيز على ما يحافظ على قدرة المنظمة على البقاء والقدرة التنافسية في الوقت الحاضر، يتم إعادة النظر في مفهوم الجاهزية الإستراتيجية فيما يتعلق بالتطورات النظرية في الإدارة والإستراتيجية بشكل عام، ويُنظر إليه في بعض الأوساط على أنه لم يواكب التطورات الأخرى في تصور الإستراتيجية وتنفيذها، ترتبط الجاهزية الإستراتيجية بشكل أكبر بمدى مرونتها في اتخاذ القرار (James,2018:3).

علاوة على ذلك تشير الأدبيات إلى أن التحضير للتغيير الإستراتيجي في المنظمات يحدث في أمرين مختلفين المستويين (الشخصي والتنظيمي) ، تشمل عناصر التجهيز للتغيير الشخصي التحفيز والكفاءة وسمات الشخصية من ناحية أخرى، تشمل العناصر التنظيمية الموارد المؤسسية والثقافة والمناخ والموارد المالية واستخدام التكنولوجيا (Rusly et al,2012 :330) .

يوضح جدول رقم (8) بعض اسهامات الباحثين والكتاب حول مفاهيم الجاهزية الإستراتيجية

جدول (8) مفاهيم الجاهزية الإستراتيجية

ت	الباحث	التعريف
1	(Sambamurthy et al,2003 :245)	تعني القدرة على رصد فرص الابتكار واستغلال الفرص التنافسية في السوق من خلال تجميع الموارد الأساسية والمعرفة وبناء علاقات، مع التركيز على السرعة والقدرة على التعامل مع المفاجآت.
2	(Koh et al, 2006:24)	هو حالة من التأهب التنظيمي المستمر للتغيير المنهجي على نطاق واسع.
3	(Holt et al,2007:235)	يمكن تعريفه على "أنه حالة، وليس سمة، مما يعني أن الجاهزية لا تحدث في فراغ ؛ بل إنه جزء لا يتجزأ من المنظمة كنظام كامل ، في أي وقت معين أو في أي بيئة تنظيمية معينة، قد يكون الفرد أكثر أو أقل جاهزية لتغيير معين.
4	(Weiner et al, 2008:330)	يعني حالة نفسية وسلوكية من التحضير التنظيمي والفردية، والرغبة، والقدرة على اتخاذ الإجراءات ، وهذا يعني التزام أعضاء المنظمة بالتغيير وتنفيذ فعالية التغيير.

تهيئ المنظمة بشكل عام لتنفيذ مشاريع التغيير الإستراتيجية من خلال امتلاك مزيج من القدرات الفردية والمواقف والهياكل التنظيمية والأنظمة والموارد والثقافة.	(Vainio,2012 : 16)	5
تشير إلى جاهزية المنظمة لإدارة الأزمات المحتملة والاستجابة لها بشكل فعال قبل حدوثها. وهي تنطوي على اتباع نهج استباقي يسمح للمنظمات بالتكيف بسرعة والاستجابة للتحديات غير المتوقعة مع تقليل الاضطرابات المحتملة.	(Ghodrati &Zargarzadeh,2013 :1097)	6
يمثل مصطلح الجاهزية إطارًا شموليًا للمنظمة حيث يدرك أعضاؤها مدى جاهزية المنظمة لتنفيذ مبادرة التغيير واسعة النطاق.	(Adil,2014: 116)	-7
هي ظاهرة ديناميكية تؤثر على جميع المنظمات. بمعنى آخر، هي عملية تجديد مستمرة تتعلق بالشركة وبنيتها وقدراتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن الداخليين والخارجيين. ولتحقيق النجاح في التجهيز المؤسسي ، يجب أن يكون الموظفون على استعداد لذلك.	(Hornstein,2015: 4)	-8
هي نتيجة لتنفيذ رؤية معينة وبنية تحتية ملموسة في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئات العمل.	(Stanimirov et al., 2016: 22)	-9
تشير الجاهزية إلى قدرة الأفراد والمجموعات على التعامل مع المنافسين والتحديات والتوترات واختلافات الرأي، كما يمكن ان يحدث في كتابة السيناريو.	(Burt et at., 2017:2)	-10
"التحضير المسبق لأمر تتوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تنفيذ أهدافها المحددة التي خططت لها يتيح هذا النهج الاستباقي للمنظمات التكيف بسرعة مع التغييرات وتخفيف المخاطر واغتنام الفرص التي تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية".	(مراد، عبد الحميد ، 2019 :72)	-11
هو نهج حيوي يساعد الإدارة العليا على الاستعداد المبكر، فهو يركز على أسس علمية، متأثرًا باضطرابات البيئة الخارجية، لمواجهة عدم استقرارها، بشكل يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات، من خلال نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وموظفيها أيضًا.	(Mukif &Al-Rubaie,2021:276)	12
إنه التجهيز المخطط للتغيير والعمليات غير المتوقعة، مع التركيز على الإعداد الواعي لحالة عدم اليقين. وهو يعزز المرونة النفسية، ويشجع التواصل الفعال، ويدعم قدرة المنظمة على التكيف أثناء المواقف غير المتوقعة.	(Mazlum, 2022: 2)	13
تشير الجاهزية الإستراتيجية إلى استعداد الأفراد ، للمشاركة في صنع القرار الإستراتيجي ،وهي تشمل المستويات الوظيفية والشخصية والنشاط الشخصي، مما	(Zhuravleva, 2023: 30)	14

يسلط الضوء على أهمية فهم ، وتطوير هذا الاستعداد للخيارات الإستراتيجية الفعالة.		
يشير إلى استعداد وقبول الموظفين داخل المنظمة للتكيف مع العمليات أو الأنظمة أو الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة لتلبية متطلبات العمل المتطورة وضمان النجاح على المدى الطويل .	(Widyastuti& Ardiyanti,2024:127)	15
تشير الجاهزية إلى قدرة المنظمة على استخدام التقنيات والعمليات والاستراتيجيات بفعالية لتحقيق أهدافها والبقاء قادرة على المنافسة في بيئة سريعة التطور.	(Rocha et al., 2025: 4)	16

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات المشار إليها آنف الذكر

من خلال التمعن والتدقيق بما تقدم لمضامين الجدول أعلاه المتعلق بالجاهزية الإستراتيجية يرى

الباحث بأن المفاهيم السابقة ركزت على بعض المؤشرات:

- 1- تشجيع ورصد وفحص فرص الابتكار التكنولوجي .
- 2- قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات المستقبلية وتنفيذ التغييرات الإستراتيجية لتحقيق النمو والاستدامة .
- 3- التطوير المستمر للمهارات التقنية .
- 4- مشاركة الأعضاء في صنع القرار الإستراتيجي والاستجابة وقبولهم فكرة الابتكار التقني .
- 5- استخدام أساليب قيادية حديثة والاتصال المفتوح .
- 6- تشجيع المغامرة الإستراتيجية للمنظمات في المستقبل .
- 7- يمكن للجاهزية أن تسهم في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات ، فضلاً عن تعزيز المنافسة والأداء الجيد ، و ذلك من خلال تحسين العمليات و زيادة الكفاءة والفاعلية بشكل عام .

ونظراً للمفاهيم التي تم التطرق إليها، بإمكان الباحث إعطاء مفهوم اجرائي للجاهزية الإستراتيجية تعني التهيئة لمواجهة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية للمنظمة، والتفاعل معها بهدف تعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، بما يتعلق بجاهزية (القيادة ، الثقافة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، والموارد البشرية)، مما يساعد على تحسين فاعلية وجودة اتخاذ القرارات .

ثانيا- أهمية الجاهزية الإستراتيجية :

أن الجاهزية الإستراتيجية يمكن ان تكون أساساً لنجاح المنظمات في تعزيز وتطوير استمراريته وتكوين قيمتها من خلال الابتكار، وبالتالي تمكين المنظمات من الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق والاستفادة من الفرص الجديدة للنمو من خلال تعزيز ثقافة القدرة على التكيف والتخطيط الاستباقي

(Sambamurthy et al., 2003: 237). إن تقييم الجاهزية الإستراتيجية له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، التي تسعى لتغيير نمط التنظيم البيروقراطي من الأعلى إلى الأسفل ، فالبيروقراطية غالباً ما تؤدي إلى تأخير الحكومات في تقديم الخدمات، حيث تكون الإجراءات معقدة وتفتقر إلى الكفاءة، إذ أصبحت الجاهزية الإستراتيجية من العناصر الأساسية في عمل المنظمات، حيث تساعدها على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية بشكل مستمر، و تعتبر الجاهزية عنصراً حيوياً في نجاح تنفيذ التغيرات الإستراتيجية، حيث يشير خبراء التغيير إلى أن ارتفاع مستوى الجاهزية يؤثر بشكل إيجابي على سير عملية التغيير (Al-Omari & Al-Omari, 2006: 842). يتعين على المنظمات وموظفيها تطوير أنفسهم باستمرار للحفاظ على القدرة التنافسية والثقافة والقيادة وكذلك هيكلها التنظيمي واستخدام التكنولوجيا ، ونتيجة لذلك، يتعين على قادة اليوم أن يفعلوا أكثر من إدارة الوضع الراهن، يتعين على القادة أن يكونوا خبراء في الجاهزية للتغيير، والقدرة على المبادرة المستمرة والاستجابة للتغيير بطرق تخلق الميزة وتقلل من المخاطر وتدعم الأداء. (Al-Darmaki, 2015: 126). قد تدعم الجاهزية الإستراتيجية عملية وضع الخطط سواء كانت هذه الخطط قصيرة الأجل ام طويلة الأجل وتسهم في صياغة الإستراتيجيات ووضع الاهداف، وبالتالي تحدد الفرص والتهديدات الخارجية وتحدد التحرك الإستراتيجي للمنظمة (ناجي & مهدي، 2019: 6).

في حين، أن الجاهزية الإستراتيجية تساهم في تسريع تنفيذ التغيرات، مما يزيد من فرص نجاحها، وفقاً لنظرية التنفيذ، فإن النتيجة المرجحة في حالة الجاهزية العالية هي تنفيذ فعال، حيث ستقوم إدارة الشركة وموظفوها بالعمل بكفاءة أكبر وباجتهاد أكبر، مما يؤدي إلى اتخاذ الخطوات اللازمة بشكل متنسق وعالي الجودة، وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض مستوى الجاهزية أو غيابها سيؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير، وتقليل جهدهم في التنفيذ، وانخفاض مثابرتهم في مواجهة التحديات (الصكري & الخفاجي، 2022: 214). و كما تعتبر نقاط قوة، واستيعاب للموارد المتاحة، وتنبؤ للتغيرات البيئية والاستجابة لها، والتعافي منها بشكل قابل للتطبيق كما تشمل الجاهزية القدرة على وضع خطط استراتيجية تعزز من المرونة وتضمن التواصل الفعال خلال الأزمات (Frennesson et al., 2021: 87). وتعد الجاهزية الإستراتيجية إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات و تأمين بقائها وديمومتها، وأنها ميزة تنافسية مؤقتة تتراكم بمرور الوقت لتصبح مستدامة، لا ينطوي تحقيق التجهيز الإستراتيجي على مواءمة الموارد والقدرات فحسب، بل يشمل أيضاً تعزيز ثقافة القدرة على التكيف والابتكار داخل المنظمة (منصور & يعكوب، 2021: 379).

فيما بين (Jalagat, 2016: 1238) أهمية الجاهزية الإستراتيجية بجملة من الفوائد وكما يأتي:

1. تمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة لتلبية متطلبات العملاء المتغيرة.

2. زيادة المرونة مقابل الضغوط الإستراتيجية، تساعد القدرة على التكيف مع التغيير عند حدوثه المنظمة على التحسن من حيث العمليات وقدرات اتخاذ القرار والعائدات المالية وغيرها.
3. التحسين المستمر لأداء المنظمة ، وزيادة العائد على الاستثمار وبالتالي تقليل إهدار الموارد والوقت والجهود.
4. يمكن تنفيذ التغيير دون التأثير على الأنشطة اليومية للمنظمة.
5. ساعدت المنظمة على تحديد المشاكل بدقة أو توقع التحديات والاستجابة لها بكفاءة وفعالية.

بينما أشار (زابي & عريوة ،2023: 483) ان للجاهزية أهمية بالغة للمنظمات يمكن ايجازها فيما يأتي :

- 1- تعتبر الجاهزية تمهيدا شديدا لاهمية لتحقيق نجاح تنفيذ التعديلات المعقدة في بيئات الأعمال.
- 2- أن عدم تحقيق مستوى كاف ومدروس من الجاهزية هو السبب الرئيسي وراء فشل نصف جهود التغييرات .
- 3- تلعب الجاهزية دورا مهما في تقليل مقاومة التغييرات وتقليل معدل فشل مشاريع التغيير.

ويمكن تحديد أهمية الجاهزية الإستراتيجية حسب وجهة نظر الباحث كما يأتي:

- 1- أن الجاهزية الإستراتيجية لها أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات القطاع العام والخاص التي تسعى لتغيير نمط التنظيم البيروقراطي .
- 2- زيادة قدرة المنظمة للتفاعل والاستجابة لحل المشاكل ومعالجتها وتقييم المخاطر وتقليل مقاومة التغييرات وتقليل الفشل في المشاريع .
- 3- تعتبر الجاهزية الإستراتيجية نقاط قوة للمنظمات لمواجهة التحديات أو التغييرات في البيئة الخارجية واستغلال الفرص .
- 4- التحسين المستمر في أداء المنظمات وتقليل الهدر في الموارد والوقت والجهود .

ثالثاً - مقومات الجاهزية الإستراتيجية :

حدد (Kaplan & Norton ,2004: 3) ثلاث مقومات للجاهزية الإستراتيجية مقتبسة من منظور التعلم والنمو BCG (بطاقة الأداء المتوازن) وهي حيوية لتحقيق الإستراتيجيات التنظيمية كالاتي :-

- 1- رأس المال البشري: تتألف من المهارات والموهب والمعرفة، أي القدرات والإمكانات التي يمتلكها أفراد المنظمة، عرف رأس المال البشري في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنه المهارات التي تمتلكها

القوى العاملة" وتعتبر مورداً "وهو يشمل فكرة أن هناك الاستثمارات في الأشخاص في مجالات التعليم والتدريب وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد (Goldin& Katz,2020:1).

وأوضح (Kaplan,2004: 6) بأنه يتوجب على المنظمات تطوير مقياس جاهزية رأس المال البشري لتمثيل مدى توفر مهارات العاملين ومواهبهم وخبراتهم لأداء العمليات الداخلية التي تشكل أهمية بالغة لنجاح الإستراتيجية، وللقيام بذلك، يتعين على المنظمات :

الخطوة 1: تحديد مجموعات الوظائف الإستراتيجية. جميع الوظائف مهمة للمنظمة، ولكن بعض الوظائف لها تأثير أكبر بكثير على الإستراتيجية من غيرها.

الخطوة 2 : بناء ملف الكفاءة. إحدى الطرق للقيام بذلك هي إجراء مقابلات مع أولئك الذين يفهمون بشكل أفضل متطلبات الوظيفة لمجموعة الوظائف وإنشاء ملف تعريف كفاءة يفصل المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة من شاغلي الوظيفة الناجحين.

الخطوة 3: تقييم جاهزية رأس المال البشري. بالاستعانة بأساليب تتراوح بين التقييم الذاتي وردود الفعل الشاملة، وتقييم أداء الفرد وإمكاناته في هذه المجموعات الوظيفية الحرجة ، وتزويد الأفراد بفهم واضح لأهدافهم، وردود فعل ذات مغزى حول الكفاءة والأداء، ونهج عملي للتنمية الشخصية في المستقبل، إذ كشفت الخريطة الإستراتيجية عن الحاجة إلى مجموعات وظيفية إستراتيجية غير موجودة بعد، فقم بإنشاء ملفات تعريف وظيفية جديدة بناءً على الكفاءات المطلوبة للعمليات الجديدة.

الخطوة 4: برنامج تطوير رأس المال البشري. وفقاً لنموذج عائلة الوظائف الإستراتيجية، تركز المنظمة برامج الموارد البشرية على الوظائف القليلة الحرجة التي تشكل محوراً للإستراتيجية ، ويخلق هذا التركيز سرعة في العمل والإنفاق الفعال، ولكن هذا النهج يعني أن العديد من الوظائف غير إستراتيجية.

2- رأس المال المعلوماتي : الذي يتألف من قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والشبكات والبنية الأساسية للتكنولوجيا، والذي يحتاج إلى الترقية إلى رأس المال المعلوماتي حيث يعتمد بشكل كبير على الاستخدام والتفسير المعرفي والسلوكي والنفسي البشري للانتقال من البيانات إلى المعلومات إلى الحكمة لدعم اتخاذ القرارات المستنيرة .

يعبر رأس المال المعلوماتي عن المادة الأولية لخلق القيمة في الاقتصاد الجديد ، لذا فإن رأس المال المعلوماتي له قيمة بارزة في نطاق وحيز الإستراتيجية، فالمنظمة التي تسعى لإستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة ستحصل على العائدات من خلال توظيف أنظمة المعلومات التي تركز على الجودة وتحسين الزبائن وانتاجية قوى العمل داخل المنظمة ، وإستراتيجية قيادة المنتج فأنها تتطلب رأس المال

المعلوماتي لتحسين تصميم المنتج وعملية التطوير من خلال استخدام أدوات متنوعة مثل النمذجة الثلاثية الأبعاد والنماذج الافتراضية (حمود وآخرون، 2014: 13).

3- رأس المال التنظيمي: يعرف رأس المال التنظيمي " قدرة المنظمة على ادارة واستدامة عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية" ، فالمنظمة التي تمتلك مستوى عالي من رأس المال التنظيمي ستتمكن من تحقيق فهم مشترك لرؤيتها ورسالتها وقيمها واستراتيجيتها ، هذا سيقود بشكل كبير في بناء ثقافة أداء تركز على تنفيذ استراتيجيات جديدة تعزز الأداء العالي ، بالمقابل، المنظمة التي تعاني من انخفاض في رأس المال التنظيمي ستواجه صعوبة في نشر وتبادل المعرفة بين مختلف اقسامها، سواء من الاعلى إلى الادنى أو بالعكس ، وبالتالي لن تتمكن من توصيل أولوياتها في إنشاء ثقافة جديدة تدعم الأداء العالي (حمود وآخرون، 2014: 17).

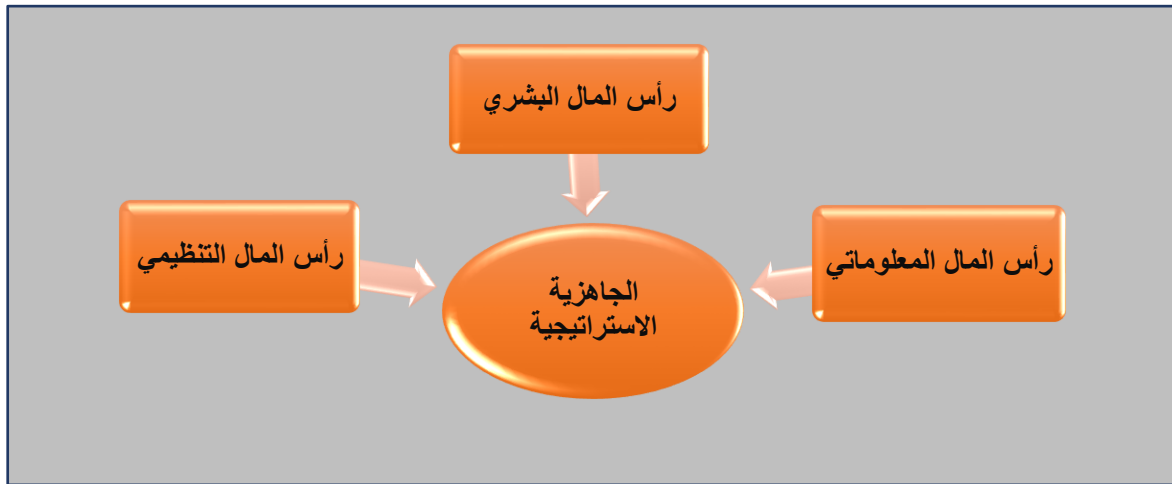
يتألف رأس المال التنظيمي من ثقافة المنظمة وقيمها، والقيادة والحوكمة، ومواءمة الأفراد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتشغيل، والتعلم وتبادل المعرفة و يمكن تقسيم رأس مال المنظمة إلى ثلاثة أنواع من رأس المال الخاص بالشركة (3 Kaplan & Norton, 2004) وكما يأتي:

(أ) **رأس المال البشري الإداري**، الذي يشير إلى المهارات الإدارية التي تمزج بين جميع القدرات الداخلية بشكل مفهوم من خلال استيعاب وتطبيق الأفكار الجديدة التي تعزز نمو الشركة وقيمتها.

(ب) **رأس مال العمليات**، الذي يشمل قرارات الإنتاج المتعلقة بإدارة الجودة وبرامج الموظفين والكفاءة في العمليات والمرونة التنظيمية.

(ج) **رأس مال الابتكار**، الذي يقيس قدرة الشركة على إنشاء ورعاية منتجات وخدمات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية (Shawyun & Wattanasap, 2023:333) .

فالشركات الناجحة تتمتع بثقافة قوية وفهم عميق لرؤية ورسالة وقيم الشركة، مما يعزز تنفيذ استراتيجيتها ، وتوافق الأهداف الإستراتيجية مع الحوافز الفردية والجماعية، مما يسهل تبادل المعرفة داخل المنظمة ولتحديد الجاهزية يتوجب أولاً، تحديد التغييرات المطلوبة في رأس المال التنظيمي وفقاً للاستراتيجية الجديدة، ثم قياس حالة جاهزية الشركة من حيث الثقافة والقيادة والتوافق وأهداف العمل الجماعي (ياسين وآخرون، 2021: 66). ويمثل شكل (8) مقومات الجاهزية الإستراتيجية من وجهة نظر الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة :



شكل (8) مقومات الجاهزية الإستراتيجية

(المصدر): إعداد الباحث استناداً إلى

Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard business review, 82(2), 52-63: p 3 .

رابعاً- أهداف الجاهزية الإستراتيجية :

تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الناجحة من اجراء قيامها بالتأهب للتغيرات الإستراتيجية ، إن الجاهزية الإستراتيجية تعالج غموضاً مفاهيمياً أساسياً ، وهي تنطوي على توضيح المفاهيم والأطر الرئيسية التي توجه عمليات صنع القرار في البيئات المعقدة، مما يضمن اتباع نهج أكثر فعالية للتخطيط الإستراتيجي لا يعزز هذا النهج الوضوح فحسب، بل يعزز أيضاً فهماً أعمق للديناميكيات السائدة، مما يمكن المنظمات من التغلب على حالات عدم اليقين بثقة أكبر وسرعة أكبر (Weiner,2020:7).

كما يتضح أن من أهداف الجاهزية هو تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين، مما يعني أن المنظمة تسعى لتكون في موقع أفضل من منافسيها من حيث الجودة، التكلفة الابتكار، أو أي عوامل أخرى تؤثر على نجاحها في السوق، وزيادة فاعلية الإستراتيجية تعني أن المنظمة تعمل على تحسين خططها واستراتيجياتها بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا يتطلب تحليل دقيق للبيئة الخارجية والداخلية ، وفهم احتياجات العملاء وتوجهات السوق (ياسين واخرون،2021: 66).

لذلك فإن الجاهزية هو تقييم وعملية لتحديد مدى إعداد المنظمة للتغيير، يبدأ تقييم الجاهزية بتقييم ثقافة المنظمة وأساليب القيادة والأداء والعمليات والموارد الخاصة بها ، وبالتالي فإن جاهزية الموظفين للتغيير له وظيفة مزدوجة أولاً، إنه عامل إيجابي في التغلب على مقاومة التغيير وضمان إدارة التغيير

الفعالة ثانياً، يتم تحديد الجاهزية للتغيير كمؤشر محتمل لتحديد موعد إجراء برنامج التغيير-A1) (Darmaki,2015: 124).

بين (مباركي & مذكور، 2022: 46) مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات الكبيرة تحقيقها لأهميتها البالغة كعنصر من عناصر النجاح، وأهم هذه الأهداف هي:-

- 1- تعزيز قدرة المنظمات على "البقاء ، التطور والاستمرارية" ، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما قابل للتجديد.
- 2- زيادة وعي العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- 3- إثراء الواقع بكل ما هو مستجد وحديث وتكنولوجي وفكري.
- 4- العمل على تحقيق نجاح المشروع، والتعامل مع المعارضين لتنفيذه .
- 5- تعزيز الفهم لعملية التواصل وطرق القيادة وإيجاد أفضل الأساليب لتجاوز النزاعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكيات المجموعة.
- 6- مساعدة إدارة المنظمة في التعامل مع القضايا الإدارية وإدارتها بطرق تتماشى مع التطورات التكنولوجية، وتعزيز الجودة، وتلبية احتياجات التجديد والحدثة.

بينما حدد(عناد و احمد ، 2023 : 19) مجموعة من الأهداف المتعلقة بأجراء الجاهزية الإستراتيجية على المستوى التنظيمي، والتي تتمثل بالنقاط التالية :-

- 1- زيادة قدرة المنظمة على العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف والغايات المخططة .
- 2- اكتشاف المشاكل ، والمعوقات ، ومعالجتها ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال المكافأة ، والحوافز ، وزرع الثقة ، والانفتاح الثقافي نحو التغيير.
- 3- تحسين القدرة التنافسية ، والتكيف مع المحيط الخارجي من أجل البقاء ، والنمو ، والتوسع.
- 4- زيادة وعي الإدارة العليا بالإستراتيجيات من خلال اعتماد اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية،بالإضافة إلى ادارة الصراعات ، والانقسامات التي تقاوم التغيير بطريقة تفيد المنظمة.
- 5- خلق الاستجابة لتبني الطرق الحديثة ، ومواكبة التغيرات الحديثة .
- 6- متابعة التغيرات التكنولوجية في الاسواق الخارجية ، من أجل التجهيز لتطوير استراتيجيات المنظمة، والتكيف التكنولوجي .

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد اربع أهداف للجاهزية الإستراتيجية حسب وجهة نظر الباحث وهي كما يأتي :

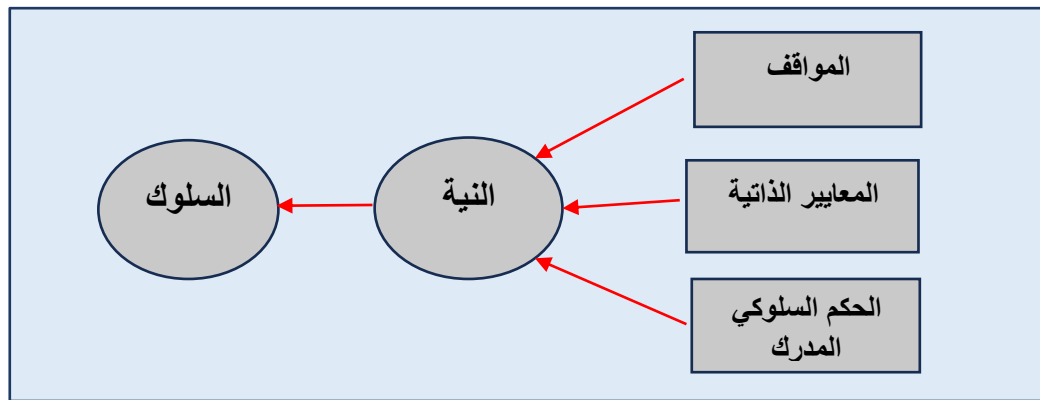
- 1- توضح الجاهزية الإستراتيجية المفاهيم والأطر التي توجه عمليات صنع القرار في ألبئة المتغيرة المعقدة مما يتيح للمنظمات من التغلب على حالات عدم اليقين .
- 2- تعزيز قدرة المنظمات على البقاء والتطور والاستمرارية .
- 3- زيادة قدرة المنظمة على العمل الجماعي لتحقيق الغايات والأهداف المخططة .
- 4- متابعة التغييرات الحاصلة في التكنولوجيا والثقافة والموارد البشرية مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيير في الهيكل التنظيمي من أجل التجهيز لتطوير الإستراتيجيات .

خامساً - النظريات المفسرة للجاهزية الإستراتيجية :

أشار (Perkins, 2014: 53) إلى نظريتين التي تطرقت لموضوع الجاهزية الإستراتيجية وكما

يأتي :

- 1- **نظرية السلوك المخطط :** هي نظرية مصممة للتنبؤ وتفسير السلوك في ظروف محددة، ان السلوك الذي يقوم به الأفراد هو سلوك فردي ، فإذا كان الفرد يستطيع ان يقرر بإرادته ان يقوم بالسلوك أو لا يقوم به ، فإن العامل المركزي في نظرية السلوك المخطط هو نية الفرد لأداء سلوك معين. تُفترض أن النوايا تلتقط العوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك؛ فهي مؤشرات على مدى استعداد العاملين للمحاولة، ومدى الجهد الذي يخططون لبذله، كلما كانت النية أقوى، كلما زادت احتمالية أدائه ، وافترضت هذه النظرية ثلاث محددات رئيسية وتختلف فلك المحددات طبقاً لاختلاف المواقف والسلوكيات للفرد (Ajzen,1991: 182). ويبين شكل (9) محددات نظرية السلوك المخطط من وجهة نظر الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة.



شكل (9) محددات نظرية السلوك المخطط

المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى

Source: Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes: p 182.

ووفقاً لنظرية السلوك المخطط، فإن المواقف والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي المدرك تنتبأ بالنوايا السلوكية، وفي المقابل، تفسر النوايا سلوك الفرد ، وتختلف الأهمية النسبية لكل سابقة عبر السلوكيات والمواقف ، وبالنسبة للأفراد تحاول معظم التطبيقات التجريبية لنظرية السلوك المخطط تفسير أو التنبؤ بالسلوكيات الجديدة ، وتوفر إطاراً ممتازاً لتصوير وقياس وتحديد العوامل التي تحدد النية السلوكية والمشاركة الفعلية في السلوك (Ferdous, 2010: 315) .

وتأخذ النظرية في الاعتبار العوامل الهيكلية والنفسية للعامل أثناء تنفيذ التغيير، وهو احد العوامل التي تساعد على فهم نوايا الأفراد العاملين للاستعداد في المشاركة بالأنشطة التي تدعم مبادرات التغيير، ويمكن استخدام هذه النظرية من قبل القادة لفهم الجاهزية ، ان للتواصل الواضح والمشاركة في صنع القرار له تأثير إيجابي في التغيير الإستراتيجي (Perkins,2014: 54).

2- نظرية التمكين الهيكلي : تعبر نظرية التمكين الهيكلي لـ (Kanter, 1993:210) عن خصائص الموقف الذي لا يمكن أن يقيد أو يشجع الأداء الوظيفي الأمتل، بغض النظر عن الميول الشخصي، ووفقاً لهذه النظرية عرفت القوة بأنها "القدرة على تعبئة الموارد لإنجاز الأمور" ، وتكون القوة "مفعلة" عندما يكون لدى الموظفين إمكانية الوصول إلى خطوط المعلومات والدعم والموارد والفرص للتعلم والنمو، عندما تكون هذه "الخطوط" أو المصادر غير متاحة، تكون القوة "متوقفة" ويصبح العمل الفعال مستحيلاً، وهذه الخطوط من القوة هي مصادر التمكين "الهيكلي" داخل المنظمة. تتبع هذه الخطوط من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمات، تستمد القوة الرسمية من خصائص وظيفية محددة مثل؛ المرونة، والقدرة على التكيف، والإبداع المرتبط باتخاذ القرارات التقديرية، والرؤية، والمركزية للغرض والأهداف، بينما تستمد القوة غير الرسمية من الروابط الاجتماعية، وتطوير قنوات الاتصال والمعلومات مع الجهات الراعية، والأقران، والمرؤوسين، والمجموعات الوظيفية المتعددة (Ramos & Alés,2014: 29).

وتشير نظرية التمكين الهيكلي إلى أن هيكل السلطة لدى الموظف الفردي تتطور حول معلومات يمكن الوصول إليها بسهولة، إن تكليف الموظفين لأداء مهام محددة أثناء التغيير تكون مقيدة دون الاستخدام الفعال لوسائل الاتصال ، وتقدم هذه النظرية مبدأ لفهم الديناميكيات الشخصية والاجتماعية للعاملين في مكان العمل ، وتم صياغة هذه النظرية على مبدأ ان العوامل التنظيمية هي محددات سلوك الفرد بدلاً من خصائص الشخص وغالباً ما تؤدي المقاومة التغيير إلى شعور العاملين بالعجز أثناء التغيير، إن تعبئة الموظفين لأداء مهام محددة أثناء التغيير تكون مقيدة دون الاستخدام الفعال لوسائل الاتصال ، وتختلف أنواع الاتصال اللازمة للتنفيذ الناجح لتدخلات التغيير، يعد الاتصال المفتوح والمعلومات المشتركة أمرًا ضروريًا لتمكين الموظفين أثناء التغيير (Perkins,2014: 58). أن التغييرات في هيكل

مكان العمل يمكن أن تدعم الموظفين ، وتقلل من التوتر وتزيد من التزام الموظفين بأهداف المنظمة ، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية التي تشمل تحسين أداء العمل (Wagner et al, 2010: 449).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن نظرية السلوك المخطط تساعد بفهم كيف يفكر الأفراد ويقررون بشأن سلوكهم، في حين نظرية التمكين الهيكلي تساعد بفهم كيف يمكن للمنظمات أن تخلق بيئة عمل تدعم الأداء الأمثل لموظفيها.

سادساً - العوامل المؤثرة في الجاهزية الإستراتيجية :

أن الجاهزية الإستراتيجية تتألف من كل من الاختلافات الفردية والعوامل الهيكلية ، مما يعكس مدى ميل المنظمة وأعضائها إلى قبول وتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن عمداً ، تتضمن عوامل الاختلاف الفردي المواقف والمعتقدات والنوايا الفردية والجماعية (Holt& Vardaman,2013: 10) . إن الجاهزية تعادل مرحلة التحضير، حيث يكون لدى الأفراد مواقف إيجابية تجاه التغيير ويشيرون إلى ميل لاتخاذ إجراء في المستقبل القريب ، وفي العلوم التنظيمية، جادل العديد من الباحثين أن عوامل التحضير التي تختلف باختلاف الأفراد قد تتجلى من خلال مواقف ومعتقدات محددة فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير وملاءمته ودعم الإدارة له وقيمه ، وتحدث هذه الاختلافات الفردية أو الحالات النفسية على المستويين الفردي والتنظيمي (Weiner et al, 2008:330) .

ترتبط العوامل الهيكلية بالظروف داخل المنظمة وأعضائها عندما يشروعون في التغيير، في الأساس تمثل العوامل الهيكلية الظروف التي يحدث فيها التغيير والمدى الذي تعزز فيه هذه الظروف أو تمنع تنفيذ التغيير، تحدث العوامل الهيكلية على المستويين الفردي والتنظيمي ، على المستوى الفردي، تعتبر خصائص أعضاء المنظمة أنفسهم، مثل التدريب وأعداد المستفيدين من التغيير، عاملاً هيكلياً يؤثر على الجاهزية الجماعية ، اما على المستوى التنظيمي، قد تكون أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية جانباً ملموساً مهماً من البنية الأساسية للمنظمة والتي يجب اخذها في الاعتبار عند قياس الجاهزية (Holt& Vardaman,2013: 11)

قبل النظر في مبادرة التغيير، من الضروري أن تحدد المنظمة أولاً وتقيم جاهزيتها وقدرتها على التغيير، والتحدي الرئيسي ليس التغيير نفسه بل أهمية الوعي والتوقع والتجهز للتغيير ، ومن أهم الأدوات لبناء فهم مشترك حول التغيير الحوار التنظيمي، ويعتمد نجاح أي مبادرة استراتيجية إلى حد كبير على مستوى "الجاهزية" للقيادات والموظفين، ومن أجل تحديد "الجاهزية" ، فإن الوعي ضروري لتقييم قدرة المنظمة، إن الوعي الجيد بالتغيير هو المشاركة الاستباقية والجاهزية للتحسين المستمر، مع التركيز على الاتجاهات الناشئة والتخطيط للمستقبل (Al-Darmaki,2015: 120).

و قد اتفق كل من (Rafferty et al.,2013:121 ; Timmor&Zif,2010:141) إلى

تصنيف العوامل المؤثرة في الجاهزية الإستراتيجية إلى ثلاث فئات وكما يلي :

- 1- **العوامل التنظيمية الخارجية** : مثل التغيرات الصناعية، والتغيرات التكنولوجية، وتعديلات التنظيم الحكومي، واللوائح والقوانين التي تؤدي الي التغيير ، وكذلك من الممكن تحديد عوامل تنظيمية خارجية أخرى، كعضوية المجموعات المهنية، والتي قد تعمل على التأثير على جاهزية الفرد ومجموعات العمل.
- 2- **العوامل الداخلية** : مثل عمليات المشاركة في التغيير والتواصل، وعمليات القيادة، وما إلى ذلك من قبل العاملين و مجاميع العمل ، وتنسيق الجهود والإعداد الإستراتيجي لبناء الجاهزية .
- 3- **عوامل التحليل على مستوى الفردي والجماعي** : نسمي هذه الخصائص على المستوى الفردي بالخصائص الشخصية مثل (احتياجات الأفراد ، القيم ، سمات الشخصية ، الفاعلية الذاتية) ، وأن الاستخدام الفعال لعمليات المشاركة ، التواصل والقيادة ، سيرتبط بشكل إيجابي بالمعتقدات الإيجابية والتأثير الإيجابي للتغيير مما يساهم في حكم تقييمي عام إيجابي بأن الفرد جاهز ومستعد للتغيير الإستراتيجي .

بينما على المستوى الجماعي، نسمي هذه الفئة بخصائص تكوين المجموعة .ان عمليات التغيير على مستوى المجموعة بما في ذلك المشاركة والتواصل من المرجح ان تكون سوابق لجاهزية مجموعة العمل ، أن قادة مجموعة العمل الذين يعبرون عن رؤية على مستوى المجموعة والذين يظهرون فتحة عاطفية سيطورون معتقدات جماعية إيجابية ،واستجابات عاطفية إيجابية للتغيير، وبالتالي يساهم ون في حكم تقييمي إيجابي شامل بأن المجموعة جاهزة للتغيير (Rafferty et al.,2013:121).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بأنه يمكن تحديد العوامل المؤثرة في الجاهزية الإستراتيجية

بالنقاط التالية:

- 1- العوامل الخارجية والتي تؤثر على المنظمة من الخارج.
- 2- العوامل الداخلية والتي تتعلق ببيئة العمل الداخلية للمنظمة .
- 3- عوامل الفردية والجماعية والتي تتعلق بخصائص الأفراد والمجموعات داخل المنظمة .

سابعاً - إدارة الجاهزية الإستراتيجية :

يمكن ان يدير الأفراد العاملين الجاهزية الإستراتيجية الفعالة، والذي يؤدي إلى تبني التغيير وتحقيق النجاح و الاستدامة والدعم ، وأن القادة التغيير قد اتخذوا خطوات كبيرة في خلق وإدارة الجاهزية الإستراتيجية وتجنب احتمالية فشل الجاهزية ، إن خلق الجاهزية هو جهد مكثف من جانب وكلاء التغيير

لتغيير معتقدات العاملين الأفراد، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى تغيير السلوك ، ويعتمد ادارة الجاهزية على التغيير المعرفي على المستوى الفردي و الجماعي، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والاتصالات ، وأدبيات التغيير التنظيمي (Perkins,2014: 17).

وقد اشار (Self,2007:12) إلى خمس عناصر مختلفة ضرورية لإدارة الجاهزية الإستراتيجية وكما يلي:

1- الحاجة إلى التغيير: على وجه التحديد، إنها تحديد الفجوة بين الحالة المرغوبة والحالة الحالية. ببساطة، يجب على قائد التغيير تبرير الحاجة إلى التغيير، من خلال تقديم معلومات تُظهر أن مخرجات المنظمة لم يعد يلبي توقعات العملاء، يمكن لأعضاء المنظمة أن يروا أن الطريقة الحالية لصنع المنتج لم تعد مقبولة.

2- تحديد ما إذا كان التغيير المقترح هو الصحيح و يجب تطبيقه : وهنا يكمن دور الادارة العليا في إثباته بوصفه الحل الأمثل لإزالة الفجوة بين الحالة الحالية والحالة المثالية، ومن خلال إثبات أن استبدال المخرجات القديمة بمخرجات جديدة ومحسنة سيؤدي إلى زيادة في الإيرادات، بدلاً من الانحدار المستمر، يتم تقديم الدليل على أن هذا التغيير في الخدمات هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به.

3- تعزيز ثقة أعضاء المنظمة: وتُعرف هذه الثقة أحياناً بالفعالية، وتأتي من الخبرة والمهارة السابقة والتواصل المقنع لقادة التغيير، يحتاج هؤلاء القادة:

أولاً ، إلى التأكيد على أن أعضاء المنظمة لديهم المعرفة والمهارات والقدرات الصحيحة لتنفيذ التغيير - أو أنه سيتم منحهم الفرصة لتطويرها.

ثانياً ، يحتاجون إلى التأكد من أن المنظمة لديها الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والتكنولوجيا والمواهب الإدارية المناسبة لتنفيذ التغيير بنجاح.

4- الدعم الأساسي: قد يكون لمن يدعم التغيير، في ظروف معينة نفس القدر من الأهمية الذي يحملها الموظف عندما يواجه أعضاء المنظمة تغييراً، فإنهم يفكرون في موقف كل من القادة الرسميين وغير الرسميين في المنظمة تجاه التغيير، إذا كان قائد التغيير قادراً على تجنيد هؤلاء القادة الرسميين وغير الرسميين لدعم التغيير، فقد يبدأ أعضاء المنظمة الآخرون أيضاً في تبني التغيير.

5- الفائدة من التغيير: يسعى أعضاء المنظمة إلى فهم طبيعة النتائج التي قد تترتب على تنفيذ التغيير فحسب، بل يسعون أيضاً إلى فهم ما إذا كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية، وإذا كان الأمر كذلك، فما هي أهمية هذه النتائج من حيث ما يقدره كل عضو في المنظمة.

بينما بين (Weiner,2020: 6) من الممكن تحديد مجموعة من اتجاهات العمل التي تحدث بشكل متكرر والتي يجب تنظيمها وتنفيذها بمهارة لتحقيق التنفيذ الفعال للجاهزية الإستراتيجية وكالاتي:

- 1- تطوير استراتيجيات واعداد خطط فعالة للتنفيذ .
- 2- إشراك العاملين واستثمارهم بصورة صحيحة في التنفيذ .
- 3- تنسيق المهام والواجبات حتى يتم التنفيذ بسلاسة .
- 4- توقع المشاكل والمعوقات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ ومحاولة منعها .
- 5- إدارة سياسات وأدوات تنفيذ الجاهزية الإستراتيجية التي تتناسب مع السياقات المطبقة .

ثامناً- متطلبات الجاهزية الإستراتيجية :

إن التواصل وتكامل الجهود والتعلم وتنفيذ الهياكل المرنة يعد أمراً أساسياً للوصول إلى الجاهزية الإستراتيجية ، أن التقييم والمراجعة المتكررة للتوجهات الإستراتيجية في السعي نحو الاتساق في تصميم التخطيط أمر مهم أيضاً للجاهزية الإستراتيجية (Koh et al, 2006 :25) . وأن ترتبط جاهزية الإدارة العليا ارتباطاً إيجابياً بالمعتقدات الجماعية بأن التغيير مطلوب وسيزيد من احتمالية الشعور بمشاعر جماعية إيجابية مما سيسهم في اصدار حكم تقييمي إيجابي بأن المنظمة جاهزة لأحداث التغييرات (Rafferty et al,2013: 125) .

تتطلب الجاهزية الإستراتيجية توافر مجموعة الموارد الملموسة وغير الملموسة تشمل الموارد الملموسة (المكائن والمعدات والموارد المالية) اما موارد غير ملموسة تشمل (راس مال بشري والمعلوماتي والتنظيمي) (محمود ، نجم ،2020: 287) . وكذلك تطلب الجاهزية الإستراتيجية نهجا احترازيا ويمكن اعتباره استراتيجية استباقية لتكون المنظمة على استعداد تام لمواجهة التغييرات الإستراتيجية وتحقيق الأهداف، إن الجاهزية هي وظيفة " هدر" ، فهو يتطلب حقناً متواصل للموارد للحفاظ على أي مستوى معين ، وتعمل أنواع مختلفة من الجاهزية على جداول زمنية مختلفة فيما يتعلق بحقق الموارد الجديدة التي تؤثر على زيادة مستوى التجهز وبالتالي فإن الجاهزية هي وظيفة نسبية وليس وظيفة مستقلة (5: 2021) (Martin , 2021).

وفي السياق نفسه أشار (حسن، علي، 2011: 61) إلى متطلبين للجاهزية الإستراتيجية، والتي اعددها المرحلة الأولى للتحويل نحو الإدارة وكما يأتي :

1- **المتطلب الفني للجاهزية** : تعكس استعداد الأفراد أو المنظمات لتبني تقنيات جديدة قابلة للتطبيق، بالإضافة إلى قدرتها على تغيير أساليب العمل ، يلعب المتطلب الفني للجاهزية دورا مهم في تحديد مدى فاعلية دمج التقنيات في تدفقات العمل الحالية.

2- **المتطلب التنظيمي للجاهزية** : هو ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعزز فاعلية العمل بشكل منظم لتوفير بيئة عمل مناسبة مما يدفع إلى استخدام هذه التكنولوجيا .

لذلك يرى الباحث ان متطلبات الجاهزية الإستراتيجية هو وجود الدعم المالي والبشري والتكنولوجي ، وتوافر ثقافة وقيادة داعمة للتغيير مع الاخذ بنظر الاعتبار الهيكل التنظيمي لتنفيذ التغييرات مع وجود التخطيط الفعال على المدى الطويل لضمان تحقيق الأهداف المحددة .

تاسعاً - خصائص الجاهزية الإستراتيجية :

تتصف الجاهزية الإستراتيجية بعدد من الخصائص والذي تم الالمام بها ، وفهمها والاحاطة بها من مختلف الاتجاهات فقد أشار كلا من الباحثين (Sudharatn & Li, 2004: 167-168 ; البغدادي، 2008: 65 ; Ibrahim& Salman,2020:6) إلى أن المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من الجاهزية يجب أن تتمتع بسبع خصائص وهي كالآتي :

1- **ينبغي التعرف على بيئة الأعمال**، فـتحتاج المنظمة إلى النظر إلى المستقبل من أجل فهم وتوقع التغييرات المحتملة في التكنولوجيا والاقتصاد والديموغرافيا وأسلوب الحياة والسياسات العامة.

2- **النظر إلى القيادة بأن لها تأثيراً مهماً على جاهزية المنظمة** يجب على القادة ان يكون لهم دور في قيادة وتحفيز المبادرات الإستراتيجية لمنظمتهم .

3- **الثقافة التنظيمية** التي تنظر إلى التغيير باعتباره الممارسة العادية المستمرة لتوسيع القدرات التنظيمية هي سمة مهمة أخرى للجاهزية الإستراتيجية .

4- **يتم إدراك ممارسات الإدارة** كجانب من جوانب الجاهزية الإستراتيجية لأنها سيكون لها تأثير على التغيير التنظيمي (البغدادي، 2008: 66) .

5- **يعد المطابقة بين المهارات والوظائف** أمراً حيوياً كقائمة مراجعة لمهارات وكفاءات العاملين، بحيث يمكن التأكد من أن العامل سيكون لديه القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

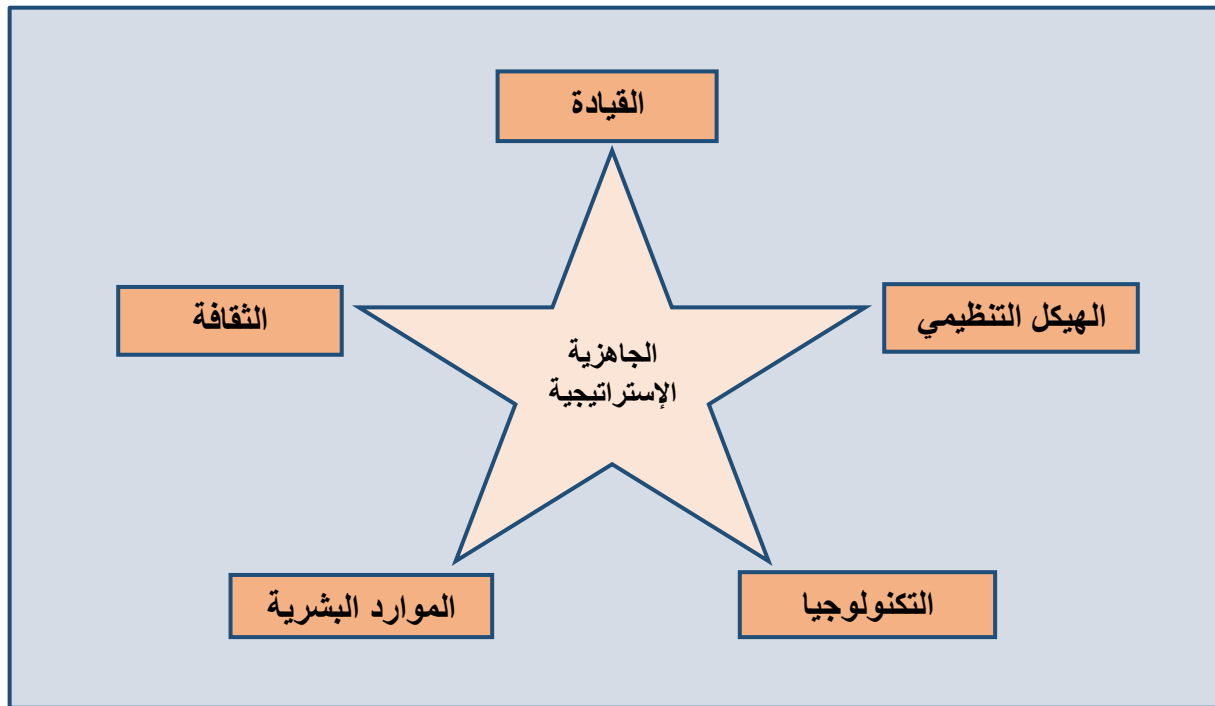
6- **يتم الاعتراف بالمكافآت والحوافز** كعامل نجاح رئيسي لتنفيذ التغيير. المكافآت التي يتلقاها الأفراد العاملون والتي تعود عليهم بفائدة كبيرة نتيجة التغيير (Ibrahim& Salman,2020: 6) .

7- **وجود هيكل تنظيمي** يدعم الأفراد العاملين لأداء أعمالهم ، حتى يتمكنوا من التكيف مع المواقف الجديدة ، وأن الهيكل يرتبط بتطوير الإستراتيجية وتعديل الثقافة وتجديد الإستراتيجية.

وبالتالي ان يكون لديها القدرة على جعل المنظمة أكثر جاهزية لمواجهة اضطرابات أبيئة الخارجية، وتحويلها إلى فرص تعود بالنفع على أقسام المنظمة المختلفة (Mukif & Al-Rubaie,2021:276).

عاشراً- أبعاد الجاهزية الإستراتيجية :

لقد حدد العديد من الباحثين، والكتاب أبعاد الجاهزية الإستراتيجية والتي تناول كل باحث من خلالها عدداً من الأبعاد التي يتصورها مناسبة كأبعاد للجاهزية الإستراتيجية، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد الأبعاد الأكثر انسجاماً للدراسة والأكثر استخداماً من قبل الباحثين على حد علم الباحث، والتي حصلت على اعلى النسب كما في الجدول (9)، والذي يبين فيه الأبعاد الأكثر استخدام وهي (القيادة، الثقافة ، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) كما في شكل (10) الذي يوضح أبعاد الجاهزية الإستراتيجية من وجهة نظر الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة :



شكل (10) أبعاد الجاهزية الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث

جدول (9) أبعاد الجاهزية الإستراتيجية

ن	الأبعاد	القيادة	الهيكل التنظيمي	الملائمة	العامل الجماعي	التكنولوجيا	القيم والأهداف	الفاعلية	الموارد البشرية	الثقافة	البيانات والمعلومات	التعبئة	التكافؤ الشخصي	الترافيف الإستراتيجي	القدرة على التغيير	العمليات والأنظمة	الإستراتيجية الحاسوبية
-1	Kaplan,) 2004:3	*		*	*				*	*							
-2	Basole ,) (2007:7	*	*			*	*		*	*	*					*	
-3	(Barber,2010: 28)	*		*		*	*		*	*			*				
-4	(Holt et al, 2007: 232)	*					*	*	*	*			*				
-5	(Doz,2020:2)		*		*				*	*				*	*	*	
-6	(محمود و نجم (288: 2020،	*				*			*	*			*				
-7	(MARTIN et al, 2021: 98)		*					*	*	*		*					
-8	(ماجدة و مهفان، (62 :2023	*	*					*	*	*			*				
-9	(الساعدي و الحدراوي، 2022، (375		*				*	*	*	*	*				*	*	
	التكرارات	6	5	2	2	5	2	2	6	7	1	1	2	2	1	2	1
	النسب المئوية %	%67	%55	%22	%22	%55	%22	%22	%67	%78	%11	%11	%22	%22	%11	%22	%11

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أعلاه حصول الأبعاد التالية على أعلى التكرارات فقد حصل بعد القيادة على تكرارات 6 وبنسبة (66%) ، وقد حصل بعد الثقافة على مجموع تكرار 7 وبنسبة (77.7 %) ، وحصل بعد الهيكل التنظيمي على تكرار 5 وبنسبة (55%) ، بينما حصل بعد التكنولوجيا على مجموع تكرار 5 وبنسبة (55%) ، واخيراً حصل بعد الموارد البشرية على تكرار 6 وبنسبة (66.6%) ، والتي سيتم اعتمادها في الجانب العملي من الرسالة ، ويمكن التطرق لأبعاد الجاهزية الإستراتيجية بشيء من التفصيل وكما يأتي :-

1- جاهزية القيادة (Leadership Readiness)

إن المنظمات إذا غيرت استراتيجياتها، فسوف يضطر الزبائن إلى القيام ببعض الأمور بشكل مختلف أيضاً، وتقع على عاتق القادة على كافة مستويات المنظمة مسؤولية مساعدة الموظفين على تحديد وفهم التغييرات اللازمة وتحفيزهم وتوجيههم نحو أساليب العمل الجديدة ، ولضمان حصول المنظمة على النوع الذي تحتاج إليه من القادة، يتعين عليها أن تضع نموذجاً لكفاءة القيادة لكل من مناصبها القيادية (Kaplan & Norton,2004:10). في حين أظهرت الدراسات السابقة أن أحد أهم العوامل الحاسمة في قرارات تبني التكنولوجيا هو دعم ورؤية الإدارة العليا، وبالتالي، تعكس جاهزية القيادة مستوى مناسباً من المهارات والإبداع والمعرفة والتوجه نحو المخاطرة لدى الإدارة العليا، كما تشير إلى مستوى الدعم والرؤية الإستراتيجية التي تقدمها الإدارة فيما يتعلق بتبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Basole, 2007:6).

بالإضافة إلى ما إذا كان أعضاء المنظمة يدعمون اتجاهها استراتيجياً جديداً، فهناك أدلة قوية على أن مدير المنظمة أو الوحدة قد يؤثر على السرعة والفعالية التي يمكن بها تنفيذ العمليات الجديدة ، وعلى الرغم من أن كبار القادة يلعبون دوراً حاسماً في تحديد وتنفيذ استراتيجية جديدة على سبيل المثال، إذا لم يدعم المدير استراتيجيتها ما لأنها تتعارض مع مصالحهم، فقد يؤخرون تنفيذها أو حتى يفشلون نجاح الجهود الجديدة (Caldwell et at,2008: 125). فالقيادة هي نقطة محورية ناشئة في الجهود المبذولة لتحديد الجهات الفاعلة المسؤولة عن بدء وتنفيذ وتقييم عملية التغيير (Guerrero & Kim,2013: 75).

وأوضح (مباركي و مذكور،2022: 50) لضمان نجاح عملية الجاهزية في أي منظمة فإنه يجب توافر مجموعة من الخصائص المتعلقة في القيادة ، والمتمثلة كما يأتي :

1- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: يعتمد نجاح عملية التغيير على قدرة الإدارة في تحديد الأهداف التي تتماشى معها، ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة لتكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق.

2- القدرة على الحركة والمبادرة والابتكار: يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات والقدرات والدوافع للإبداع والابتكار لدى الأفراد المعنيين بتنفيذ التغيير.

بينما أوضح (Ibrahim& Salman,2020:7) ثلاث مهارات مطلوبة للقيادة في منظمات الاعمال

هي:

- أ- المهارات البشرية: أي القدرة على التفاعل والتحفيز .
 - ب- المهارات التكنولوجية: أي المعرفة والكفاءة.
 - ت- المهارات التحليلية: القدرة على فهم المفاهيم وتطوير الأفكار وتنفيذ الإستراتيجيات.
- 3- القدرة على إحداث التغيير: يجب تتوافر القيادة التي تمتك الرغبة والقدرة العلمية والمعرفية لإحداث التغيير اللازم.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: أي القدرة على القيادة والتنسيق واتخاذ القرارات والإقناع من خلال الاعتماد على المعرفة العلمية، وتجنب عدم الموضوعية .
- 5- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية : الكفاءة والفعالية مرتبطان ببعضهما ، فلا بد من توافر القيادة على القدرة والمهارة لتحديد والوصول إلى الأهداف بوضوح، والعمل على تنفيذها بأفضل الوسائل وبأقل المخاطر
- 6- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: يجب ان تكون هنالك أنظمة تقييم مناسبة وفعالة، لضمان تحديد الأهداف وتصحيح أي انحرافات بها.
- 7- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بقدر كبير من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة القيادة، حيث يتطلب نجاح التغيير توافر قواعد تنظيمية جيدة وعمليات تنظيمية.
- في حين أشار (Perkins,2014: 64) إلى أن هناك تحديات متعددة تواجه القادة في المنظمات ، يمكن ايجازها كما يأتي :

- 1) **عصر المعلومات** - مع هذا التحول، تراجعت الحاجة إلى الآلات والمصانع ورأس المال بينما أصبح من الضروري وجود "أصول غير ملموسة" مثل الشبكات الملكية والعلامات التجارية ورأس المال الفكري والمواهب.
- 2) **تكثيف الطلب على المواهب الإدارية عالية المستوى** - أصبحت وظيفة القائد صعبة مع انتشار العولمة وإلغاء القيود والتغيرات السريعة في التكنولوجيا في العديد من الصناعات.
- 3) **الميل المتزايد لتغيير الشركات** - أصبح الكثير من القادة "باحثين سلبيين عن عمل"، و يبحث هؤلاء القادة، بالإضافة إلى القوى العاملة، باستمرار عن فرص أكبر.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن جاهزية القيادة هي القدرة على تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتبني سلوكيات ملائمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

2- جاهزية الثقافة (Culture Readiness)

الثقافة هي البعد الأكثر تعقيداً وصعوبة في الفهم والوصف لأنها تشمل نطاقاً أوسع من المجالات السلوكية مقارنة بالأبعاد الأخرى ، ربما لهذا السبب فإن "تشكيل الثقافة" هو الهدف الأكثر ذكراً في قسم التعلم والنمو في قاعدة بيانات بطاقة الأداء المتوازن، يعتقد المديرون التنفيذيون عموماً أن التغييرات في الإستراتيجية تتطلب تغييرات أساسية في الطريقة التي يتم بها إدارة الأعمال على جميع مستويات المنظمة، مما يعني بالطبع أن الناس سيحتاجون إلى تطوير مواقف وسلوكيات جديدة أو بعبارة أخرى، تغيير ثقافتهم ، يعتمد تقييم التجهيز الثقافي بشكل كبير على استطلاعات الرأي بين الموظفين، ولكن في إعداد الاستطلاعات، تحتاج الشركات إلى التمييز بوضوح بين القيم التي يتقاسمها جميع الموظفين - ثقافة الشركة الأساسية - والتصورات التي يمتلكها الموظفون عن نظامهم الحالي ، يعود مفهوم الثقافة الأساسية إلى علم الأنثروبولوجيا، الذي يحدد ثقافة المنظمة باعتبارها الرموز والأساطير والطقوس المضمنة في وعي المجموعة (Kaplan & Norton,2004: 9) .

أن الثقافة التي تحتضن الابتكار والمجازفة والسياسات والإجراءات التنظيمية المرنة مع المناخ التنظيمي الإيجابي والتعلم تدعم استعداد المنظمة للتغيير الإستراتيجي (Jones et al,2005: 363) . تحتاج المنظمات دائماً إلى زيادة مرونتها واستجابتها وكفاءتها نظراً لطبيعة بيئة الأعمال العالمية التي لا يمكن التنبؤ بها، ولأنه من الضروري أن تكون قادراً على الاستجابة للتحديات التي تواجهها المنافسة المحلية والدولية ، وهذا يعني أن هناك حاجة أكبر للابتكار المستمر للعمليات والسلوكيات الداخلية وليس فقط ابتكار المنتجات والخدمات (Ziaei & Mohelská,2020: 4). أيضاً يمكن ان تنعكس ثقافة المنظمة في أشياء مثل الرؤية والرسالة والمعتقدات وأنظمة المعلومات واللغة وما إلى ذلك ، ومن المرجح أن تكون الثقافة المبنية على المرونة والتحسين المستمر وقبول التغيير مواتية لبناء منظمات قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات مستقبلاً (David & Jane,2019: 157) .

أن الثقافة لها بعض التأثير على الجاهزية الإستراتيجية فيما يتعلق بنجاح أنظمة الأعمال والتي تعد أساسية ومن بين أنواع الثقافة تبرز الثقافة الإبداعية كنوع من الثقافة الأكثر ملاءمة لتنفيذ الجاهزية الإستراتيجية ، أي ان الشركات التي لديها مستوى أعلى من الثقافة الإبداعية على الأغلب أن يكون لديها انتقال أفضل وتكون أكثر استعداداً وأن وجود ثقافة في شركة ما تخلق بيئة تقلل من السلوك المحفوف بالمخاطر وتقلل التحديات وتدعم العمل وهذا يعني أن الشركة تكيف عملياتها المبتكرة لتغطي الأنشطة

المادية والمعرفية ، وأنتقافة أي منظمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتشاركها أعضاؤها، حيث تشكل ثقافة المنظمة في نهاية المطاف فعاليتها الشاملة، وتؤثر على كيفية تعاون الفرق (حسن، علي، 2011: 65) .

وفي الاتجاه ذاته حدد (David & Jane,2019: 162) ان الثقافة موضوع معقد ويتفاعل مع الأعمال التجارية بثلاث طرق:

- 1- التنشئة الاجتماعية - التأثيرات التي تشكل سلوكنا في بيئة اجتماعية معينة، ستحدد توجهاتنا الفردية للعمل.
- 2- نميل إلى رؤية المنظمات كمجتمعات في عالم مصغر مع ثقافتها الخاصة وطرق نقل هذه الثقافات إلى أعضائها ، في بعض الشركات، كما هو الحال في تطوير ونمو شركة Apple والعديد من الشركات اليابانية والكورية ، يُنظر إلى أنشاء ثقافة الشركات على أنه أولوية ويتم تخصيص قدر كبير من الوقت والجهد والنفقات للتوجيه والتدريب
- 3- الثقافة كأداة تحليلية للتمييز بين مجتمع وآخر.

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة ثابتة ولا يمكن تغييرها، بينما يعتقد العديد بوجود إمكانية لتغيير الثقافة وتعديلها، والسؤال الذي يطرح هنا هو: ما هي الظروف الضرورية التي تسهل عملية تغيير الثقافة ؟ لذا أشار (حمود واخرون ،2014: 19) إلى العوامل الموقفيه الواجب توافرها لتغيير الثقافة وكما يأتي :

- 1- **التغيير في قادة المنظمة:** على أن يمتلك القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة. ترتبط الثقافة والقيادة معاً في عليية التغيير، فقط من خلال القيادة يمكن للفرد تطوير و رعاية ثقافة تتكيف مع التغيير (Perkins,2014: 69) .
- 2- **مرحلة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة نحو النمو مثل (التوسع)، وكذلك مرحلة الانحدار، تعتبران فترتين تحفران على تغيير ثقافة المنظمة.
- 3- **عمر المنظمة:** يمكن أن تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- 4- **حجم المنظمة:** تغيير ثقافة المنظمة يكون أكثر سهولة في المنظمات صغيرة الحجم.
- 5- **قوة الثقافة الحالية :** كلما كان هناك توافق اكبر بين العاملين وازاد تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير تلك الثقافة.

من خلال ما سبق فإن التعريف الاجرائي لجاهزية الثقافة يشير إلى المعتقدات والمبادئ والمعايير والافتراضات المشتركة التي تؤثر على السلوك من خلال تعزيز الالتزام وتوفير التوجيه وتوليد هوية مشتركة وبناء مجتمع تكون الثقافة فعالة عندما تتماشى مع بيئة المنظمة ومواردها وقيمتها وأهدافها .

3- جاهزية الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Readiness)

يشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية ترتيب الأدوار والعلاقات والسلطة داخل المنظمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية توزيع السلطة والمساءلة رسميًا في جميع أنحاء المنظمة ومن الواضح أن له تأثيرًا قويًا على كيفية تفاعل الأعضاء (أي المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين) ، ووحدات الأعمال المختلفة مع بعضهم البعض والدرجة التي سيشاركون بها المعلومات ويتعاونون بها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Gutterman, 2023: 29). قد يحاول القادة الإستراتيجيون تعزيز توافق الأهداف الإستراتيجية من خلال تطوير رؤية مشتركة عبر التسلسل الهرمي للقيادة لما يجب أن تركز عليه المنظمة لتحسينه ، يجب أن تكون الرؤية الفعالة مقنعة، ويجب مشاركتها بين القادة والموظفين على جميع مستويات المنظمة، ويجب أن تبني على العمل السابق، وبالتالي، قد يكون من الممكن لكبار القادة التأثير على تصورات الأفراد للحاجة إلى التغيير من خلال تطوير رؤية واضحة وتطوير هياكل التكامل التي يمكن أن تسهل مشاركة الرؤية عبر التسلسل الهرمي للسلطة ، فالتسلسل الهرمي للسلطة هو هيكل تقليدي لتنسيق الوحدات التي لديها عمل مترابط للغاية (Benzer et al,2017: 39).

لقد أدى التقدم في التكنولوجيا إلى تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي، وخاصة في مجالات الاتصالات والتعاون وإدارة البيانات ، ويتعين على الشركات التكيف مع التكنولوجيات الجديدة لتظل فعالة وكفوة . يمكن أن تكون الهياكل التنظيمية (هرمية أو مسطحة أو تشبه المصفوفة أو حتى تشبه الشبكة)، فالهياكل الهرمية هي الأكثر شيوعاً، مع وجود تسلسل قيادي واضح وصنع قرار مركزي، من ناحية أخرى، فإن الهياكل المسطحة لديها مستويات قليلة من التسلسل الهرمي وعملية صنع قرار أكثر لامركزية ، تجمع هياكل المصفوفة بين عناصر الهياكل الهرمية والمسطحة ، حيث يقدم الموظفون تقاريرهم إلى العديد من المديرين أو المشرفين ، وأخيراً، هياكل الشبكة تكون أكثر مرونة وديناميكية، مع تشكيل فرق حول مشاريع أو مبادرات محددة (Gomathy,2023: 2) .

في حين أشار (يسعد ،2022: 74) إلى أهمية الهيكل التنظيمي والمتمثلة بالآتي :

1- يحدد الهيكل التنظيمي كيفية توجيه الأنشطة والمهام المتعلقة بالمنظمة، مثل تخصيص المهام وتنسيقها، لذلك تحتاج المنظمات إلى أن تكون فعالة ومرنة ومبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

2- يؤثر الهيكل التنظيمي على المنظمات والعمل التنظيمي و ذلك بطريقتين هما :

الأولى : توفر الأساس الذي تستند اليه إجراءات التشغيل القياسية و الروتينية في المنظمات .

الثانية : تحدد الأفراد الذين يشاركون في عملية صنع القرار، وإلى أي مدى تشكل وجهات نظرهم .

وبناء على ما تقدم تشير مؤشرات الهيكل التنظيمي على النحو التالي: (Aini &

Djoko,2022: 239)

1- التخصص في العمل : يحصل العمال على مهام عمل وفقاً لتخصصهم.

2- التسلسل القيادي : علاقة مستمرة من أعلى منصب في المنظمة إلى أدنى منصب، بحيث يكون من الواضح لمن يجب تقديم التقارير.

3- نطاق السيطرة : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بحيث يتضح أن العديد من الموظفين يقعون تحت مسؤولية المدير.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بأن جاهزية الهيكل التنظيمي هو عنصر مهم في نجاح أي شركة ، يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات ، وانشاء اطار لاتخاذ القرارات والتواصل الفعال.

4- جاهزية التكنولوجيا (Technology Readiness)

نظراً للمكانة البارزة التي تلعبها تكنولوجيا في المنظمات اليوم، فإن الجاهزية الإستراتيجية للتكنولوجيا ومواءمتها مع أهداف العمل - أمر بالغ الأهمية للاستعداد والنجاح التنظيمي الشامل (Koh et al, 2006 :24). في حين بين (Basole, 2007:6) بأن جاهزية التكنولوجيا تشير إلى قدرة البنية الأساسية للتكنولوجيا الأساسية (خدمات الشبكة، والأجهزة، والبرامج، والأمان) على دعم وتبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة ، وتؤدي البنية الأساسية للتكنولوجيا القوية والشاملة والموجهة نحو المعايير المفتوحة، والمرنة والقابلة للتطوير لاستيعاب أي تغيير ومتطلبات ناشئة ، إلى مستوى أعلى من جاهزية التكنولوجيا. ويؤكد (Godoe& Johansen, 2012: 40) ان الجاهزية التكنولوجية تشير إلى "ميل الأشخاص إلى تبني واستخدام التقنيات الجديدة لتحقيق الأهداف في الحياة المنزلية وفي العمل" ، أي انه مزيج من المعتقدات الإيجابية والسلبية المتعلقة بالتكنولوجيا ، ومن المفترض أن تختلف هذه المعتقدات بين الأفراد.

وأشار (Purba, 2015: 6) أن الجاهزية التكنولوجية (TR) وهي ميل المستهلكين إلى استخدام التقنيات الجديدة لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن الجاهزية والقبول للتكنولوجيا الجديدة يساهم في فعالية

المنظمة في إدارة الشركات أو المنظمات، تتضمن الجاهزية التكنولوجية جميع التقنيات اللازمة لتمكين المبادرة الإلكترونية والتي تشمل الأجهزة والبرامج والبنية الأساسية للاتصالات والشبكات واختراق الإنترنت وتطبيقات البرامج والأنظمة القديمة وتكنولوجيا المنظمة الحالية والأنظمة الإلكترونية، والاهتمام الرئيسي في هذا الجزء من الجاهزية هو توافر المهارات الحكومية المهنية (Al-Omari & Al-Omari, 2006: 843).

بينما قدم (Khoza et al, 2024: 2) مصطلح قبول التكنولوجيا، والذي يعرف "بأنه جاهزية الشخص لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، والذي يتأثر بسهولة الاستخدام الواضحة والفائدة الواضحة للتكنولوجيا"، قد يكون لدى الموظفين الوسائل والموارد اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، لكن تصورهم للتكنولوجيا يؤثر على كيفية استخدامها.

من خلال ما سبق يمكن تحديد التعريف الاجرائي لجاهزية التكنولوجيا والذي يشير إلى مدى وجود دوافع داخلية نحو استخدام المنظمة للتقنيات الحديثة في تعاملاتها وتقديم المزيد من الاعمال المطلوبة بكفاءة .

5- جاهزية الموارد البشرية (Human Resources Readiness)

الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة عقلية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وانها عنصر نشط وقادر على المساهمة بشكل إيجابي من خلال الأفكار والآراء ، ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج حيث ان جميع الموارد المادية لها أهميتها ، الا ان الموارد البشرية تعتبر الأهم لأنها تتولى عملية الابتكار والابداع (راضية و سامية، 2017: 19) . في حين تعكس جاهزية الموارد البشرية موقف المستخدمين النهائيين تجاه التغيير، ومستوى مهاراتهم، والفوائد التي يتصورها المستخدمون النهائيون، إذ تلعب جاهزية الموارد البشرية دورا حاسما في تسهيل إدارة التغيير الفعالة، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر على النجاح العام وقبول المبادرات الجديدة داخل المنظمة، تعد مواءمة جاهزية الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية أمراً ضرورياً لتعزيز ثقافة تتبنى التغيير والابتكار، ان استثمار المنظمات في تطوير مهارات الموارد البشرية وبناء قدرات التغيير يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة في السوق، تعتبر هذه الاستثمارات ضرورية لضمان أن تكون الموارد البشرية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والنمو المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة (Basole, 2007:6).

وأشار (الصكري & الخفاجي، 2022: 210) إلى عددا من الخصائص التي من المستحسن ان تمتلكها الموارد البشرية في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق اعلى مستويات التفوق والنجاح ومن هذه الخصائص هي كالآتي :

- 1- **تعدد المهارات :** تنوع المهارات، فكلما كان لدى العاملين مجموعة واسعة من المهارات، زادت مرونتهم سواء في تنوع المنتجات أو في إمكانية نقل العمال بين محطات العمل، مما يساعد على مواجهة الغياب والنقص المؤقت.
- 2- **القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات :** تعتبر هذه الميزة ضرورية بشكل خاص لتحقيق استجابة سريعة للتغيرات في الظروف. فهي تتيح اتخاذ القرارات بشكل لامركزي، مما يساعد على تجنب إضاعة الوقت في انتظار القرارات من المستويات العليا.
- 3- **القدرة على العمل ضمن الفريق :** تعتبر عملية التكامل ضرورية لتحقيق مرونة المنتج. يتم استخدام فرق العمل المتعددة التخصصات أو المزيد من الفرق عندما تحتاج الشركة إلى إطلاق منتج جديد أو تعديل منتج قائم. ولذا يبدو أن العمل الجماعي هو الأسلوب الأنسب .
- 4- **القدرة على الاتصال :** يعتبر تحقيق التكامل والتواصل القوي بين المجالات أمرا ضروريا. فكلما تم تعزيز هذا التواصل أصبح الأمر أسهل ، كما أن بعض أقسام الشركة تستخدم مصطلحات أو لغة خاصة بها، مما يستدعي توحيدها أو على الأقل فهمها من قبل الأقسام الأخرى التي تتفاعل معها ، وبهذا الأسلوب يمكن تقليل سوء الفهم وحل أي لبس بسرعة وكفاءة.
- 5- **القدرة على فهم كامل العملية :** تساعد التقييمات الدقيقة لكافة مراحل العملية في فهم العواقب الناتجة عن القرارات، مما يجعلها أكثر توافقاً، وهذا يساعد في تجنب اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، كما يتيح تحديد القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية في المراحل اللاحقة من العملية.
- 6- **القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة :** يساعد ذلك في تجنب مقاومة التغيير إذ يعتبر قبول التغيير جزءاً أساسياً من عملية الإنتاج، بدلاً من أن يكون استثناء يتعامل معه في البيئات المتغيرة أو غير المتوقعة .
- 7- **القدرة والميل للتعلم المستمر :** تعتبر هذه السمة أساسية لتكوين ما يعرف بمنظمة التعلم، هذه الخاصية ضرورية لتطوير قدرة النظام على التكيف مع الظروف الجديدة، فعادة ما تنشأ مقاومة التغيير نتيجة للخوف من المجهول، والذي غالباً ما يكون ناتجاً عن نقص المعلومات، ومع وجود استعداد للتعلم، يمكن تجاوز حواجز المقاومة بشكل أسهل.

ومن خلال ما ذكر يرى الباحث أن جاهزية الموارد البشرية تشير إلى مستوى مشاركة الموظفين وتعلقهم وحماسهم في العمل في المنظمة، وكذلك رغبتهم في الاستمرار في العمل على النحو الأمثل، والشعور بالتقدير، والثقة في أهداف المنظمة وقيمها.

المبحث الثاني

الغموض الإستراتيجي

توطئة:

يتصف العمل الإداري في الوقت الحاضر بالعديد من التعقيدات والتداخلات في الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد يؤدي إلى ظهور مشكلات وصراعات تنظيمية في بيئة العمل، كما أن هذه التعقيدات تسبب ضغوطاً نفسية للموظفين، ومن أبرز أسبابها غموض الأهداف الإستراتيجية، إذ يعاني العاملون في المنظمة من غموض في عملهم في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة التي تساعدهم في أداء وظائفهم بشكل أفضل، قد يجد العامل نفسه غير مدرك لأهداف العمل أو الإجراءات المطلوبة منه، وقد يشعر بعدم اليقين بشأن مسؤولياته مما يؤدي إلى حالة من الحيرة والغموض، وقد يكون ذلك سبباً للضغط النفسي، وفقاً لبعض الدراسات، يحدث هذا الوضع عندما تفنقر المعلومات الواضحة والكافية التي تتيح للعامل أداء مهامه بشكل يرضيه، يشير الغموض إلى جهل الشخص بطبيعة عمله أو عدم فهمه لمستوى أدائه والنتائج المترتبة على سلوكه، مما يؤدي إلى شعوره بالإجهاد والتوتر، لذا، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مضامين فكرة الغموض الإستراتيجي من خلال الفقرات الآتية :

أولاً- المفاهيم والنظريات المفسرة للغموض الإستراتيجي :

أ- مفاهيم الغموض الإستراتيجي :

قد يواجه الباحث صعوبة في توضيح مفهوم الغموض؛ وذلك بسبب طبيعته المعقدة، من السهل ملاحظة أن هناك أنواعاً متعددة من الظواهر التي يمكن اعتبارها غامضة، مثل اللغة، والممارسات، والأهداف، والأدوار، والمعايير، لذا، من المهم أن تخصص بعض الوقت لمناقشة معنى الغموض قبل أن نتناول طبيعة هذا المفهوم ووظائفه، يتطلب فهم الغموض استكشافاً دقيقاً لآثاره عبر السياقات المختلفة، حيث يمكن أن يؤثر على التواصل والتفسير وحتى عمليات صنع القرار في مختلف المجالات (3: Best,2016). إذ يمثل الغموض الإستراتيجي تحدياً مهماً في العديد من القطاعات والصناعات، حيث يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، خاصة في الحالات التي تتضمن تكاليف محتملة، ويعد مفهوم الغموض الإستراتيجي هنا أمر بالغ الأهمية في إدراك أن هناك العديد من الطرق الإبداعية التي يمكن من خلالها لأصحاب المصلحة صياغة أهداف المشروع وإعادة صياغتها (234: Suprayoga et al.,2020). لقد ظهرت فكرة الغموض الإستراتيجي كاستراتيجية اتصال في منتصف الثمانينيات، في ذلك الوقت، كانت التسلسلات الهرمية التجارية المسطحة التي أصبحت ممكنة بفضل تقنيات المعلومات الجديدة إلى جانب الحاجة إلى أن

تكون أسرع وأكثر استجابة للأسواق العالمية تتحدى النماذج القائمة من أعلى إلى أسفل لتبادل المعلومات والاتصال في المنظمات، كان النموذج التنظيمي القديم - الذي يشبه إلى حد كبير النموذج الأحادي للاتصالات - مستنيراً باستعارة "السيطرة" التي كانت متجذرة بقوة في افتراض وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تحترم التسلسل الهرمي للسلطة، والتقسيمات الصارمة للعمل، وقدرة السلطات العليا في الشركة على توجيه أنشطة العمل فضلاً عن معانيها (Goodall et al.,2006:9). كان (Eisenberg,1984) خبير الاتصالات، أول شخص يستخدم مفهوم الغموض الإستراتيجي في عمله الرائد - الغموض كاستراتيجية في الاتصال التنظيمي، حيث افترض أن الاتصال الفعال لا ينبغي الحكم عليه دائماً على أساس الانفتاح أو وضوح اللغة لأن المعنى سيأتي، فالغموض الإستراتيجي، الذي ينتمي إلى نموذج الاتصال التفاعلي، هو أداة تنظيمية تستخدم في معظم الأحيان لتحقيق أهداف قد لا تحققها الوضوح، وهو مصمم لتعزيز الأهداف الفردية والتنظيمية، لأن الشفافية، إذا استخدمت في سياق الأزمات، قد تولد استجابة سلبية، وتشكل تهديداً للمنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (Eisenberg,1984: 3).

يظهر الغموض الإستراتيجي عندما يواجه صانعو القرار في المنظمة صعوبة في التنبؤ بالعوامل البيئية، يحدث هذا عندما يكون هناك تفاوت بين المعلومات المتاحة والمعلومات اللازمة، بعبارة أخرى، يشعر صانعو القرار بأن الغموض يتواجد عندما لا يكون لديهم الثقة في فهم الأحداث أو الاتجاهات الرئيسية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، أو عندما يواجهون صعوبة في تحديد الاحتمالات بدقة لحدوث أحداث معينة، ونظراً لاختلاف الغموض الإستراتيجي من صناعة الأخرى وفي مراحل مختلفة من دورة حياة الصناعة، فإن مستوى الوعي بأهمية البيئة الخارجية يختلف أيضاً من منظمة الأخرى وفقاً لذلك (Zhang& Han,2013: 195).

في حين أشار (Sillince et al.,2012: 3-4) إن الغموض ينشأ في المنظمة عندما تكون هناك حالة من وجود طرق عديدة للتفكير في نفس الظروف أو الظواهر، قد ينشأ هذا الغموض كنتيجة غير مقصودة للتحيزات الإدراكية أو لعملية صنع الإستراتيجية نفسها، يُنظر إلى بعض السياقات، مثل المنظمات الصناعية على أنها غامضة بطبيعتها، كما يُنظر إلى بعض أنواع العمل، مثل المهن، على أنها غامضة، أنه يقيد العمل الإستراتيجي الجماعي، وكذلك باعتباره عائقاً أمام العمل، وأن الأعمال يجب مناقشتها والتواصل بها بطريقة مباشرة وواضحة.

يوضح جدول رقم (10) بعض اسهامات الباحثين والكتاب حول مفهوم الغموض الإستراتيجي كالاتي :

جدول (10) مفاهيم الغموض الإستراتيجي

ت	المصدر	الغموض الإستراتيجي
-1	(Davenport& Leitch,2005: 2)	يعني ذلك عدم اليقين بشأن محتوى العمل ومدة أدائه وطريقة تنفيذه، مما يجعل العامل في حالة من الارتباك ولا يستطيع تحديد دوره بشكل واضح. كما أن احتمال وجود غموض أكبر يزيد في المنظمات الكبيرة والمعقدة.
-2	(Sokrab, 2010: 3)	هو الفجوة بين معرفتك الحالية وما يتوجب عليك معرفته عن البيئة التي تتفاعل معها والتي تضمن دقة اتخاذ القرار.
-3	(Abdallah& Langley,2014: 237)	بأنه اتصال غامض عمدًا، كوسيلة للتوفيق بين احتياجات التماسك والتنسيق والحرية المطلوبة لضمان المرونة والإبداع.
-4	(Harré,2016: 2)	هو عبارته عن الفرص والتحديات التي تظهر في بيئة الأعمال، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قدرة المديرين على تنفيذ استراتيجياتهم بنجاح.
-5	(Simeone,2017: 5-6)	الغموض الإستراتيجي يشير إلى الفجوة بين المعلومات المتاحة لشخص ما وما يتعين عليه معرفته لاتخاذ قرارات مسؤولة، ويؤثر هذا الغموض على عملية اتخاذ القرارات الدفاعية، نتيجة لعدم اليقين الإستراتيجي.
-6	(Bräuninger& Giger,2018: 528)	يعني ذلك عدم توفر معلومات كافية حول بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى صعوبات في تقييم النتائج المتعلقة بقراراتها والذي يؤثر على كفاءتها.
-7	(Weber,2019: 379)	تتمثل التحديات التي يواجهها الأفراد العاملون في الضغوط والمشاعر السلبية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات القلق والخوف داخل المنظمة، وهو ما يؤثر سلباً على أدائها بشكل عام.
-8	(Suprayoga et al.,2020: 234)	يتضمن مجموعة من عوامل عدم التأكد التي يعتقد المديرون أنه ينبغي عليهم مراقبتها بشكل شخصي لتحقيق استراتيجية منظمته.
-9	(Crow,2021: 9)	ويشير إلى عدم وضوح الاحتمالات الناتجة عن فقدان المعلومات لدى الأفراد العاملين في المنظمة.
-10	(Kalkman& Molendijk,2021: 2)	هو انخفاض القدرة على التنبؤ، وحجم المفاجآت، ومدى الإحساس بالمعرفة والفهم للمواضيع والأحداث.
-11	(العبادي & الحدراوي، 2022: 132)	هي ممارسات محفوفة بالمخاطر لأنها تؤدي إلى عدم فهم المنظمة لإجراءاتها بشكل صحيح، مما يتسبب في تعارض مع أهدافها، وهذا ينعكس سلباً على قدرتها في تحقيق تلك الأهداف.

يشير الغموض الإستراتيجي إلى الموقف الذي لا تتمكن فيه المنظمة من تكوين تنبؤ احتمالي دقيق حول سلوك خصومه في المنافسة.	(Eddai& Guerdjikova,2023:) (3)	-12
هي استراتيجية لتعليق الضروريات أو وقفة عقلانية نحو النزاهة التي تساعد المنظمة على اكتشاف أفكار بديلة .	(Ibrahim,2024:562)	-13
هو حالة من عدم التأكد ينشأ عندما يفتقر الفرد إلى المعلومات الكافية لتحديد احتمالات وقوع الاحداث أو النتائج المحتملة.	(الجمال،2025: 8)	-14

المصدر من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات المشار إليها آنف الذكر

ويتضح من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه وجود اتجاهين للغموض الإستراتيجي هما :-

الاتجاه الأول - الغموض الإيجابي :

أن الغموض الإستراتيجي، عندما يكون مركزاً على البيئة الخارجية يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية على المنظمة، فعندما تواجه المنظمة صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية حول التغيرات السريعة في البيئة، فإنها تميل إلى التركيز على قدراتها الداخلية للاستفادة من المعلومات المتاحة، بالإضافة إلى تقديم وجهات نظر متعددة حول موقف معين، وهذا يمكن أن يساعد في توسيع نطاقها التنافسي من خلال توليد أفكار وحلول مبتكرة، مما يمنعها من الوقوع في حالة الركود، من ناحية أخرى، يمكن للمنظمة الاستفادة من الغموض الإستراتيجي لإيهام المنافسين بحدود قدراتها التنافسية أو لتضليلهم بمعلومات غير دقيقة، وبالتالي، تعد المنظمة أن كونها غامضة أمام المنافسين أفضل من أن تكون واضحة، مما يسهل عليهم التنبؤ باستراتيجياتها وخططها المستقبلية، ويسمح هذا الغموض الإستراتيجي للمنظمة بالحفاظ على عنصر المفاجأة، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع تغيرات السوق والتغلب على المنافسين الذين قد يقللون من إمكاناتها.

الاتجاه الثاني - الغموض السلبي :

أن الغموض الإستراتيجي الذي يحدث داخل البيئة الداخلية للمنظمة يكون له تأثيرات سلبية، حيث تكون الأهداف غير واضحة للعاملين بالإضافة إلى ذلك، فإن مصادر قوة المنظمة مثل (المهارات والمواهب والمعرفة والابتكار) تكون غير متعددة، مما يجعل الأفراد غير مساهمين في تكوينها، هذا الوضع يؤدي إلى ارتباك في العمل نتيجة لتعارض المهام وعدم وضوح المسؤوليات، فضلاً عن نقص تنوع المهارات، عدم توفر المعلومات الكافية والواضحة للعاملين يعد مشكلة داخل المنظمات، حيث يؤدي غياب المعرفة اللازمة لأداء الأعمال بالشكل المطلوب إلى عدم إدراك الأفراد الأهداف المنظمة وتوجهاتها، مما ينتج عنه غموض وحيرة وعدم يقين، وقد يتسبب ذلك في ضغوط على الأفراد ويقلل من أدائهم، كما أن

الضغوط الناتجة عن هذا الغموض تؤثر سلباً على مشاركة الأفراد بشكل فعال، وتؤدي إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي، مما يضر بالعمل في بعض الأحيان، قد يفتقر الأفراد إلى فهم كيفية أداء أدوارهم، مما يؤثر سلباً على التزامهم بقيم وواجبات العمل، ان عدم معرفة الفرد بأولويات عمله يحد من التزامه بمهامه وواجباته كعضو في المنظمة، تعتبر هذه التحديات من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإنتاجية العامة للمنظمة، حيث أن تعزيز التواصل الفعال وتوفير التدريب المناسب يمكن أن يسهم في تحسين مستوى المعرفة والمهارات بين الأفراد.

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث ان الغموض الإستراتيجي بأنه يشير إلى الفجوة بين المعلومات المتاحة للفرد وما يحتاج إلى معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة، ويؤثر ذلك على عملية اتخاذ القرار في المجال الدفاعي، نتيجة لعدم اليقين الإستراتيجي، يتعين على المخططين تعزيز قدرتهم على مواجهة المفاجآت أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف الأساسية .

ب- النظريات المفسرة للغموض الإستراتيجي :

أشار (Ravishankar,2013:317) إلى وجود مدرستين فكريتين بارزتين ومتناقضتين حول الغموض الإستراتيجي ولهما أهمية خاصة بالنسبة للمشاريع الإبداعية، وفيما يلي توضيح لذلك:

المدرسة الفكرية الأولى:

تقدم الغموض باعتباره حالة إشكالية للغاية، مما يعيق العمل الإستراتيجي، وغالبا ما يشار إلى مؤيدي هذا الرأي بأنهم متعصبون، حيث يؤكدون على أهمية الوضوح ووجود قواعد واضحة ومتسقة، بالإضافة إلى القضاء على أي صراعات، يتم تنفيذ ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام من هذا المنظور من خلال نماذج مركزية تدار من أعلى إلى أسفل، مما يتيح إصدار توصيات سياسات يمكن تعميمها، في هذا السياق، يعتبر الغموض حالة غير مرغوب فيها، بل وحتى غير أخلاقية، حيث يمكن أن تؤدي إلى عواقب خطيرة وغير قابلة للتحكم. كما هو متوقع، تدعو مدرسة الفكر من أعلى إلى أسفل إلى تعزيز الوضوح وتقليل الغموض بجميع أشكاله.

المدرسة الفكرية الثانية:

تعد هذه المدرسة ذات نهج تصاعدي، إذ انتقد أتباعها الأسلوب الإرشادي المفرط الذي تتبعه المدرسة الأولى، ويدعو هؤلاء الأتباع إلى فهم أكثر واقعية للسياقات المعقدة التي تبدأ فيها المشاريع في القطاع العام، فعلى الرغم من أن الجهات الفاعلة الرئيسية قد تعلن عن مشروع مبتكر، إلا أن الجهات المشاركة في عملية التنفيذ، مثل البيروقراطيين ومسؤولي الحكومات المحلية ووسطاء القطاع الخاص، تواجه تحديات عديدة

في تكييف الخطة العامة مع الظروف المحلية، في البيئات السياسية المحلية المشحونة، ينبغي أخذ تطلعات العديد من مجموعات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، حيث يمكن أن تؤثر هذه التطلعات على تنفيذ المشاريع باستخدام الموارد اللازمة، لذا، يصف هذا المنظور التصاعدي نهجا مرنا وغير مركزي يظهر بالتزامن مع الاحتياجات والصعوبات المحلية بشكل عام، تؤكد هذه المدرسة الفكرية على أن أوجه الغموض المتأصلة تمثل تركيبات دائمة في البيئات المؤسسية الصغيرة، حيث يمكن للجهات الفاعلة نشر الغموض الإستراتيجي، مما يلعب دورا حاسما في توجيه المشاريع نحو نتائج معقولة، إن فهم هذه الديناميكيات يمكن أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ويعزز من فعالية التنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع الأهداف المرجوة وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

ثانياً- مستويات الغموض الإستراتيجي :

من الصعب على المنظمة اختيار استراتيجية مناسبة قبل أن تحدد بدقة طبيعة الغموض المحيط بها وبمستقبلها، إذا أخطأت في فهم نوع الغموض الذي تواجهه، فمن المؤكد أنها ستخطئ في اختيار استراتيجية المستقبلية، يتسم الغموض الإستراتيجي دائما بوجود بعض الوضوح، والعكس صحيح، لذا من الأفضل التعامل مع الغموض أو الوضوح بشكل منفصل، حيث يمثل كل منهما نقطة متطرفة تؤدي إلى الأخرى على طول خط متصل يتضمن أربع محطات افتراضية تمثل درجات الغموض، كما يلي (Marshall& Courtney,2001: 1) :

1- الغموض البسيط :

هو المستوى الأول من الغموض الإستراتيجي، حيث يبدو المستقبل واضحا تقريبا، مما يجعل الأمور ما يكون من النادر وجود مثل هذه الدرجة البسيطة من الغموض في عصرنا الحالي (Lang& Wambach,2013: 7) .

2- الغموض المتوسط :

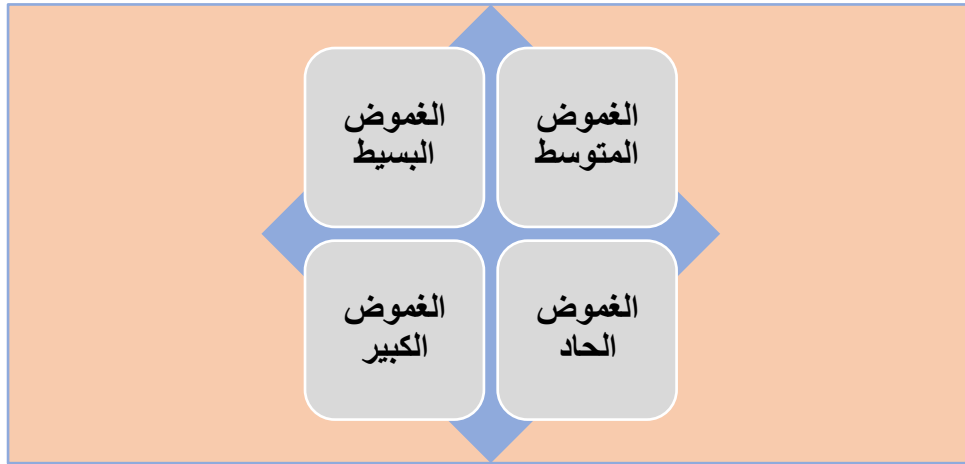
الدرجة الثانية من زيادة الغموض الإستراتيجي مقارنة بالوضوح الإستراتيجي، حيث يتجه المستقبل نحو خيارين فقط يؤدي أحد الخيارين إلى خيارين آخرين، وهكذا، أما أن يتحقق الخيار الأول أو الثاني، ولا يمكننا التأكد أيهما أكثر احتمالا من الآخر في هذه الحالة، يتركز التفكير على المقارنة بين الخيارين، ويفقد التركيز على ما هو أبعد من ذلك بخطوتين، تستمر هذه الديناميكية في خلق حالة من عدم اليقين، حيث تصبح القرارات أكثر تعقيدا مع تزايد الخيارات المحتملة، مما يتطلب استراتيجيات تفكير أعمق وأكثر شمولية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة يمكن أن يؤدي هذا التعقيد إلى شلل التحليل، حيث يصبح صانع القرار غارقا في الاحتمالات ويكافح من أجل اتخاذ إجراءات حاسمة (Johansen,2018: 1-2) .

3- الغموض الكبير :

يعني أن المستقبل قد يتضمن أكثر من خيارين، مما يتيح لنا مناقشة مجموعة واسعة من البدائل الممكنة، وليس الأمر مقتصرًا على خيارين فقط، بل يمكن أن يبقى هذا النطاق محصورًا ضمن حدود ضيقة لا تتجاوز 90 درجة، مما يشير إلى أن التغيرات لن تكون جذرية بين ليلة وضحاها، يحدث هذا عندما يتكدس السوق بالعديد من المنظمات المتنافسة، بدلاً من أن يقتصر على منطمتين أو خيارين محددين، وفي هذه الحالة، قد تتمكن منظمة واحدة من النجاح أو قد تتعاون عدة منظمات، أو حتى تندمج بعضها مع البعض الآخر (Best, 2016: 4).

4- الغموض الحاد :

في هذه المرحلة من الغموض الإستراتيجي، يتسع نطاق الخيارات المستقبلية بشكل يجعل من الصعب التنبؤ بأي منها، ويصبح من المستحيل حصرها في مكان واحد، في هذه الظروف، يمكن أن تتغير الأمور بشكل جذري، حيث تصل التغيرات إلى أكثر من 180 درجة وقد تصل حتى 300 درجة، وفي هذه الحالة، قد تتزايد الشكوك ليس فقط حول الشركات المتنافسة بل حول السوق ككل والاقتصاد الوطني والدولي أيضاً (Crow, 2021: 12). ويمثل شكل (11) مستويات الغموض الإستراتيجي من وجهة نظر الباحث بالاستناد إلى الأدبيات ذات العلاقة:



شكل (11) مستويات الغموض الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً - أسباب الغموض في البيئة الداخلية :

قد تواجه المنظمات توتراً بين ميلها إلى تطوير ممارسات موحدة تعامل كل شيء على قدم المساواة، وحاجتها إلى تطبيق مثل هذه السياسات على مواقف معينة لا تناسب دائماً هذه الفئات، في حين أن القواعد والمبادئ التوجيهية قد تكون واضحة نسبياً، فإن تطبيقها ينطوي دائماً على قدر من التفسير والحكم، قد تتضمن القواعد بعض الغموض المتعمد - في شكل تقدير، أو مجال للحكم، أو صياغة غامضة - من أجل السماح بتطبيق أكثر مرونة على حالات متنوعة (Barry, 2002: 275) .

في السياق ذاته، يمكن ان تكون الأسباب المؤدية إلى حدوث الغموض الإستراتيجي متعددة يتم تحديد أسباب الغموض نتيجة لاختلاف آثاره و دوافعه والبيئات التي يظهر فيها، لذا أشار (Best,2016) (8) إلى أسباب الغموض الإستراتيجي كالآتي :

- 1- عدم وجود رؤية واضحة.
- 2- عدم تحديد أهداف دقيقة يسعى الجميع لتحقيقها.
- 3- عدم تقسيم الجدول الزمني لتنفيذ الخطة إلى مراحل، واعداد الخطة استنادا إلى بيانات غير دقيقة.
- 4- توزيع المهام والأدوار بشكل غير دقيق وفق كفاءة ومؤهلات الأفراد.
- 5- عدم إشراك جميع الإدارات والأقسام في مسؤولية تنفيذ الخطة.
- 6- ضعف المتابعة والمراقبة لعملية تنفيذ الخطة وفقاً لمراحلها المحددة.
- 7- نقص الموارد المالية اللازمة للتنفيذ.
- 8- عدم تبني أو الالتزام الكامل من قبل مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .
- 9- إشراك الأفراد غير المناسبين في عملية التخطيط، مما يؤدي إلى حدوث تضارب أثناء تنفيذ الخطة.
- 10- تعيين الأفراد غير المناسبين في المناصب القيادية.
- 11- عدم مراجعة سير تنفيذ الخطة في كل مرحلة، غياب القناعة أو الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- 12- عدم مراعاة بيئة المنظمة أثناء التخطيط والتركيز فقط على النتائج مع أهم ال عملية التغيير.

تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى إضعاف فعالية الخطط الإستراتيجية وتؤدي إلى فشل المشاريع، مما يستدعي ضرورة معالجة كل نقطة بعناية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

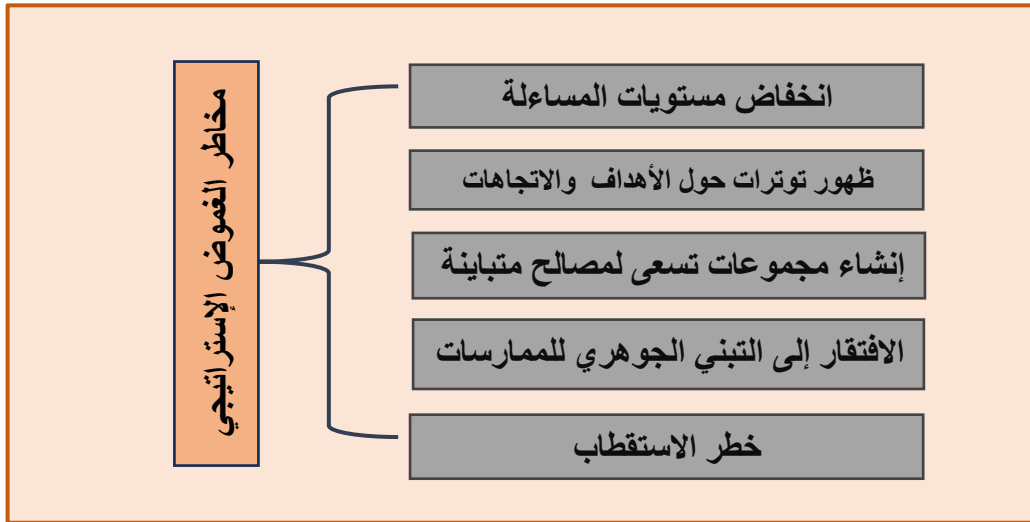
رابعاً - مخاطر الغموض الإستراتيجي :

ان هناك مخاطر من حالات قد يتسبب فيها الغموض الإستراتيجي في ضرر أكثر من نفعه، حيث هناك أدلة تشير إلى أن الافتقار إلى الوضوح قد يقلل من الثقة في السياقات التي تكون فيها الثقة مهمة،

وخاصة حيث تميز الرقابة الصارمة سابقاً أسلوب الإدارة (Davenport & Leitch, 2005: 2). هذه الملاحظات جديرة بالملاحظة لأنها تثير السؤال حول كيفية وضع الغموض الإستراتيجي في سياق أخلاقي، في سياق اتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، يعد خلق الثقة مع أصحاب المصلحة أمراً حيوياً، خاصة مع فكرة تشكك المستهلك بعد ممارسة "التضليل الأخضر" من قبل بعض المنظمات، لذلك، من أجل جني فوائد الغموض الإستراتيجي، فمن الضروري ممارسة الغموض الإستراتيجي بطريقة مسؤولة وأخلاقية، أن الغموض الإستراتيجي يمكن أن يسبب التردد والسلبية، أو المقاومة النشطة من خلال التفسيرات غير البناءة، وقد يخلق "إجماعاً زائفاً" حيث يعتقد أصحاب المصلحة أنهم متفقون ويتخذون الإجراءات وفقاً لذلك مما قد يؤدي إلى تأخير التوتر، وقد يصور أيضاً الإدارة على أنها غير كفؤة أو غير قادرة على اتخاذ القرارات بمفردها (Scandellius & Cohen, 2016: 9). قد تؤدي ظروف العمل الغامضة إلى إثارة التحيزات الضمنية والتي تصبح عائقاً أمام التقدم (Demetry & Lingo, 2019: 1).

إن عدم وضوح الإستراتيجية يجعل من الصعب على العاملين إدراك دورهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة بشكل عام، مما قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية والانخراط، وبالتالي يؤثر سلباً على الإنتاجية والأداء، في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتنافس، فإن وجود خطة استراتيجية واضحة، وموجهة يعد أمراً أساسياً لضمان النمو والنجاح المستدام للمنظمة (الجمال، 2025: 37). ويمكن القول ان من مخاطر الغموض الإستراتيجي في حالة لم يتم ادارته بشكل مناسب كما بينها (Feront & Bertels, 2021: 1139) وهي كالاتي :

- 1- انخفاض مستويات المساءلة : قد يكون من الصعب تحديد المسؤوليات والمحاسبة عن نتائج التغيير عندما يكون هناك غموض في الأهداف والتوقعات.
- 2- ظهور توترات حول الأهداف والاتجاهات : قد يحدث خلاف بين الأفراد والفرق حول ما ينبغي أن يحققه التغيير وفي أي اتجاه.
- 3- إنشاء مجموعات تسعى إلى تحقيق مصالح متباينة : قد يؤدي الغموض إلى تشكيل "مجموعات ضغط" - تحاول توجيه التغيير لمصلحتها الخاصة بدلاً من المصلحة العامة.
- 4- الافتقار إلى التبنّي الجوهري للممارسات الجديدة أو الفصل: قد يترك الغموض الأفراد مترددين في اعتماد الممارسات الجديدة، أو قد يؤدي إلى تباعد بين الجهود المبذولة.
- 5- خطر الاستقطاب : في بعض الحالات، قد يستغل بعض الأفراد الغموض لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الأهداف العامة للتغيير. ويبين شكل (12) مخاطر الغموض الإستراتيجي من وجهة نظر الباحث استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة .



شكل (12) مخاطر الغموض الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث

اقترح العديد من العلماء أن الغموض الإستراتيجي قد يكون له جانبه المظلم عندما يتعلق الأمر بالنظر في الآثار المترتبة على العمل على مستوى المنظمة أو الإستراتيجية المنفذة، أن الغموض المفرط يمكن أن يؤدي إلى الارتباك، عندما يضطر أصحاب المصلحة الذين لديهم وجهات نظر متباينة إلى العمل معاً، فإن الغموض في الاتفاقيات قد يولد دورات متكررة من صنع القرار دون عمل (ظاهرة تسمى "التردد المتصاعد")، من المرجح أن ما إذا كان الغموض الإستراتيجي مفيداً أو ضاراً في تمكين العمل الإستراتيجي الجماعي، مع الأخذ بنظر الاعتبار بأن الغموض يقيد بعض الإجراءات الجماعية ولكنه يمكن الآخرين في عملية تفاوضية متطورة (5: 2014, Abdallah & Langley). إن للغموض الإستراتيجي قد ينتج عنه تأثيرات ضارة على الموظفين الأفراد مثل زيادة الضغوط وانخفاض الرضا الوظيفي والأداء (Miller et al., 2000: 198).

يتطلب الغموض الإستراتيجي الثقة وحسن النية من جانب المتلقين، في المواقف التي يُتوقع فيها الوضوح، يمكن أن يؤدي الغموض الإستراتيجي إلى السخرية والاعتراب واللامبالاة، إن إمكانية إنكار الاتصالات الغامضة تسمح للمرسلين بتجنب المسؤولية عن اتصالاتهم، وبالتالي، يظل الغموض الإستراتيجي أداة قوية في أيدي الإدارة، ولكنه يمثل أيضاً مورداً يمكن استغلاله من قبل جهات فاعلة مختلفة لتعزيز مصالحها الخاصة، وهو نوع من التلاعب أو الخداع (8: 2021, Hoffjann). يؤدي الغموض في العمل إلى العديد من الصراعات، مما يعيق العمل الإستراتيجي ويؤثر على الإنتاجية، ويحدث ذلك في الحالات التي يتم فيها استخدام الغموض بشكل مقصود لتحقيق أهداف معينة (562: 2024, Ibrahim).

واقترح (137: 2003, Leitch & Davenport) أنه لكي ينجح الغموض الإستراتيجي، يجب أن

يملك أصحاب المصلحة:

1- الموارد الداخلية والقدرة على الاستجابة

2- حافز قوي للمشاركة

3- حسن النية والثقة تجاه المنظمة

ان غياب أي من هذه المعايير، من غير المرجح أن يتم استقبال الغموض بشكل جيد، وعلاوة على ذلك، من المرجح أن تتضرر القوة الحالية للسمة الثالثة، "حسن النية والثقة"، من خلال استخدام الغموض الإستراتيجي في غياب السمتين الأولى والثانية، وبالتالي يكون الغموض الإستراتيجي وسيلة فعالة نسبياً لتحقيق "التحول الذهني" المطلوب (Leitch & Davenport, 2003: 137). ويحذر بعض الباحثين من تصوير الغموض على أنه منتج فحسب، ليس من خلال القول بأنها غير منتجة، ولكن من الممكن أيضاً أن تحبط أو تبطئ العمل، الانتباه إلى طبيعة الغموض ذات الحدين، فهو يسمح بالمشاركة في العمل الإستراتيجي وتنفيذه، ولكنه يمكن أيضاً، مع مرور الوقت، أن يؤدي إلى عدم التوافق والصراع، مما قد يعيق العمل الإستراتيجي الجوهري، وهذا يعني أنه بدلاً من التعامل مع الغموض، يتعين علينا أن نركز اهتمامنا على الأوقات التي يكون فيها ذلك منتجاً، ومتى يكون أقل انتاجية (Gulbrandsen, 2019: 7).

خامساً - أخلاقيات الغموض الإستراتيجي :

حتى يتم التواصل الأخلاقي يجب أن تكون المعلومات الكافية متاحة ، أن الأنشطة التنظيمية التي لها آثار تتعلق بالسلامة أو القانون، تتطلب اتصالات واضحة وكاملة " لتجنب " تقاوم بعض المشاكل بمرور الوقت، مما يجعلها أقل قابلية للإدارة إذا واجهتها في المستقبل، إن تقييم الغموض الإستراتيجي ينبغي أن يتخذ نهجاً شاملاً، ولا يعني بالضرورة التلميح إلى سلوك غير أخلاقي، باختصار، لا تمنع الحاجة إلى الغموض الإستراتيجي في المنظمات قادة المنظمة من التواصل بالطريقة التي يمكن وصفها بأنها مسؤولة أخلاقياً (Eisenberg & Witten, 1987: 128). تتمثل ميزة الغموض الإستراتيجي من منظور أخلاقي في أن البيانات ليست كاذبة، ولكنها غامضة عمداً فحسب (Hoffjann, 2021: 8).

وفي نفس الصدد فقد أشار (Ulmer & Sellnow, 1997: 217) إلى بعض الملاحظات حول أخلاقيات الغموض الإستراتيجي وهي كما يلي:

- 1- يكون الغموض الإستراتيجي أخلاقياً عندما يساهم في الفهم الكامل لقضية ما من خلال طرح وجهات نظر بديلة تعتمد على بيانات كاملة وغير متحيزة تهدف إلى الإعلام.
- 2- يعتبر الغموض الإستراتيجي أمراً غير أخلاقي إذا كان يفرض تفسيرات بديلة باستخدام معلومات متحيزة و/أو غير كاملة تهدف إلى الخداع، هذا لا يعني أن مجرد تقديم تفسير منافس يشكل غموضاً أو خرقاً للأخلاق، بل إن المعلومات المتحيزة و/أو غير الكاملة في حالة الاتصال في الأزمات التنظيمية تخلق غموضاً غير أخلاقي عندما تؤكد المنظمات على ادعاءات خاطئة أو ادعاءات أقلية بينما تتجاهل و/أو تحريف المعلومات السائدة التي تم إنشاؤها من مصادر تعتبر موثوقة من قبل الأفراد.

قد يتم تقييم الغموض الإستراتيجي من الناحية الأخلاقية، بأنه ينظر إلى الدوافع الوقائية على أنها مشروعة، بينما ينظر إلى الدوافع الخادعة المتعمدة على أنها غير شرعية ، و أن الغموض الإستراتيجي شائع في السياسة، وآثاره الأخلاقية معقدة، قد يستخدم الممارسون الغموض للتغلب على المواقف غير

المؤكدة، ولكن هذا يمكن أن يؤدي إلى معضلات أخلاقية عندما ينظر إلى القصد وراء الغموض على أنه مضلل، وبالتالي، فإن التقييم الأخلاقي للغموض الإستراتيجي يختلف بناءً على الدوافع المتصورة وراء استخدامه (von der & Hoffjann, 2024:7).

يمكن تحديد أخلاقية استخدام الغموض الإستراتيجي من خلال تطبيق ثلاثة معايير: الدليل، والنية، والمكان، يتعلق المعيار الأول بمسألة الأدلة وتفسيرها، فإن استخدام الغموض الإستراتيجي لتشويه الأدلة لصالح أصحاب المصلحة المختارين يثير مسألة الأخلاق، إن مسألة النية غالباً ما تكون حاسمة في تحديد ما إذا كان أي عمل أخلاقياً أم لا، وأن تطبيق الغموض الإستراتيجي بقصد سوء التفسير والتضليل والخداع يثير قضايا تتعلق بالشرعية الاجتماعية والنية الشريفة والحقيقة، وينطوي المعيار الأخير على مسألة مكان المسؤولية، إن تحديد المسؤولية في أزمة أو أي موقف إشكالي لأي منظمة قد يكون غامضاً وصعباً، والاستفادة من هذا لتحويل السبب واللوم إلى أطراف أو أصحاب مصلحة آخرين يطرح قضايا أخلاقية (Sim & Fernando, 2010: 9). وبالتالي أن الاتصال الغامض غير أخلاقي إذا كان الهدف هو خلق تصور خاطئ أو معاملة تفضيلية لأصحاب المصلحة معينين (Scandelius & Cohen, 2016: 9).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بأن الغموض الإستراتيجي يمكن استخدامه بطريقة أخلاقية أو غير أخلاقية، ويعتمد تطبيقه على أخلاقية الفرد الذي يستخدمه، يكون الغموض الإستراتيجي أخلاقياً عندما تكون السلوكيات الاتصالية متوافقة مع الأخلاقيات العقلانية والمتسقة منطقياً التي يتبناها القائمون على التواصل، ويكون الغموض الإستراتيجي غير أخلاقي عندما ينتج عن أخلاقيات مستخدمة تتعارض مع الأخلاقيات التي يتبناها القائمون، وكذلك أنه غير أخلاقي عندما يكون نتيجة لضغوط للتصرف على عكس الأخلاقيات التي يتبناها الشخص.

سادسا - التحول من الغموض الإستراتيجي إلى الوضوح الإستراتيجي :

يمكن ان يتسبب الغموض الإستراتيجي في بعض الأحيان في حدوث كوارث داخل المنظمات كما ان له اثار سلبية قد تضع ضغوطا كبيرة على إدارة المنظمة، ويرى (Danny et al., 2013: 1) ان الغموض الإستراتيجي يشير إلى حالة عدم اليقين التي تنشأ عندما تعجز المنظمة عن تحديد استراتيجيتها في ظل التغيرات الاقتصادية، وهذا الوضع يؤدي إلى صعوبة في توصيل الإستراتيجية بشكل واضح للموظفين داخليا وللمستثمرين وأصحاب المصلحة الخارجيين، نتيجة لذلك، قد تواجه المنظمة صعوبات في تخصيص الموارد بشكل مناسب وفعال لتنفيذ الإستراتيجيات المعلنة.

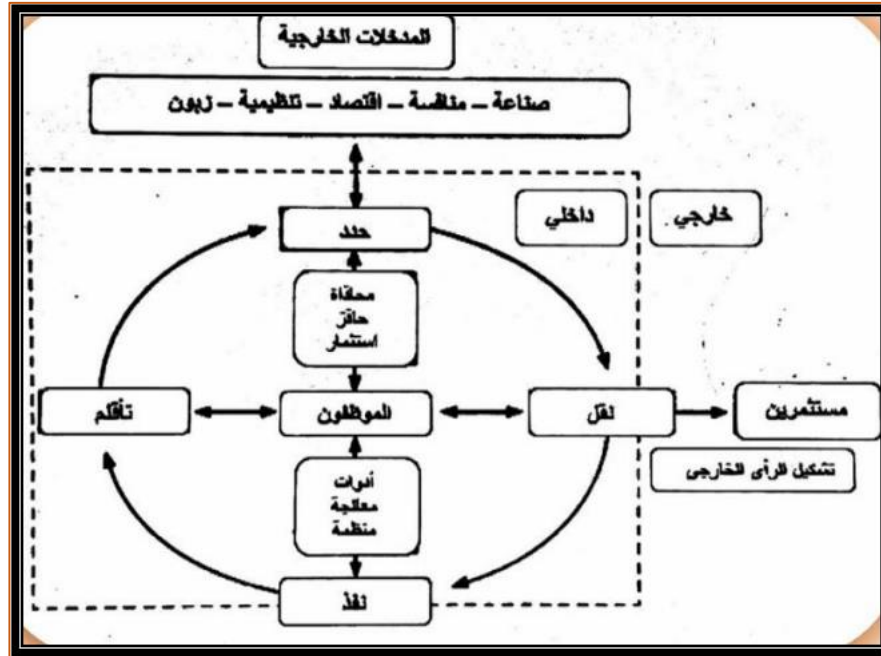
وأشار (Chong & Chong, 1997: 270) انه لا يوجد شخص في موقع أفضل من المدير لنقل المنظمة من حالة الغموض الإستراتيجي إلى حالة الوضوح الإستراتيجي في هذا السياق، نستعرض كيف يمكن للمديرين استخدام البيانات ودورة التخطيط وإدارة الأداء التي تتعلق بمختلف جوانب المخاطر الإستراتيجية المرتبطة بالغموض الإستراتيجي، من أجل خلق فرص جديدة لأنفسهم والعمل كخبراء استراتيجيين ضمن إطار تنفيذ الإستراتيجية، تعتبر هذه التحديات بمثابة عقبات رئيسية تعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مما يستدعي ضرورة تطوير آليات فعالة للتكيف مع الظروف المتغيرة وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي لضمان وضوح الرؤية الإستراتيجية.

وفي الاطار ذاته اكد (Parnell, 2013: 217) نادراً ما يتم تحديث أهداف المنظمة واستراتيجياتها بشكل فعال لتحقيق وضوح استراتيجي، مما يساعد في تحقيق توازن داخل المنظمة، يتطلب هذا التحول وجود استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى المرونة ودرجة معينة من التكرار التنظيمي للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، قد يكون من الضروري أيضاً الاستفادة من العوامل الداخلية والخارجية لتتفيح الإستراتيجية من خلال عملية الاتصال أو تنفيذ استراتيجية المنظمة، والعمل على تعزيز قدرات المنظمة في إعادة التفكير والتركيز للوصول إلى وضوح استراتيجي، أي إن تحقيق الوضوح الإستراتيجي لا يعزز الفعالية التنظيمية فحسب، بل يعزز أيضاً ثقافة التحسين المستمر، مما يمكن الفرق من التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الناشئة في السوق.

لا ينبغي افتراض أن الأهداف (سواء كانت منظمة أو إدارة أو موظفاً أو صاحب مصلحة) واضحة بطبيعتها أو حتى متسقة عند صياغتها أو تنفيذها، بل غالباً ما يكون لدى المنظمة "أهداف متعددة ومتضاربة غالباً يتجهون نحوها في محاولة لإرضاء بدلاً من تعظيم تحقيق أي هدف معين على وجه الخصوص، وما يعنيه هذا بالنسبة لمفهوم الوضوح هو أنه لا ينبغي النظر إليه كسمة من سمات أي عملية اتصال أو فعل، بل كمتغير علائقي ينشأ عن الأدوار الوظيفية المتغيرة للمصدر والرسالة والمستقبل المشاركين في العملية و/أو الفعل، وبالتالي، لن يكون الوضوح موجوداً إلا إذا "ضيق المصدر التفسيرات المحتملة لرسالة ما ونجح في تحقيق التوافق بين نواياه وتفسير المتلقي" ، أي لن يكون هناك وضوح إلا في ظل ظروف معينة - في معظم الحالات سيكون هناك غموض (Eisenberg, 1984: 231).

ان تنظيم وتنسيق كافة الأدوات في مجال الهوية التنظيمية (التواصل والرموز وسلوك أعضاء المنظمة) بطريقة جذابة وواقعية من شأنها خلق أو الحفاظ على سمعة إيجابية للمجموعات التي تربطها بالمنظمة علاقة متبادلة، وأن الهدف من هذا "التنظيم" هو تجنب الغموض من خلال إدارة الاتصال ككل متكامل ومتسق، وهذا يعني ضمان الوضوح الداخلي بشأن أهداف الإستراتيجية؛ والروابط المحددة جيداً بين استراتيجية الاتصال والرسالة والرؤية والقيم التنظيمية الشاملة؛ والدقة في تنسيق الأنشطة التنظيمية؛ والتأني في دمج الجهود الاتصالية المختلفة، وينبغي تجنب أي تناقض أو عدم اتساق، سواء في تطوير أو فهم أو تنفيذ الإستراتيجية، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى أن تصبح المنظمة أقل قدرة على بناء و/أو الحفاظ على صورة إيجابية، وفي أسوأ الأحوال، فقدان ثقة الجمهور (Gulbrandsen, 2019: 4).

وفي السياق نفسه تواجه هذه العوامل المديرين تحديات في اتخاذ القرارات الحاسمة وتحديد المسار الصحيح، كما أن الغموض الإستراتيجي يمكن أن يضعف قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال، مما يتطلب معالجة القضايا التي تعترض طريق تنفيذ هذه الإستراتيجيات وكما بينه الشكل (13) ادناه :



شكل (13) إطار تنفيذ الإستراتيجية

Source: Danny lau et al,2013:CFO Insights:turning strategic ambiguity in to strategic clarity,Deloitte Touche Tohmatsu,U.K - Deloitte Consulting LLP, 2013:2

سابعاً - أنواع الغموض الإستراتيجي :

يمكن تقسيم الغموض الإستراتيجي إلى عدة فئات، بما في ذلك التناقض الإستراتيجي الغموض الهيكلي، والغموض الثقافي، بالإضافة إلى الغموض في البيئة الإستراتيجية سواء الجزئية أو الكلية، والغموض المعلوماتي، والغموض السلوكي، وغموض الأهداف، وأيضا الغموض في العلاقات بين المنظمات، لذلك سيتم تصنيف الغموض الإستراتيجي إلى عدة أنواع (الجمال، 2025: 22-28) وهي كالتالي:

1- التناقض الإستراتيجي :

يشير إلى عدم توافق تصرفات المنظمة أو بياناتها مع قيمها أو أهدافها المعلنة، يمكن أن يؤدي هذا التناقض إلى حدوث ارتباك وعدم يقين بين أصحاب المصلحة، مما يقلل من الثقة والدعم في بعض الأحيان.

2- الغموض الهيكلي :

يجب التعامل مع الغموض الهيكلي بحذر، رغم أن له فوائد في بعض الحالات، يجب أن تكون الشفافية والنزاهة في مقدمة الأولويات، يمكن استخدام الغموض الهيكلي لتعزيز المنافسة وتحسين الأداء والإنتاجية، وكذلك لتعزيز العلاقات بين الشركات ومع ذلك، يجب توخي الحذر في استخدامه، حيث إن الإفراط فيه قد يؤدي إلى آثار سلبية مثل فقدان الثقة والتلاعب والتوتر في العلاقات، لذا، ينبغي موازنة استخدام الغموض الهيكلي مع مبادئ الشفافية والنزاهة والأخلاق والقانون.

3- الغموض الثقافي :

ويشير مصطلح الغموض الثقافي " إلى ظاهرة معقدة وديناميكية تتأثر بتفسيرات متعددة، ويعني الغموض الثقافي الاختلافات الموجودة في الثقافات والقيم والمعتقدات بين الأطراف المعنية، يمكن أن يعتبر استخدام الغموض الثقافي استراتيجية فعالة للمنظمات التي تعمل في بيئات ثقافية متنوعة، ومع ذلك، فإن هذا المصطلح ليس محددًا بشكل جيد أو شائع الاستخدام في الأدبيات الأكاديمية، وقد يعكس الفكرة القائلة بأن الثقافة ليست ثابتة أو واضحة، كما يمكن أن يؤدي الغموض الثقافي إلى سوء الفهم والتفسير، مما قد يؤثر سلبًا على نتائج المنظمة (2: Bauer,2021).

4- الغموض في البيئة الإستراتيجية الكلية والجزئية :

تشير البيئة الإستراتيجية الخارجية الجزئية إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، بينما تشير البيئة الإستراتيجية الكلية إلى البيئة العامة داخل وخارج حدود الدولة التي تتواجد فيها المنظمة، تعتبر المنظمة وحدة تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، والتي تشمل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة والسوق الخارجي، يمكن النظر إليهما كبيئتين جزئية وكلية، حيث تتضمن الخطوات التي تتخذها المنظمات للحفاظ على الغموض الإستراتيجي، وتتضمن هذه الخطوات :

- 1- الصمت الوقائي: يعني الامتناع عن الكشف عن أي معلومات يمكن أن تؤدي إلى توضيح الأمور.
 - 2- التعقيم: يشير إلى تقديم معلومات غير واضحة أو غير صحيحة.
 - 3- التصنيف: هو الكشف عن المعلومات لفئة معينة من الجمهور فقط.
- أ- البيئة الإستراتيجية الجزئية: استجابات الجمهور الداخلي:

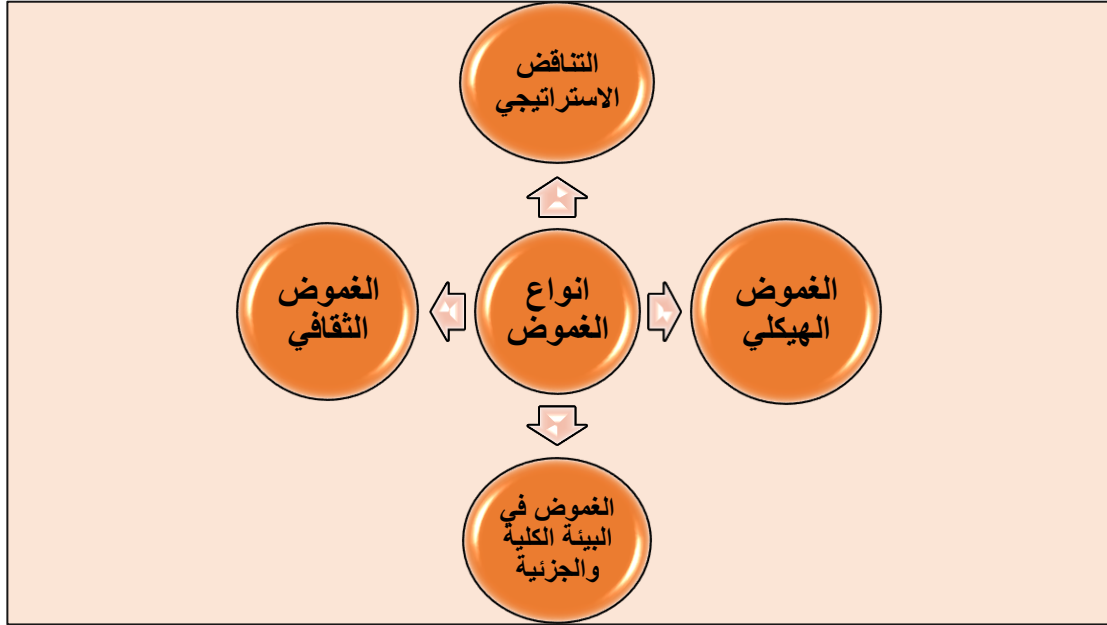
يصف هذا القسم كيفية استجابة الجمهور الداخلي للغموض الإستراتيجي، فقد يشعر الجمهور الداخلي:

- 1- بالارتباك: حيث يكون من الصعب على الجمهور الداخلي فهم الغموض الإستراتيجي؛ مما قد يؤدي إلى الارتباك والخلاف.
 - 2- بالاستياء: نتيجة لعدم وجود شفافية في المنظمة.
- ب- البيئة الإستراتيجية الكلية - استجابات الجمهور الخارجي :

يتناول هذا القسم كيفية تفاعل الجمهور الخارجي مع الغموض الإستراتيجي، قد يسعى الجمهور الخارجي إلى :

- 1- تحليل المعلومات المتاحة لتطوير تفسيرات محتملة، حتى وأن كانت هذه المعلومات غير واضحة.
 - 2- الضغط على المنظمة للكشف عن مزيد من المعلومات، حتى وأن كانت هذه المعلومات حساسة.
- (Cappellaro et al.,2021: 6).

عرف (Mulvihill, 2021: 2) الغموض البيئي التنظيمي بأنه "الوضع الذي تواجه فيه المنظمة حالة من عدم اليقين والتعقيد في بيئتها الخارجية، مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، أو استراتيجيات المنافسين، أو الابتكارات التكنولوجية، أو السياسات التنظيمية، أو الاتجاهات الاجتماعية، ويمكن أن يسبب ذلك تحديات في التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات، والتكيف داخل المنظمة". ويبين شكل (14) أنواع الغموض الإستراتيجي من وجهة نظر الباحث استناداً إلى الأدبيات:



شكل (14) أنواع الغموض الإستراتيجي

المصدر من إعداد الباحث

في حين أشار (Sillince et al.,2012: 2) إلى أن للغموض الإستراتيجي ثلاث أنواع كما بينها:

- 1- الغموض الوقائي : الذي يناشد القيم المشتركة من أجل حماية مصالح معينة.
- 2- الغموض الدعائي : الذي يناشد القيم المشتركة من أجل دعوة المشاركة في أفعال معينة.
- 3- الغموض التكيفي : الذي يتيح التنبؤ المؤقت لقيم محددة من أجل جذب جمهور معين في وقت معين.

ثامناً - أبعاد الغموض الإستراتيجي :

أتجه الباحث إلى تفحص مصادر الغموض الإستراتيجي حسب اطلاعه من أجل تحديد المقياس المناسب من قياس المتغير، وبعد جهد كبير توصل الباحث إلى تبني مقياس Jarzabkowski et al. (2010: 1) لقياس متغير الغموض الإستراتيجي الذي يتضمن ثلاث أبعاد فرعية (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا)، إذ تم بناء هذا المقياس في ضمن أفكار (Cohen & March, 1986)، ويعد هذا المقياس ملائم للبيئة التنظيمية، وقد تم استخدامه في دراسات عديدة منها (Sillince et al.,2012: 3) جبر، الحدراوي، 2023: 60؛ العبادي، الحدراوي، 2022: 133؛

(Johansen,2018: 2-3 ; Zhang & Han,2013: 195) ومن الملائم عرض أبعاد الغموض الإستراتيجي بشيء من التفصيل وكما يأتي :

1- غموض الهدف Goal Ambiguity

ينشأ غموض الهدف من تعدد المصالح والمعاني التي ينسبها العديد من المكونات إلى أي هدف معين، تتميز المنظمات التي لديها قوة عاملة محترفة قائمة على المعرفة، بأنها ذات أهداف واتجاهات استراتيجية غامضة، إن توليد عمل تنظيمي حول هدف استراتيجي محدد أمر صعب، حيث تسعى مجموعات المصالح المختلفة إلى تحقيق أهدافها الخاصة مع القليل من الاعتبار لاستراتيجيات المنظمة ككل (Sillince et al.,2012: 3). ويشير غموض الهدف التنظيمي إلى "المدى الذي تكون فيه أهداف المنظمة غير واضحة وغير موصولة للعاملين (Andrews & Mostafa,2019: 4). مما أدى إلى ظهوره بتعدد المصالح وبالتالي غموض الأهداف التي تحددها مكونات متعددة لتحقيق هدف محدد مع تعدد الأهداف ، وتوليد خيارات متعددة لأصحاب المصلحة (Jarzabkowski et al.,2010:1). يمكن أن يسهم وضع أهداف محددة وتحديد أولوياتها في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق الذين يشاركون في تحديد هذه الأهداف بطريقة واضحة ومفهومة. وقد تم تعريف وضوح الأهداف على أنه صياغة التفاصيل والشفافية التي تمنح المديرين أو الفرق الفرص اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (جبر، الحدراوي،2023: 366) .

في حين أول من اقترح مقياساً موضوعياً لغموض الهدف يمكن قياسه من خلال النهج المعرفي والموضوعي، حيث أشارت الدراسات المعرفية إلى أن غموض الهدف يتحدد من قبل القيادة العليا ويختلف وفقاً لحجم وعمر المنظمة، فكلما كانت أقدم وأكبر كلما كانت الأهداف التوجيهية أقل غموضاً، والعكس صحيح، وبالإضافة إلى تأثيرها على النتائج والقرارات والقواعد المرتبطة بالمنظمة، مع ظهور علاقة عكسية بين الأداء وغموض الأهداف، فإن الأداء التنظيمي يتحسن عندما يكون الهدف واضحاً، وتعتمد المنظمات العامة غموض أهدافها بحجة أن الأهداف الواضحة والمعلنة قد تؤدي إلى نتائج عكسية لتحقيق أهدافها (Botti & Monda, 2019: 138).

كما أن غموض الهدف يمكن أن يكون نتيجة للعشوائية أو التعقيد، حيث أن الفوضى قد تؤثر أيضاً على قوة المنظمة وجاهزيتها للتعامل مع هذا الوضع، يمكن أن يعزى الغموض الإستراتيجي إلى نقص في القدرات الإدارية، مما يؤثر على مختلف أنشطة المنظمة (Jaffar et al.,2024: 75). ومن الآثار الأخرى الناجمة عن غموض الأهداف للمنظمات العامة تأثيرها السلبي على الأداء العام، ويمكن أن تكون وصفاً رئيسية للتحسين إذا تم تقليلها، حيث تعتبر من الأسباب الرئيسية لفشل السياسات العامة وتخلق مشكلة في تقديم العمل الجماعي (Jung, 2009: 62). وإنها تفرض مهام إضافية على الموظفين عندما لا يكون من

السهل فهم الأهداف التنظيمية، مع انخفاض الكفاءة الذاتية والتنظيم الذاتي لديهم، مع انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والدافعية أيضاً (Andrews & Mostafa, 2019: 6-4).

وأضاف (Dunham & Puente, 2008: 3) إلى أن الأهداف تعتبر وسيلة لتحديد سبب إنشاء المنظمة، والغرض منها يعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق فعالية الإستراتيجية، حيث إنها مرتبطة بتوحيد وجهات النظر المتنوعة لأصحاب المصلحة. إن عدم وضوح الأهداف يعود إلى العشوائية والتعقيد، ويمكن أن تؤثر الفوضى سلباً على قوة المنظمة واستعدادها للتعامل مع هذا الوضع، كما يمكن أن يُعزى الغموض إلى ضعف القدرات الإدارية، رغم أن هذا يعد نتيجة مهمة لوجهات نظر مختلف المعنيين، ويؤدي وضوح الأهداف إلى تأثير إيجابي على استجابة الموظفين ويؤثر على أنشطة المنظمة (Bang et al., 2010: 259).

من خلال ما تقدم يرى الباحث ان غموض الهدف يتمثل بعدم وضوح الأدوار والأهداف في العمل، وأن المنظمة تعاني من ضعف، مما يدل على افتقارها للأهداف المحددة.

2- غموض السلطة Authority Ambiguity

السلطة هي شكل من أشكال القوة التي يتم من خلالها توحيد الجهود المشتركة للزبائن من أجل التعاون لتحقيق الهدف (Legge, 1975: 52). اما غموض السلطة تشير إلى المصادر المنتشرة للسلطة التي يمتلكها مختلف المكونات، مما يمكنهم من متابعة حلول جزئية على الأقل لمصالحهم الخاصة دون مراعاة للسلطة الهرمية (Sillince et al., 2012: 4). في حين أشار (Jarzabkowski et al., 2010: 2) إلى "السلطة المنتشرة التي تمتلكها المكونات المختلفة، والتي تمكنهم من متابعة عملهم وإيجاد حلول جزئية تخدم مصالحهم الخاصة دون أي اعتبار للسلطة العليا". يسهل الغموض عمل إحداث التغيير التنظيمي من خلال تمكين تحويل التغييرات التنظيمية إلى أهداف، إنه يتحدى الافتراضات التقليدية بأن السلطة الغامضة غير فعالة بطبيعتها من خلال التأكيد على أن القادة يمكنهم ممارسة قدر كبير من السلطة غير المتسقة تحت ستار الغموض (Empson, 2019: 3).

إن القوة الواسعة النطاق التي تمتلكها المكونات المختلفة هي التي تمكنها من متابعة حلول جزئية على الأقل لمصالحها الخاصة دون مراعاة للسلطة الهرمية، وبالتالي فإن إزالة الغموض من خلال الإدارة ليس خياراً (العبادي & الحدراوي، 2022: 133). فالسلطة تمثل الاستخدام المشروع للقوة، حيث تعتبر القوة شرطاً أساسياً لتحقيق الحكم، لكن هذه القوة تحتاج إلى عنصر إضافي يضبط استخدامها لتحقيق المصلحة العامة بدلاً من المصلحة الشخصية، وهذا يتطلب امتلاك الكفاءة والحجة والمعرفة وليس الاعتماد على

الغلبة والقهر، بمعنى آخر، القوة هي أداة محايدة يمكن توظيفها للخير أو للشر، ويعتمد ذلك على كيفية استخدام من يمتلكها(جبر & الحدراوي،2023: 362) .

وفي ذات الصدد إن غموض السلطة يتناول كيفية بناء الإستراتيجيات ويظهر كيف يمكن للمديرين استغلال سلطتهم في ظروف غير واضحة بطرق متناقضة، هذا الغموض قد يؤدي إلى إرباك جهود التغيير، خاصة عندما تظهر مقاومة للتحويلات، يتطلب إدارة الإستراتيجيات وجود غموض الصالح مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة، كما يمكن أن يكون الغموض مصدرا للإدارة، حيث يربك انتماء الأفراد داخل المجموعات ويؤدي إلى تداخل الواجبات بين المجموعات، مما يقلل من المسؤوليات والمساءلة، ويظهر الغموض أيضا عندما يكون التعاون بين المجموعات ضعيفا أو عندما تسود علاقات عدائية أو تنافسية (Acuña,2016: 332-333) .

ويرى الباحث ان غموض السلطة يتمثل في عدم فهم الموظف لمدى مسؤولياته وصلاحياته في العمل نتيجة لنقص المعلومات المتاحة لديه حول وظيفته، مما يؤدي إلى ضعف إدراكه لمدى سلطته داخل المنظمة .

3- غموض التكنولوجيا Technology Ambiguity

يشير غموض التكنولوجيا إلى العلاقة غير الواضحة بين الأهداف والوسائل لتحقيقها ، وبالتالي يتم تقديم الغموض باعتباره الحالة الجوهرية لسياق تنظيمي محدد، والذي يجب على الجهات الفاعلة التعامل معه (Sillince et al.,2012: 4). وأيضاً يشير عدم اليقين التكنولوجي إلى عدم الاستقرار مع التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ بالتطور المرتبط بالتكنولوجيا في المستقبل (Gelderman et al., 2016: 2). وفي حين ساعد استخدام الوسائل التكنولوجية في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لأداء المهام، فقد وجد أن أكبر مصدر لعدم رضا المستهلك هو فشل التكنولوجيا في العمل (Johnson, et al., 2008: 223). تشعر جميع الشركات في جميع أنحاء العالم بالتحدي المتمثل في عدم اليقين البيئي، ونقص اليقين، وكيفية استغلال التقنيات الحديثة للتصنيع، لذلك تسعى جاهدة لتحقيق الاستقرار والكفاءة، الأمر الذي يتطلب استكشاف التقنيات الجديدة وتجنب تقادم السوق (Xiao et al., 2019: 697). إن عدم اليقين التكنولوجي يرجع إلى عدم توفر المعرفة المطلوبة حول التقدم التكنولوجي، وهذا يجعل من الصعب على الشركات القيام بتنبؤات دقيقة، ومن أكثر التحديات التي تواجه المنظمات هو الغموض البيئي مع التكنولوجيا، مما يستدعي الاهتمام بالمعرفة وتوفيرها كمعالجة مناسبة لمواكبة التقدم التكنولوجي وحالات الغموض البيئي (Hamdi, 2015: 377).

في عصرنا الحالي، توجد العديد من المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة بياناتها إلكترونيًا، تستخدم هذه المنظمات تكنولوجيا المعلومات لتحسين سير أعمالها، وتصنيع منتجاتها، وتقديم خدماتها بكفاءة، وأن التكنولوجيا تمثل جهداً إنسانياً وطريقة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات والخبرات والمهارات المتاحة، سواء كانت بشرية أو غير بشرية، في مجالات معينة، لتطوير وسائل تكنولوجيا تعالج مشكلات الأفراد وتلبي احتياجاتهم وتعزز قدراتهم، إنها ليست مجرد أدوات أو معدات، بل هي فكر وأداء وحلول للمشاكل التكنولوجية تتجاوز كونها علماً أو تطبيقاً علمياً، فهي تشمل النشاط الإنساني الذي يجمع بين الجانب التطبيقي والعلمي، يشير الغموض التكنولوجي إلى العلاقات المعقدة بين الأهداف ووسائل تحقيقها، والتي قد تتعقد بسبب السيطرة غير المباشرة على الموارد أو العلاقة الغامضة بين الأهداف ونتائجها أو مؤشرات الأداء (Jarzabkowski et al.,2010: 2).

في الإطار ذاته ، فإن الغموض هو إدراك وليس سمة موضوعية لتكنولوجيا المعلومات، مما يعني أننا نتوقع أن يختلف المستخدمون في مدى اعتقادهم بأن تكنولوجيا المعلومات غامضة، يتجلى إدراك الغموض عندما يكون التصنيف غامضاً، أي عندما يكون المرء غير قادر على تصنيف تكنولوجيا المعلومات بثقة في فئة معروفة واحدة (Gregan et al.,2005: 128).

واقترح (Pillet et al.,2017:8-10) أن الغموض الملحوظ في التكنولوجيا هو وظيفة لثلاثة عوامل هي:

1- غموض الغرض :

إدراك المستخدم لوجود تفسيرات متعددة أو غير متنسقة لسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات، يتعلق هذا البعد بتخيل المستخدم بوجود تفسيرات متعددة أو غير متنسقة لـ لماذا تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وهو مرتبط بعدم وجود فهم محدد للغرض الشامل لتكنولوجيا المعلومات، مع هذا النوع من التكنولوجيا، تكون نوايا المصممين غير محددة وغالبًا ما تكون حدود النظام غير واضحة.

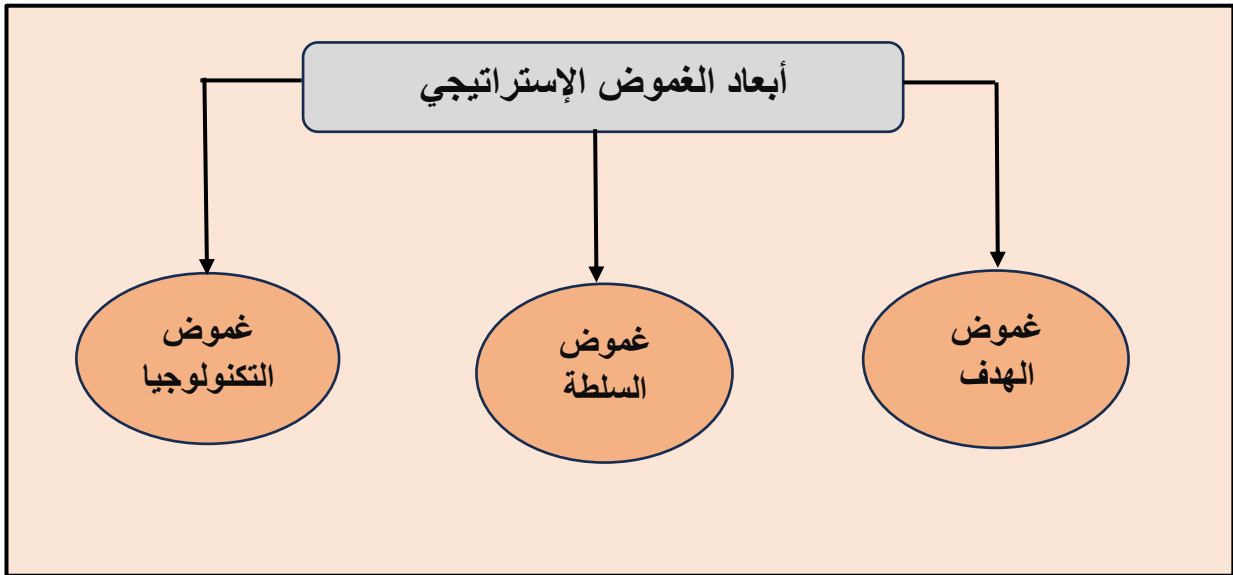
2- غموض الاستخدام :

يشير غموض الاستخدام إلى تصور المستخدم لوجود تفسيرات متعددة أو غير متنسقة لكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويرتبط غموض الاستخدام بإدراك الغموض الذي يتعلق بالموقف وينشأ في الممارسة العملية أثناء حالات الاستخدام، وهو مرتبط بدرجة عدم التحديد المتصور الذي يحيط بالتجربة الفعلية لتكنولوجيا المعلومات في الممارسة العملية.

3- الغموض النسبي :

يشير الغموض النسبي إلى تصور المستخدم أن إحدى تقنيات المعلومات لها بعض السمات المشتركة مع واحدة أو أكثر من تقنيات المعلومات التي تبدو غير ذات صلة، عند التعرض لعنصر غير مألوف، يقارن الفرد سمات العنصر بسمات العناصر التي تنتمي إلى فئات موجودة من أجل تحديد عضويته في الفئة، ينشأ الغموض النسبي عندما يواجه المستخدم تقنية معلومات تمتلك نفس السمات مثل تقنية معلومات لا تنتمي إلى نفس الفئة، ومن المرجح أن يُنظر إلى هذا التناقض باعتباره غموضاً يؤثر على تشكيل المعتقدات.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان غموض التكنولوجيا يتمثل في عدم قدرة الأفراد العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤثر سلباً على أدائهم بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام، ويمثل شكل(15) أبعاد الغموض الإستراتيجي استناداً إلى الأدبيات:



شكل (15) أبعاد الغموض الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

تتضح العلاقة بين متغيرات البحث بشكل مترابط من خلال البناءات النظرية التي تربط بين متغيرات البحث الحالي، وعليه تم التوجه نحو عرض العلاقة بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي، والعلاقة بين أبعاد الجاهزية الإستراتيجية (القيادة ، الثقافة ، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا ، الموارد البشرية) والغموض الإستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: العلاقة بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي

ان الجاهزية الإستراتيجية بوصفها هيكلًا متعدد المستويات، إذ يمكن أن تكون الجاهزية حاضرة بشكل أو بآخر على المستوى الفردي، والمجموعة، والوحدة، والإدارة، والمستوى التنظيمي (Weiner, 2020:2). ان المنظمة التي تمتلك مستوى عالي من الجاهزية الإستراتيجية يكون لديها فهم مشترك للرؤية ، الرسالة، القيم، والإستراتيجية ، ولديها قياده متميزة، وتكنولوجيا ،وموارد بشرية ، هيكل تنظيمي، وثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجيتها وتنتشر المعرفة في جميع اتجاهات المنظمة بحيث يعمل الجميع معا وفي ذات الاتجاه (Kaplan & Norton, 2004: 280). ان الجاهزية الإستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات و تأمين بقائها وديمومتها، وأنها ميزة تنافسية مؤقتة تتراكم بمرور الوقت لتصبح مستدامة، لا ينطوي تحقيق التجهيز الإستراتيجي على مواءمة الموارد والقدرات فحسب، بل يشمل أيضا تعزيز ثقافة القدرة على التكيف والابتكار داخل المنظمة (منصور ويعكوب، 2021: 379). اما الغموض الإستراتيجي فيشير إلى الموقف الذي لا تتمكن فيه المنظمة من تكوين تنبؤ احتمالي دقيق حول سلوك خصومه في المنافسة (3 Eddai& Guerdjikova,2023). في حين أن الغموض الإستراتيجي يتواجد عندما لا يكون لدى صانعو القرار الثقة في فهم الأحداث أو الاتجاهات الرئيسية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، أو عندما يواجهون صعوبة في تحديد الاحتمالات بدقة لحدوث أحداث معينة، ونظراً لاختلاف الغموض الإستراتيجي من صناعة الى الأخرى وفي مراحل مختلفة من دورة حياة الصناعة، فإن مستوى الوعي بأهمية البيئة الخارجية يختلف أيضاً من منظمة الى الأخرى (Zhang& Han,2013: 195).

ثانياً: العلاقة بين أبعاد الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي

أولاً- العلاقة بين جاهزية القيادة والغموض الإستراتيجي

تعد بيئة الأعمال الحالية أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، أو تواجه المنظمات العديد من التحديات والغموض حيث يتطلب من القادة التعامل مع هذه التحديات، والتي غالباً ما تشير إلى ضغوط كبيرة، ومع ذلك، فإن القادة يواجهون عناصر متناقضة أثناء اعتمادهم أنماط قيادة مختلفة مثل القيادة التشاركية أو المتناقضة، وقد أظهرت الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بصفات متناقضة هم الأكثر فعالية في مواجهة التحديات التنظيمية في الظروف الصعبة والغامضة، وأن جاهزية القيادة تميل إلى تعزيز كل من الأداء التنظيمي والأداء الفردي (Xue et al.,2020: 1). تعتبر جاهزية القيادة عملية إدارية تتطلب القدرة على فهم خيارات اتخاذ القرار بشكل مستنير، خاصة في المواقف التي تتسم بالغموض والتغير والتعقيد المتزايد عندما ينظر إلى الفعل على أنه مسؤولية شخصية، فإن ذلك يتطلب من القادة التعامل مع جميع الخيارات المتاحة لتحديد الأهداف بوضوح، سواء كانت تلك الأهداف محددة مسبقاً أو تتغير باستمرار (Zhang et al.,2015: 539) .

ثانياً- العلاقة بين جاهزية الثقافة والغموض الإستراتيجي

إن الثقافة هي من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة ،حيث إن لكل منظمه لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمعتقدات والافتراضات والتي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئاتهم الخارجية والتي تعمل على تشكيل سلوك العاملين، والتي ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على أنشطة المنظمة ،قد تساهم جاهزية الثقافة التنظيمية في ترسيخ قيم ومبادئ التخطيط الإستراتيجي، مما يؤدي إلى بناء ثقافة استراتيجية داعمة للتوجه العام للمنظمة ،هذا التوجه الثقافي سوف يقلل من الغموض الإستراتيجي عبر تعزيز الوضوح في الأهداف والرؤى المستقبلية (عبد الرزاق واخرون، 2019: 65). وتعرف الثقافة بأنها مجموعة من الافتراضات والسلوكيات الجماعية التي يتم تعليمها لأعضاء التنظيم الجدد كطريقة للأدراك والتفكير والشعور ،والتي تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض (الطائي، سلمان، 2020: 60). وأن الهدف من امتلاك المنظمة للثقافة هو خلق التماسك والبنية والوحدة، مما يبسط عملية الوصول إلى أهداف المنظمة، إذ تلعب الثقافة المنظمة دوراً رئيسياً في التغييرات الإستراتيجية (Persson,2014: 8). بالتالي فإن تعزيز جاهزية الثقافة التنظيمية من خلال تبني قيم الابتكار والتعلم المستمر والتكيف، يساهم في تقليل الغموض الإستراتيجي ويعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، لذا فإن كلما زادت ثقافة المنظمة ، كلما قلت آثار الغموض الإستراتيجي ، وأصبحت المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة (جمال الدين، مشته، 2022: 70).

ثالثاً- العلاقة بين جاهزية الهيكل التنظيمي والغموض الإستراتيجي

ان الهيكل التنظيمي، هو ذلك البناء الذي يحدد التنظيم الداخلي للمنظمة ويوضح التسميات والتنظيمات والأقسام الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين أقسامها وطبيعة المهام والمسؤوليات والصلاحيات، فضلا عن تحديد نوع وانسيابية المعلومات بين مختلف المناصب الإدارية في المنظمة(طالب، 2019: 319). يجب أن لا يكون شكل الهيكل التنظيمي ثابتاً، خاصة في ظل وجود المنظمة في بيئة غير مستقرة للغاية من حيث العامل التكنولوجي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي تعمل فيه والأشخاص العاملين في المنظمة ، وهذا يدعو إلى ملاءمة الهيكل التنظيمي للظروف المتغيرة حتى يتمكن من البقاء والنمو (خونده، شوكي، 2024: 9). ولكي يكون الهيكل التنظيمي جاهز يجب ان يتكيف مع الإستراتيجية المعتمدة في المنظمة والذي يساعد في تقليل الغموض الإستراتيجي من خلال توفير قنوات اتصال واضحة، فأن جاهزية الهيكل التنظيمي تلعب دوراً جوهرياً في تمكين المنظمات من التعامل مع الغموض الإستراتيجي بفعالية، من خلال المرونة والتكيف والتواصل ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات (منصورى، 2014: 316).

رابعاً- العلاقة بين جاهزية التكنولوجيا والغموض الإستراتيجي

أن جاهزية التكنولوجيا هي قدرة البنية الأساسية للتكنولوجيا الأساسية (خدمات الشبكة، والأجهزة، والبرامج، والأمان) على دعم وتبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنقلة(Basole, 2007:6). وميل المستهلكين إلى استخدام التقنيات الجديدة لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن الجاهزية والقبول للتكنولوجيا الجديدة يساهم في فعالية المنظمة في إدارة الشركات أو المنظمات (Purba, 2015: 6). ان قبول التكنولوجيا هو " جاهزية الشخص لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، والذي يتأثر بسهولة الاستخدام الواضحة والفائدة الواضحة للتكنولوجيا"، قد يكون لدى الموظفين الوسائل والموارد اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، لكن تصورهم للتكنولوجيا يؤثر على كيفية استخدامها (Khoza et al, 2024: 2). بينما الغموض الإستراتيجي للتكنولوجيا يشير إلى العلاقات المعقدة بين الأهداف ووسائل تحقيقها، والتي قد تتعقد بسبب السيطرة غير المباشرة على الموارد أو العلاقة الغامضة بين الأهداف ونتائجها أو مؤشرات الأداء (Jarzabkowski et al.,2010: 2). لذا فان غموض التكنولوجيا يعني عدم الاستقرار مع التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ بالتطور المرتبط بالتكنولوجيا في المستقبل (Gelderman et al., 2016: 2).

خامساً- العلاقة بين جاهزية الموارد البشرية والغموض الإستراتيجي

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج حيث ان جميع الموارد المادية لها أهميتها، الا ان الموارد البشرية تعتبر الأهم لأنها تتولى عملية الابتكار والابداع (راضية ، سامية، 2017: 19). وتشير جاهزية الموارد البشرية إلى قدرة أنظمة الموارد البشرية على توظيف وتطوير ونشر العاملين الذي يمتلكون الجاهزية والكفاءة للاستجابة السريعة لتلبية المتطلبات الديناميكية المتغيرة (Tracey,2008: 430). وتلعب جاهزية الموارد البشرية دوراً حاسماً في تسهيل إدارة التغيير الفعالة، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر على النجاح العام وقبول المبادرات الجديدة داخل المنظمة ، تعد مواءمة جاهزية الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية أمراً ضرورياً لتعزيز ثقافة تتبنى التغيير والابتكار، ان استثمار المنظمات في تطوير جاهزية الموارد البشرية وبناء قدرات التغيير يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة في السوق ، وقد تعتبر هذه الاستثمارات ضرورية لضمان أن تكون الموارد البشرية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتعامل بفعالية مع الغموض الإستراتيجي، وأيضاً يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والنمو المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة، وقد اظهرت الدراسات أن جاهزية الموارد البشرية تلعب دوراً في تمكين المنظمات من التعامل مع الغموض الإستراتيجي والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية (Basole, 2007:6).

من خلال ما تقدم بالفقرتين اولاً وثانياً نستنتج من الدراسة الحالية بأن هناك علاقة وثيقة وقوية ومتداخلة بين الجاهزية الإستراتيجية و دورة في الحد من الغموض الإستراتيجي، لما تملكه الجاهزية الإستراتيجية من أهمية ومميزات تساعد المنظمات في الحد من الغموض الإستراتيجي، ومن المزايا التي تحققها هذه الدراسة تتمثل بـ (تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحسين عملية اتخاذ القرار ، دعم تطوير السياسة التنظيمية، دعم الاستدامة التنظيمية، القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها، تعزيز مرونة المنظمة).

الفصل الثالث

الجانب الميداني لمتغيرات الدراسة

- المبحث الأول : اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس وتطويرها
- المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها
- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس وتطويرها

توطئة ...

يتضمن هذا المبحث عرض اختبارات الصدق والثبات كخطوات أولية وتفحصها من أجل الاطمئنان للنتائج المتمخضة عن تحليلها واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ، وهذا يتطلب اعتماد أساليب الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى والتأكد من البناء الاستكشافي والتوكيدي لها من خلال اعتماد التحليل العملي بنوعيه ، فضلاً عن ذلك التحقق من مدى اعتدالية المقاييس من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، والتأكد من معوليتها والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وكما يأتي :

أولاً : توصيف اداة القياس وترميزها

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين هي :

1. المتغير الأول : المتغير المستقل الجاهزية الإستراتيجية الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن خمس أبعاد فرعية هي (جاهزية القيادة 5 فقرات ، جاهزية الثقافة 5 فقرات ، جاهزية الهيكل التنظيمي 4 فقرات ، جاهزية التكنولوجيا 5 فقرات ، وجاهزية الموارد البشرية 4 فقرات) .
2. المتغير الثاني : المتغير التابع الغموض الإستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية هي (غموض الهدف 4 فقرات ، غموض السلطة 4 فقرات ، وغموض التكنولوجيا 4 فقرات) .

ان وصف اداة القياس بمحتواها العلمي من متغيرات رئيسية وأبعاد قياس وترميز جميع تفاصيلها ، يعتبر من أكثر الجوانب التي تعتمد عليها أساليب التحليل المختلفة وهو مرحلة اساسية تعزز عملية تعريف المتغيرات وتعزز فهم خطوات تحليلها واختبارها ، ولذلك سيتم استخدام الرموز المشتقة من مصطلحاتها الانكليزية كأساس في ترميز المتغيرات وأبعادها الفرعية ، وهي كما عليه في الجدول (11) .

جدول (11): توصيف اداة القياس وترميزها

عدد الفقرات	الرمز الاحصائي	أبعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسية	دور المتغير
5	LR	جاهزية القيادة	الجاهزية الإستراتيجية StrRea	المستقل
5	CR	جاهزية الثقافة		
4	OSR	جاهزية الهيكل التنظيمي		

5	TR	جاهزية التكنولوجيا		
4	HRR	جاهزية الموارد البشرية		
4	GA	غموض الهدف	الغموض الإستراتيجي StrAmb	التابع
4	PA	غموض السلطة		
4	TA	غموض التكنولوجيا		

المصدر :إعداد الباحث .

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من أكثر الاختبارات أهمية لدى الباحثين كونها تحدد مدى جودة المقياس في تحقيق غرض القياس وهي تتضمن في الغالب نوعين من الاختبارات :

1. "اختبار الصدق الظاهري : يعد اختبار الصدق عاملاً أساسياً في ضمان جودة أداة القياس ، وهو ضروري للفحص والتأكد من صلاحية الاداة ، إذ يمثل هذا الاختبار مدى قدرة عناصر محددة في الأداة على تقييم المفهوم المقاس بدقة في الدراسة البحثية، ويضمن أن تسمح الأسئلة المطروحة باستنتاجات صحيحة ، وإذا وفرت الأداة مقياساً لما تقيسه فعلياً، فإن صلاحيتها تُثبت وغرض القياس سيتحقق دون اي اشكالات أو معارضات لما يتضمنه المقياس من اختبارات (Wang et al., 2023 : 1326)

2. اختبار صدق المحتوى : يُعدّ اختبار صدق المحتوى إحدى الخطوات التي اعتمدت عليها العديد من الابحاث في نموذج تطوير أداة القياس الخاصة بها لتقييم بناء الفقرات ، ويشير صدق المحتوى إلى أن محتوى أسئلة أو فقرات الأداة المُقاسة مُمثل ودقيق حقاً ، وهو يشير إلى المدى الذي يحقق فيه المقياس جميع جوانب البناء ويُمكن القول إنه في أحد الاختبارات، قد لا تكون بعض الأسئلة أو الفقرات في الاستبيان ذات صلة باختبار الموضوع المُراد تقييمه وهنا يأتي دور صدق المحتوى لكشف هذا الخلل (Zhang & Garcia , 2023 : 47)

ويمكن تحديد مصداقية الاستبيان باستخدام لجنة من الخبراء الذين يستكشفون البنية النظرية ، والخبراء هم أولئك الذين لديهم خبرة في مجال الاختصاص ، ويجب أن تستند مصداقية الخبراء عدة معايير كالخبرة في اللغة والمعرفة وثقافة الموضوع والخبرة في الصياغات والترجمة وتكييف المعاني بهدف تقديم اقتراحات وتوصيات بشأن الفقرات لتحسين بنية الصياغات لضمان الوضوح والإيجاز ، وبالتالي فإن توافق الأداة وملاءمتها وصلاحيتها أمرًا ضروريًا لتحقيق استقرار المقياس (Tobon et al., 2020 : 188) وفي هذا الصدد اشار السادة الخبراء إلى عدد من المقترحات التعزيزية حول ظاهرية المقياس ومحتواه ، وبدوره اجرت الباحثة أغلب التعديلات اللازمة المتفق عليها وتبنى تغيير بعض

الصياغات التي تتعلق بفقرات القياس التي رأى الخبراء أهمية تعديلها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء عينة الدراسة .

ويوضح الجدول (12) نسب اتفاق السادة المحكمين على فقرات المقياس، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق قد جرى تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات التي ثبتها خبراء التحكيم .

جدول (12) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الجاهزية الإستراتيجية	جاهزية القيادة	5	4	80	اعادة صياغة حسب الملاحظات المحددة من قبل السادة المحكمين
		جاهزية الثقافة	5	4	80	
		جاهزية الهيكل التنظيمي	4	3	75	
		جاهزية التكنولوجيا	5	3	60	
		جاهزية الموارد البشرية	4	4	100	
2	الغموض الإستراتيجي	غموض الهدف	4	4	100	
		غموض السلطة	4	3	75	
		غموض التكنولوجيا	4	4	100	
		المجموع	35	29	83	

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثاً- التحليل العاملي الاستكشافي

التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) هو أسلوب إحصائي متعدد المتغيرات يُستخدم بكثرة في الابحاث النوعية والكمية ، تعود أصوله إلى تطوير تشارلز سبيرمان لنظرية العاملين في أوائل القرن العشرين ، استند التحليل إلى مبادئ رياضية بسيطة كانت إجاباتها معروفة مسبقاً، واستُخدمت في محاكاة البيانات ومع تطور الحواسيب والعمليات الرياضية الأكثر شمولاً، اتسع نطاق استخدام التحليل العاملي، وبدأ استخدامه في مجالات عديدة مثل العلوم الاجتماعية والطب والادارة والاقتصاد (Goretzko et al., 3511 : 2021) كما ان الغرض الرئيسي من التحليل العاملي الاستكشافي هو تلخيص البيانات لتسهيل تفسير وفهم علاقات وأنماط المتغيرات الملاحظة في أداة القياس ، بمعنى آخر تُعاد تجميع المتغيرات الرئيسية في مجموعة محدودة تضم عدداً أقل من المتغيرات الكامنة التي لا يمكن ملاحظتها بناءً على التباين المشترك ، ومن خلال إعادة تجميع المتغيرات الملاحظة في مجموعة محدودة، يمكن للباحثين التركيز على عدد أقل من العناصر التي تشرح البنية، بدلاً من النظر في عدد كبير جداً من العناصر التي قد لا تكون مهمة في

دراساتهم، كما أن تصنيف هذه العناصر في فئات (عوامل) ذات معنى يُسهّل عليهم إجراء دراساتهم ، وفي الأساس يستعمل هذا التحليل عند بناء المقاييس الجديدة وعند تطوير مقاييس قائمة تم بناءها سابقاً (Surucu et al., 2024 : 948 ..).

1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

يتضمن هذا المقياس (23) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس الجاهزية الإستراتيجية من أجل التثبيت على الفقرات التي تتمتع بصدق عالي واستبعاد الفقرات غير الملائمة بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً ، إذ يتضح من الجدول (13) ان مدى كفاية عدد أفراد العينة قد بلغ (0.849) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة عالية مما يدل على ان العينة مناسبة لأجراء التحليل العاملي ، اما بخصوص مدى وجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس فان ذلك يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار بارتليت (Bartlett's test) إذ يتضح ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة أقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المقياس دالة معنوياً ..

الجدول (13) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الجاهزية الإستراتيجية

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-df	1419.196
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

اما بالنسبة إلى تحليل المكونات الأساسية للجاهزية الإستراتيجية تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس وكانت جذورها الكامنة أكثر من الواحد الصحيح ، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الخمسة (64.067) وهي اعلى من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية للمقياس..

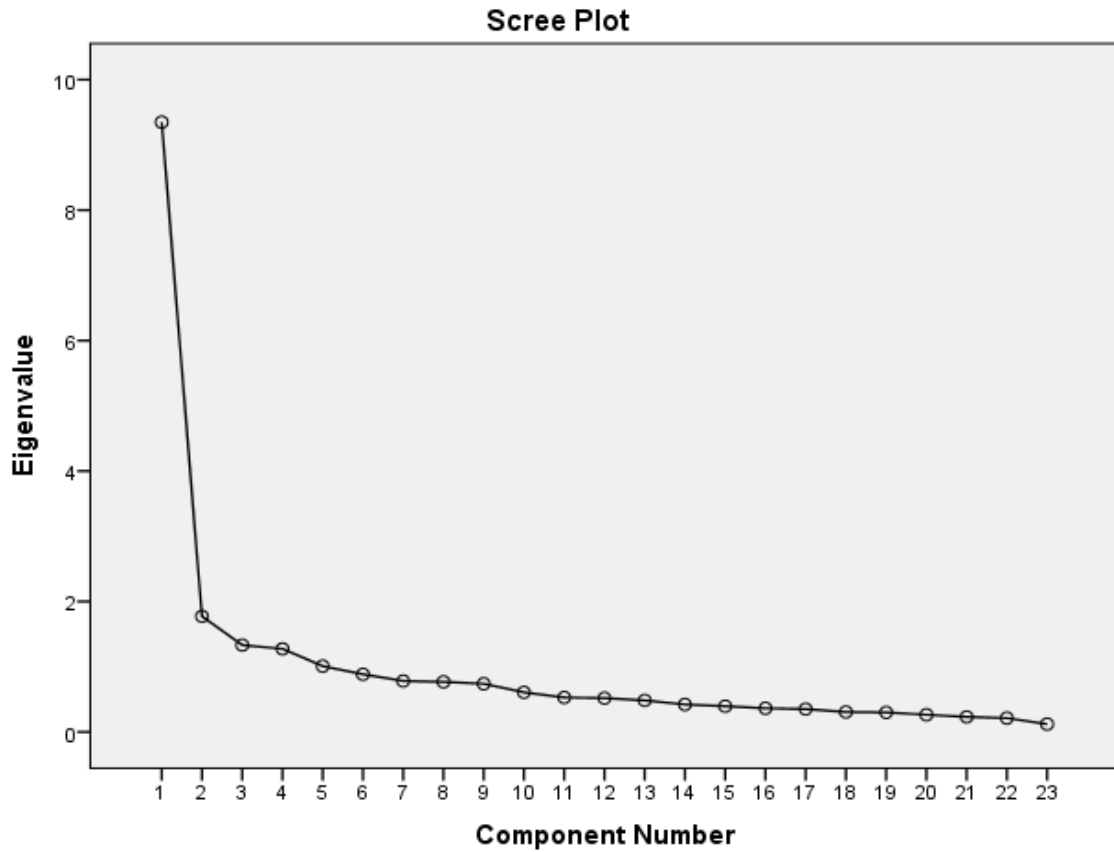
الجدول (14) : التباين الكلي المفسر لمقياس الجاهزية الإستراتيجية

استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة			الجذور الكامنة الأولية			المكون
% التراكمية	% من التباين	الكلي	% التراكمي	% من التباين	الكلي	
40.648	40.648	9.349	40.648	40.648	9.349	1
48.358	7.710	1.773	48.358	7.710	1.773	2

54.146	5.788	1.331	54.146	5.788	1.331	3
59.684	5.538	1.274	59.684	5.538	1.274	4
64.067	4.383	1.008	64.067	4.383	1.008	5

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

والشكل (16) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني الذي تتضح فيه قيمة الجذور الكامنة لفقرات المقياس (المحور العمودي) وعدد الفقرات (المحور الأفقي).



الشكل (16) : الخارطة الركامية للجذور الكامنة لمقياس الجاهزية الإستراتيجية

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

أما ما يتعلق بنسب التشعب لفقرات مقياس الجاهزية الإستراتيجية التي تعبر عن مربع معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة مع العوامل الخمسة المستخرجة على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عاليةً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في الجدول (15) وحسب العوامل الخمسة التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (15) : نسب التشبع لفقرات مقياس الجاهزية الإستراتيجية

ت	نسب التشبع					فقرات المقياس
	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	
1	.851					جاهزية القيادة
2	.845					
3	.771					
4	.598					
5	.506					
6		.942				جاهزية الثقافة
7		.798				
8		.783				
9		.592				
10		.556				
11			.782			جاهزية الهيكل التنظيمي
12			.704			
13			.664			
14			.557			
15		.876				جاهزية التكنولوجيا
16		.798				
17		.624				
18		.616				
19		.531				
20	.835					جاهزية الموارد البشرية
21	.677					
22	.579					
23	.449					

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

2. التحليل العملي الاستكشافي لمتغير الغموض الإستراتيجي

يتضمن هذا المقياس (12) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس الغموض الإستراتيجي من أجل التثبيت على الفقرات التي تتمتع بصدق عالي واستبعاد الفقرات غير الملائمة

بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً ، إذ يتضح من الجدول (16) ان مدى كفاية عدد أفراد العينة قد بلغ (0.824) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة عالية مما يدل على ان العينة مناسبة لأجراء التحليل العاملي ، اما بخصوص مدى وجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس فان ذلك يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار بارتلليت (Bartlett's test) إذ يتضح ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة أقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المقياس دالة معنوياً ..

الجدول (16) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الغموض الإستراتيجي

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy		.824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi–df	596.218
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

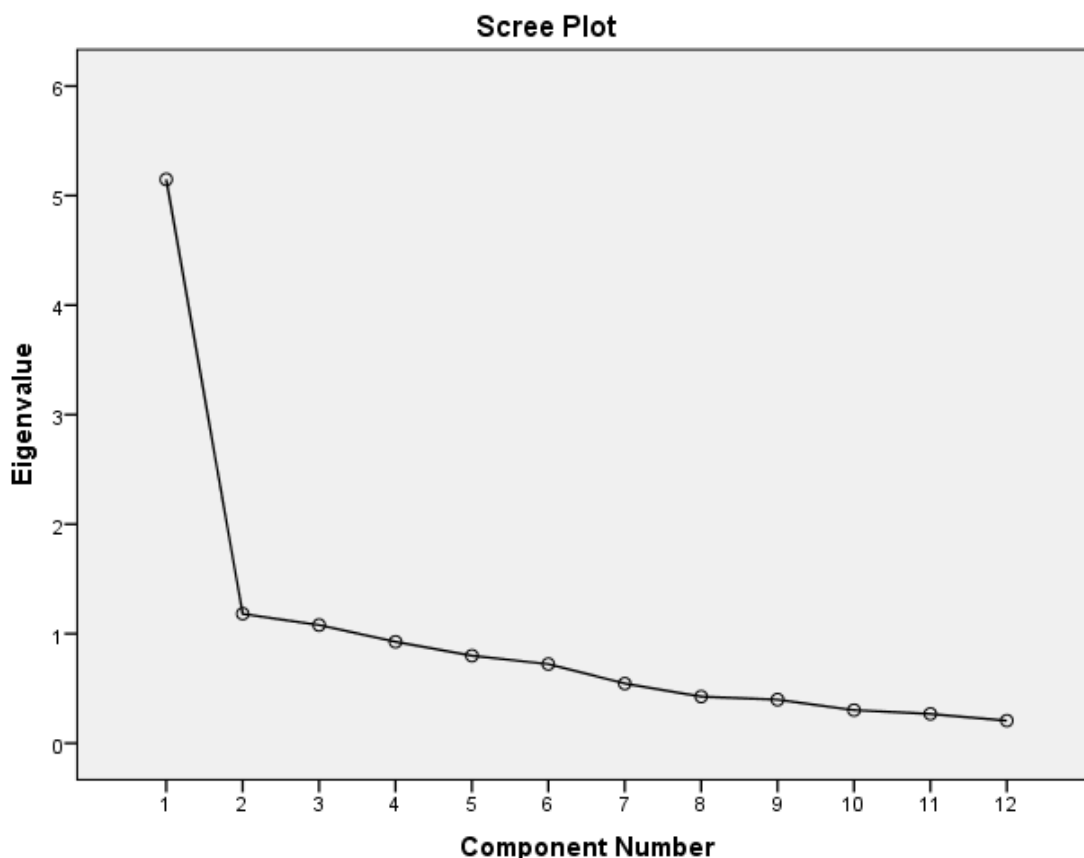
اما بالنسبة إلى تحليل المكونات الاساسية فانه يتضح من الجدول (17) ان التحليل قد انتخب ثلاثة عوامل رئيسية تمثل المكونات الاساسية للغموض الإستراتيجي تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس وكانت جذورها الكامنة أكثر من الواحد الصحيح ، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الخمسة (61.735) وهي اعلى من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية للمقياس..

الجدول (17) : التباين الكلي المفسر لمقياس الغموض الإستراتيجي

استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة			الجذور الكامنة الأولية			المكون
% التراكمية	% من التباين	الكلي	% التراكمي	% من التباين	الكلي	
42.899	42.899	5.148	42.899	42.899	5.148	1
52.746	9.847	1.182	52.746	9.847	1.182	2
61.735	8.989	1.079	61.735	8.989	1.079	3

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

والشكل (17) يوضح خارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني الذي تتضح فيه قيمة الجذور الكامنة لفقرات المقياس (المحور العمودي) وعدد الفقرات (المحور الافقي)..



الشكل (17) : الخارطة الركامية للجذور الكامنة لمقياس الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

اما ما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس الغموض الإستراتيجي التي تعبر عن مربع معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة مع العوامل الثلاثة المستخرجة على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في الجدول (18) وحسب العوامل الثلاثة التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (18) : نسب التشبع لفقرات مقياس الغموض الإستراتيجي

ت	فقرات المقياس	نسب التشبع		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
1	GA1	.866		
2	GA2	.812		
3	GA3	.805		
4	GA4	.669		
6	PA1		.927	

	.808		PA2		7
	.635		PA3		8
	.598		PA4		9
.845			TA1	غموض التكنولوجيا	11
.736			TA2		12
.546			TA3		13
.419			TA4		14

المصدر : مخرجات (SPSS V.25).

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي (CFA) طريقة إحصائية تهدف إلى التأكد من توافق عدد العوامل (أو التراكيب) وأحمال المتغيرات (المؤشرات) الملاحظة عليها مع ما هو متوقع بناءً على النظرية، وهو بذلك يضمن التأكد من البناءات الهيكلية للمقاييس ومدى سلامة البنى الهيكلية الاستكشافية (Sungtrisearn et al., 2024 : 435) ويهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى التحقق من صحة النموذج النظري الذي يربط بين المتغيرات الملاحظة (مثل فقرات القياس في الاستبيان) والمتغيرات الكامنة أي المتغيرات الرئيسية، على عكس التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يبحث عن البنية الكامنة دون فرضيات مسبقة، ويتضمن عدة خطوات متسلسلة هي تحديد النموذج النظري، جمع البيانات، تقدير النموذج، تقييم ملاءمة النموذج ، وتعديل النموذج لتحسين ملاءمته (Price , 2023 : 609).

ومن أجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية ، يتم تقييمه من خلال مؤشرين :

(Afthanorhan , 2013 : 199).

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، إذ إنها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

2. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يخضع النموذج الهيكلي إلى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

والجدول (19) يوضح أهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل المتمخضة عن

اختبار المتغيرات.

جدول (19) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

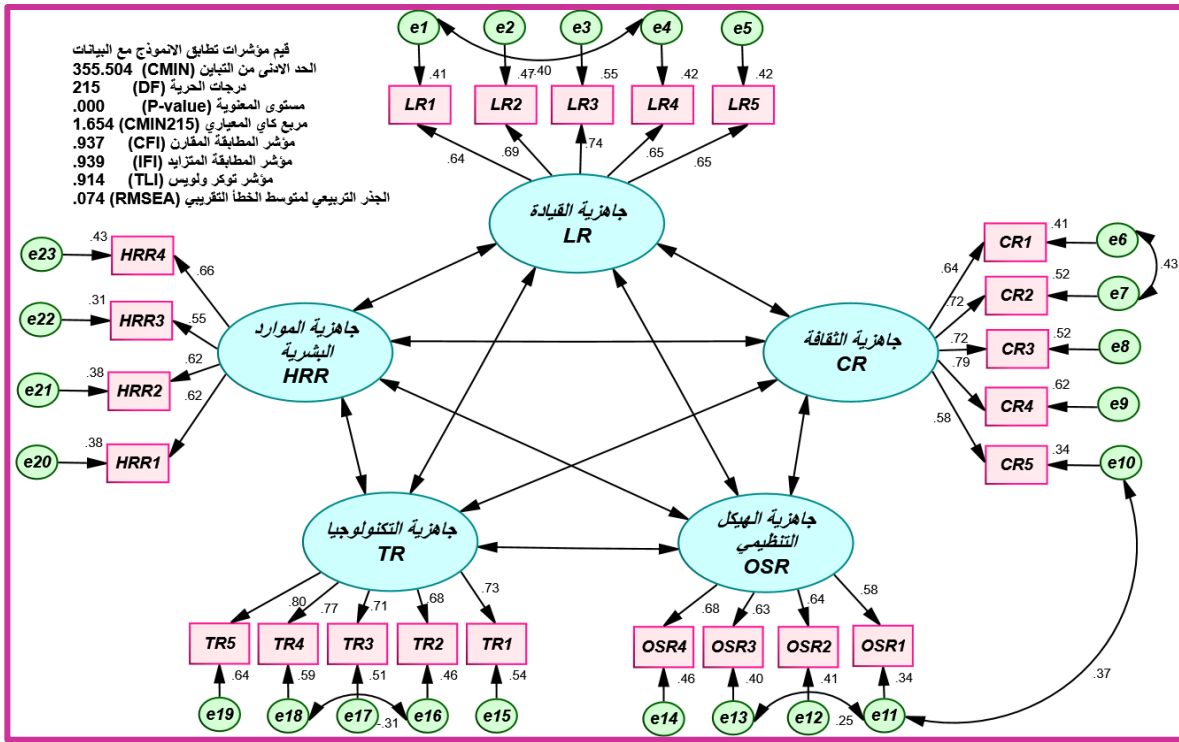
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل على النحو الآتي : -

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

يتضح من خلال الشكل (18) ان متغير الجاهزية الإستراتيجية قد تم قياسه بـ(23) عبارة توزعت على خمسة أبعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من الفقرات القياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(5) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.654) وقيمة (CFI = 0.937) وقيمة (IFI = 0.939) وقيمة (TLI = 0.914) وقيمة (RMSEA = 0.074) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (18) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (20) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات العينة في مصنع الجود للمحاليب الوريدي التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء عينة الدراسة.



شكل (18) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجاهزية الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (20) : نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجاهزية الإستراتيجية

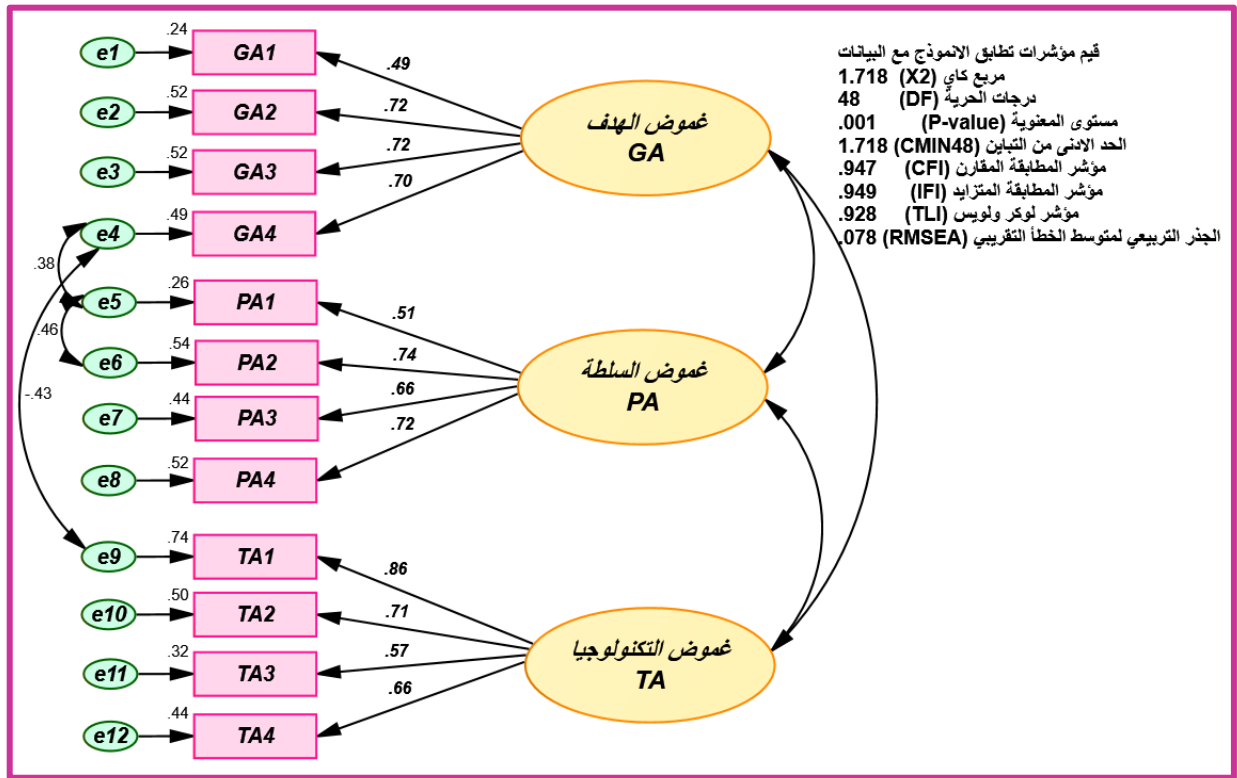
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
LR1 <---	.642	1.073	.183	5.856	***
LR2 <---	.687	1.040	.165	6.317	***
LR3 <---	.740	1.193	.178	6.697	***
LR4 <---	.646	1.008	.171	5.882	***
LR5 <---	.648	1.000			
CR1 <---	.642	1.000			
CR2 <---	.723	1.122	.128	8.797	***
CR3 <---	.720	1.091	.165	6.610	***
CR4 <---	.785	1.201	.170	7.062	***
CR5 <---	.579	.812	.147	5.539	***
OSR1 <---	.581	.704	.117	5.997	***
OSR2 <---	.639	.837	.128	6.552	***
OSR3 <---	.631	.846	.130	6.480	***

OSR4	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.681	1.000			
TR1	<---	جاهزية التكنولوجيا	.733	1.028	.121	8.464	***
TR2	<---	جاهزية التكنولوجيا	.679	.840	.112	7.534	***
TR3	<---	جاهزية التكنولوجيا	.711	.917	.112	8.164	***
TR4	<---	جاهزية التكنولوجيا	.769	.900	.102	8.815	***
TR5	<---	جاهزية التكنولوجيا	.798	1.000			
HRR4	<---	جاهزية الموارد البشرية	.659	1.266	.253	4.994	***
HRR3	<---	جاهزية الموارد البشرية	.555	1.000			
HRR2	<---	جاهزية الموارد البشرية	.617	1.119	.233	4.803	***
HRR1	<---	جاهزية الموارد البشرية	.618	1.136	.236	4.807	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الغموض الإستراتيجي

يتبين من خلال الشكل (19) ان متغير الغموض الإستراتيجي قد تم قياسه بـ(12) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية لكل منها (4) من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(3) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.718) وقيمة (CFI = 0.947) وقيمة (IFI = 0.949) وقيمة (TLI = 0.928) وقيمة (RMSEA = 0.078) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (19) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (21) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات العينة في مصنع الجود للمحالييل الوريديّة التابع للعبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة..



شكل (19) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الغموض الإستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (21) : نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الغموض الإستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
GA1 <--- غموض الهدف	.495	.725	.142	5.098	***
GA2 <--- غموض الهدف	.723	1.026	.138	7.454	***
GA3 <--- غموض الهدف	.722	1.000			
GA4 <--- غموض الهدف	.698	.991	.138	7.198	***
PA4 <--- غموض السلطة	.721	1.311	.238	5.515	***
PA3 <--- غموض السلطة	.663	1.327	.251	5.281	***
PA2 <--- غموض السلطة	.736	1.437	.204	7.049	***
PA1 <--- غموض السلطة	.512	1.000			
TA4 <--- غموض التكنولوجيا	.660	1.023	.154	6.662	***
TA3 <--- غموض التكنولوجيا	.569	.946	.164	5.774	***
TA2 <--- غموض التكنولوجيا	.708	1.000			
TA1 <--- غموض التكنولوجيا	.860	1.227	.148	8.272	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

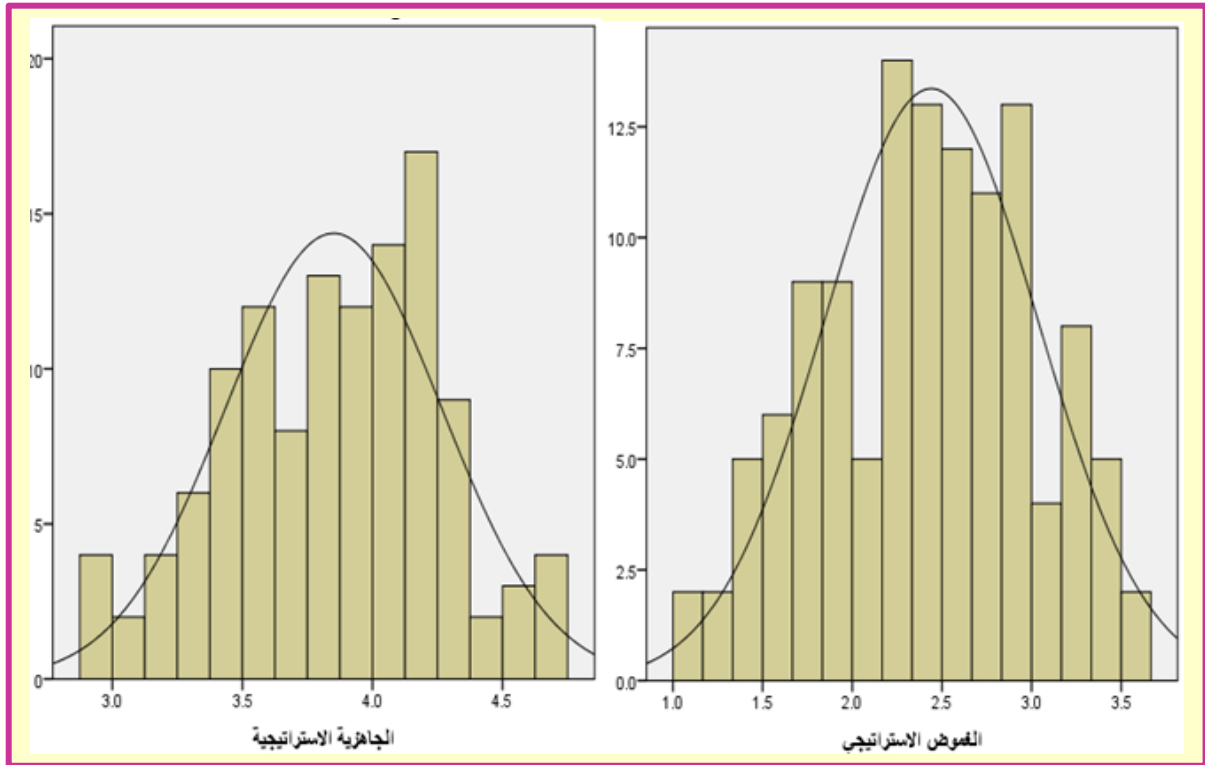
وُصف التوزيع الطبيعي لأول مرة من قِبَل عالم الرياضيات الفرنسي (Abraham de Moivre) عام 1733، ثم شاع استخدامه لاحقاً على يد عالم الرياضيات الألماني (Carl Friedrich Gauss) في القرن التاسع عشر (ومن هنا يُشار إليه أيضاً باسم التوزيع الغاوسي)، يتميز هذا التوزيع بمنحنى جرسى متمائلاً، وفي الحياة اليومية، تميل العديد من الظواهر الطبيعية التي تُوصف بأنها متغيرات متصلة، مثل طول ووزن الأفراد، ودرجات الذكاء، وقياسات ضغط الدم، إلى اتباع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يُعد هذا التوزيع أهم وأكثر أوصاف الاحتمالات شيوعاً في الإحصاء ، واختبار التوزيع الطبيعي هو إجراء إحصائي يُستخدم لتقييم ما إذا كانت بيانات عينة معينة مأخوذة من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً ، ويُحدد توزيع متغير الدراسة نوع الإحصاءات التي يجب استخدامها لوصفه ، كما تفترض بعض الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار t وتحليل التباين والانحدار الخطي، والتوزيع الطبيعي لبيانات العينة يتيح للباحثين التحقق مما إذا كانت بياناتهم تفي بهذا الافتراض ، وقد يؤدي عدم تأكيد التوزيع الطبيعي إلى نتائج واستنتاجات غير دقيقة (Paramasivam et al., 2024 : 55-56).

ولأغراض الدراسة الحالية تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية حسب العينة المعتمدة البالغ حجمها (179) ، إذ يتبين من الجدول (22) بأن قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.070 , 0.076) على التوالي للمتغيرات الحالية (الجاهزية الإستراتيجية ، والغموض الإستراتيجي) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية المتحققة لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات كامل (0.200 , 0.088) على التوالي ، وهذه المستويات أكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يسمح باعتماد ادوات التحليل المعلمية في كل اجراءات التحليل والوصف والتشخيص واختبار الفرضيات ، ويوضح الشكل (20) منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الحالية ..

الجدول (22) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجاهزية الإستراتيجية	.070	179	.200*	.981	179	.098
الغموض الإستراتيجي	.076	179	.088	.983	179	.134

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (20) : منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الحالية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يعد اختبار المعولية أو الثبات من أهم الأساليب التي تعتمد عليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة، ويعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الادوات المعتمدة في قياس ثبات الاداة، إذ يعتبر مقياس إحصائي يُستخدم لتقييم موثوقية أداة القياس، مثل الاستبيانات أو الاختبارات النفسية والمتغيرات التي تدرس الظواهر الاجتماعية المختلفة، ويقاس هذا المعامل مدى ترابط العناصر (الأسئلة) التي تهدف إلى قياس نفس البُعد أو المفهوم (Peterson et al., 2024 : 2) وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016 : 273) إلى كيفية تفسير قيم كرونباخ ألفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة ، إذ إن قيمته تكون مقبولة إذا تجاوزت (0.70) وتكون جيدة جدا إذا تجاوزت (0.80) وممتازة إذا تجاوزت (0.90) .

إذ نلاحظ من الجدول (23) وحسب اجابات العينة المبحوثة أن قيم معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.718 - 0.933) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة ، كما يتضح ان قيم معامل الصدق الهيكلي قد حققت نسباً عالية جداً ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق على مستوى بيئة التطبيق الميدانية في مصنع الجود للمحاليل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

جدول (23) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

ت	أبعادها الفرعية	كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	جاهزية القيادة	0.787	0.887
2	جاهزية الثقافة	0.828	0.910
3	جاهزية الهيكل التنظيمي	0.752	0.867
4	جاهزية التكنولوجيا	0.849	0.921
5	جاهزية الموارد البشرية	0.718	0.847
6	الجاهزية الإستراتيجية	0.933	0.966
7	غموض الهدف	0.751	0.867
8	غموض السلطة	0.780	0.883
9	غموض التكنولوجيا	0.738	0.859
10	الغموض الإستراتيجي	0.891	0.944

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

يحدد اختبار الاتساق الداخلي مستوى الانسجام داخل المقياس وهذا يتحقق من خلال قياس الارتباط بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية من جهة أخرى، وقد اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض، ويوضح الجدول (24) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والأبعاد وفقراتها التي تقيسها :

جدول (24) : قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الجاهزية الإستراتيجية	جاهزية القيادة	LR1	.680**	.558**	.01
		LR2	.767**	.606**	.01
		LR3	.805**	.637**	.01
		LR4	.692**	.557**	.01
		LR5	.736**	.603**	.01
الجاهزية الثقافية	جاهزية الثقافة	CR1	.797**	.632**	.01
		CR2	.825**	.715**	.01
		CR3	.781**	.683**	.01

.01	.755**	.808**	CR4	جاهزية الهيكل التنظيمي	الغموض الإستراتيجي
.01	.609**	.628**	CR5		
.01	.643**	.747**	OSR1		
.01	.683**	.746**	OSR2		
.01	.661**	.791**	OSR3		
.01	.681**	.751**	OSR4	جاهزية التكنولوجيا	
.01	.658**	.814**	TR1		
.01	.622**	.734**	TR2		
.01	.674**	.796**	TR3		
.01	.664**	.783**	TR4		
.01	.728**	.821**	TR5	جاهزية الموارد البشرية	
.01	.615**	.690**	HRR1		
.01	.530**	.743**	HRR2		
.01	.454**	.731**	HRR3		
.01	.602**	.755**	HRR4	غموض الهدف	
.01	.480**	.550**	GA1		
.01	.653**	.755**	GA2		
.01	.703**	.727**	GA3		
.01	.590**	.662**	GA4	غموض السلطة	
.01	.507**	.600**	PA1		
.01	.638**	.664**	PA2		
.01	.626**	.653**	PA3		
.01	.592**	.620**	PA4	غموض التكنولوجيا	
.01	.618**	.607**	TA1		
.01	.579**	.596**	TA2		
.01	.490**	.648**	TA3		
.01	.410**	.549**	TA4		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25).

1. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

يوضح الجدول (24) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الجاهزية الإستراتيجية وأبعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (0.454^{**} - 0.825^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل إلى معنوية العلاقات ووجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وأبعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي إليه .

2. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الغموض الإستراتيجي

يوضح الجدول (24) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الغموض الإستراتيجي وأبعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (0.410^{**} - 0.755^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل إلى معنوية هذه العلاقات ووجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وأبعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي إليه .

المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها

توطئة...

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة الرئيسية (الجاهزية الإستراتيجية ، والغموض الإستراتيجي) وأبعادها الفرعية على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة ، وقيم الانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية استناداً إلى برامج التحليل الاحصائي المناسبة (SPSS & Microsoft Excel) .

ولتحقيق الهدف الاساس لهذا المبحث المتمثل بوصف وتحليل اجابات عينة الدراسة على مستوى مصنع الجود عينة الدراسة استند الباحث إلى ما اشار اليه (Dewberry, 2004: 15) ، أذ إنه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوئها قيم الوسط الحسابي ، وكما يبين في الجدول (25) :

الجدول (25) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جدا

Source : Dewberry , C., (2004) "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .led ,publish in Taylor &Francis , P. 15.

أولاً: وصف وتشخيص متغير الجاهزية الإستراتيجية

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير الجاهزية الإستراتيجية بأبعاده وفقراته الميدانية

بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد جاهزية القيادة

تضمن قياس بعد جاهزية القيادة (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (LR₁ – LR₅) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.947) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.625) وأهميته النسبية بلغت (78.94%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بتحديد مسؤوليات وادوار الموظفين وطبيعة الصلاحيات والواجبات الوظيفية لكل منهم ورسم الخطط الكفيلة بتطوير التصنيع وتنظيم المهام الادارية ودعم توجهات الموظفين وتشجيعهم على تقديم الافكار الجديدة اضافة إلى ذلك أهمية الافادة من تجارب المصانع المنافسة وتحسين الاداء .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (1) التي تتضمن (مصنعنا يتبنى أدواراً واضحة للموظفين وتحدد مسؤولياتهم والمعايير المطلوبة للأداء .) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.898) وأهميتها النسبية قد حققت (80%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (3) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يتبنى الأفكار والخطط الابتكارية وتوجه الموظفين لتنفيذها.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (3.825) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.866) وأهميتها النسبية قد حققت (76.5%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (26): المقاييس الوصفية لبعد جاهزية القيادة

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يتبنى أدواراً واضحة للموظفين وتحدد مسؤولياتهم والمعايير المطلوبة للأداء .	4	0.898	80	1
2	يضع خطط كفيلة لإصلاحه وتطويره .	3.975	0.814	79.5	2
3	يتبنى الأفكار والخطط الابتكارية وتوجه الموظفين لتنفيذها .	3.825	0.866	76.5	5
4	يراقب أليئة الخارجية وتجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين .	3.967	0.840	79.34	4
5	يستفيد من تجارب المنافسين في تحديد توجهاته المستقبلية .	3.967	0.829	79.34	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد جاهزية القيادة	3.947	0.625	78.94	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel) .

2. وصف وتشخيص بعد جاهزية الثقافة

تضمن قياس بعد جاهزية الثقافة (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (CR₁ – CR₅) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.535) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.731) وأهميته النسبية بلغت (70.7%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بتوفير المناخات الداعمة للعمل وتهيئة ظروف البيئة الداخلية لتحقيق مستوى عال من الانسجام بين الموظفين والأقسام والوحدات الادارية وتنشئة الجميع وانصهارهم ضمن ثقافة المصنع العامة وفسح المجال امام الموظفين لتقديم مقترحاتهم التطويرية للعمل وتقديم الحلول الناجعة لحل المشاكل التي تعترض سير العمل بين الحين والآخر .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (مصنعنا يهتم بإنجاز المهام والواجبات في مدة زمنية محددة). قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.733) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.877) وأهميتها النسبية قد حققت (74.66%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى مرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (2) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يتقبل ضغوط الموظفين ويتكيف معها خدمة للصالح العام). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (3.408) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.974) وأهميتها النسبية قد حققت (68.16%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى مرتفع ميدانياً .

الجدول (27): المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الثقافة

ت	الفقرات مصنعنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يسعى إلى تحقيق التوازن والانسجام بين الموظفين.	3.517	0.979	70.34	2
2	يتقبل ضغوط الموظفين ويتكيف معها خدمة للصالح العام.	3.408	0.974	68.16	5
3	يتبنى مقترحات الموظفين المقدمة التي تسهم في تطويره.	3.508	0.953	70.16	3
4	يوفر المناخ التنظيمي المناسب للموظفين.	3.508	0.961	70.16	4
5	يهتم بإنجاز المهام والواجبات في مدة زمنية محددة.	3.733	0.877	74.66	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد جاهزية الثقافة	3.535	0.731	70.7	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

3. وصف وتشخيص بعد جاهزية الهيكل التنظيمي

تضمن قياس بعد جاهزية الهيكل التنظيمي (4) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (OSR₁ - OSR₄) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.765) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.642) وأهميته النسبية بلغت (75.3%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة في الالتزام بتطبيق التعليمات وقواعد العمل على جميع الموظفين من أجل ضمان اتباع الجميع ذات الاجراءات والتقيد بصلاحيات وواجبات المراكز الوظيفية وتنفيذ المهام المكلفين بها حسب ما ترغبه الادارة من أجل تحقيق مستوى عال من التوازن الداخلي والتكيف مع التغيرات العديدة الحاصلة في الظروف البيئية .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس، نجد ان الفقرة (1) التي تتضمن (مصنعنا يلتزم بتطبيق القواعد والتعليمات وإجراءات العمل بشكل دقيق.) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها أعلى وسط حسابي (3.933)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.764) وأهميتها النسبية قد حققت (78.66%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (يبدل جهود كبيرة للحفاظ على التوازن الداخلي.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (3.55)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.934) وأهميتها النسبية قد حققت (71%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (28): المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات مصنعنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يلتزم بتطبيق القواعد والتعليمات وإجراءات العمل بشكل دقيق.	3.933	0.764	78.66	1
2	يحرص على إعداد هيكل تنظيمي يتلائم مع مستوى جاهزيته.	3.858	0.833	77.16	2
3	يركز على الهياكل التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف لضمان كفاءة واستمرارية العمل.	3.717	0.852	74.34	3
4	يبدل جهود كبيرة للحفاظ على التوازن الداخلي.	3.55	0.934	71	4
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد جاهزية الهيكل التنظيمي	3.765	0.642	75.3	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

4. وصف وتشخيص بعد جاهزية التكنولوجيا

تضمن قياس بعد جاهزية التكنولوجيا (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (TR₁ – TR₅) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.803) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.710) وأهميته النسبية بلغت (76.06%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بتبني التطورات التكنولوجية المستحدثة خاصة على مستوى تصنيع المحاليل الوريدية وكيفية تشجيع العاملين ودعمهم على اكتساب المهارات التقنية اللازمة للعمل في تكنولوجيا التصنيع الحديثة وزيادة معارفهم ومهاراتهم الخاصة بصيانة هذه التكنولوجيا اضافة إلى ذلك أهمية تهيئة المتطلبات الضرورية لاقتناء التكنولوجيا الحديثة والاجهزة اللازمة لتحديث تصنيع المنتجات المطلوبة ..

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (1) التي تتضمن (مصنعنا يواكب التطورات التكنولوجية العالمية .) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.992) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.983) وأهميتها النسبية قد حققت (79.84%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يُشرك الموظفين بدورات تدريبية متطورة وحديثة.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (3.7) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.875) وأهميتها النسبية قد حققت (74%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (29): المقاييس الوصفية لبعد جاهزية التكنولوجيا

ت	الفقرات مصنعنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يواكب التطورات التكنولوجية العالمية.	3.992	0.983	79.84	1
2	يُشرك الموظفين بدورات تدريبية متطورة وحديثة.	3.7	0.875	74	5
3	يطبق التقنيات التكنولوجية الحديثة في انجاز اعماله.	3.708	0.911	74.16	4
4	يعتمد نظم تكنولوجية قادرة على تحقق أهدافه.	3.85	0.827	77	2
5	يمتلك قدرات تكنولوجية قادرة على تطوير برامجه باستمرار.	3.767	0.886	75.34	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد جاهزية التكنولوجيا	3.803	0.710	76.06	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

5. وصف وتشخيص بعد جاهزية الموارد البشرية

تضمن قياس بعد جاهزية الموارد البشرية (4) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (HRR₁ - HRR₄) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.904) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.600) وأهميته النسبية بلغت (78.08%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بتوفير البنى التحتية اللازمة لتعزيز جاهزية الموارد البشرية من حيث توفير المتطلبات الضرورية لزيادة المهارات الذاتية لهم وتعزيز امكاناتهم وقدراتهم وقابلياتهم الشخصية واشراكهم في عمليات صنع القرار من أجل تعظيم مساهماتهم في تحسين الاداء بشكل اجمالي .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس، نجد ان الفقرة (3) التي تتضمن (مصنعنا يُعد جاهزية الموارد البشرية من أولويات عمله) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.042)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.803) وأهميتها النسبية قد حققت (80.84%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يوفر الموارد البشرية ذات الجاهزية العالية في تنفيذ استراتيجيته). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (3.8) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.856) وأهميتها النسبية قد حققت (76%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (30): المقاييس الوصفية لبعد جاهزية الموارد البشرية

ت	مصنعنا :	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1		يحرص على تمكين الموظفين وتدريبهم وفقاً ما تتطلبه الجاهزية الإستراتيجية.	3.908	0.820	78.16	2
2		يملك الكوادر البشرية الكفوة القادرة على تحقيق أهدافه .	3.867	0.809	77.34	3
3		يُعد جاهزية الموارد البشرية من أولويات عمله .	4.042	0.803	80.84	1
4		يوفر الموارد البشرية ذات الجاهزية العالية في تنفيذ استراتيجيته.	3.8	0.856	76	4
		الوسط الاجمالي الموزون لبعد جاهزية الموارد البشرية	3.904	0.600	78.08	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

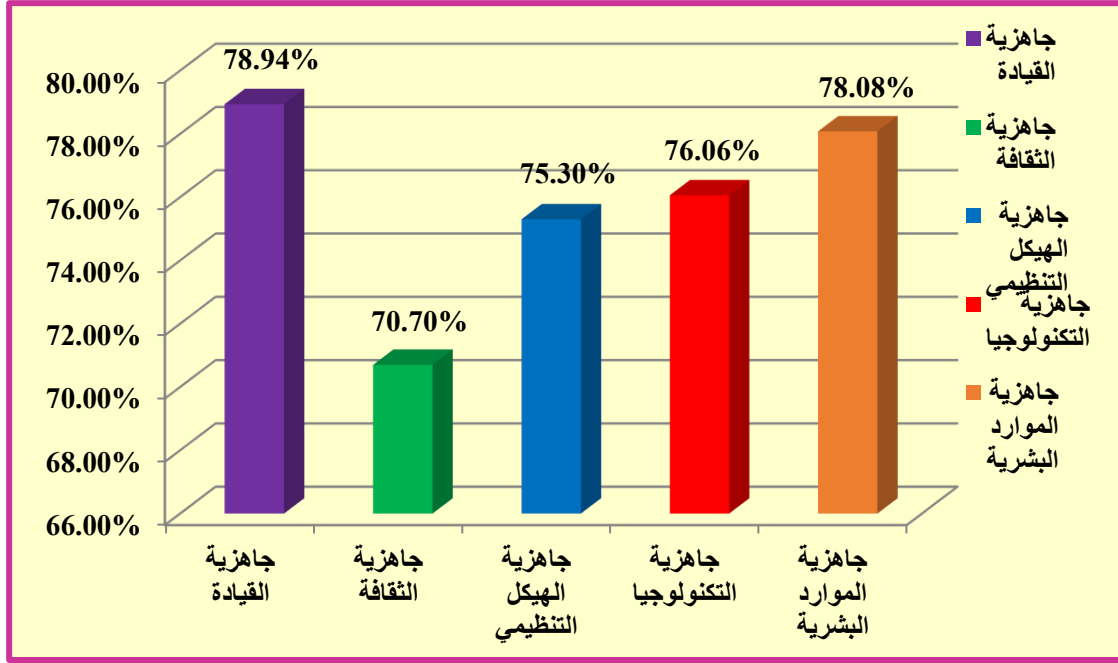
أما بالنسبة إلى متغير الجاهزية الإستراتيجية فقد حصل على وسط إجمالي موزون بلغ (3.791) وكان ذا مستوى مرتفع وبأنحراف معياري بلغت قيمته (0.554) كما حقق أهمية نسبية بلغت (75.82%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. ويتضح من الجدول (31) ان ترتيب الأبعاد الفرعية للجاهزية الإستراتيجية كان كالآتي (جاهزية القيادة ، جاهزية الموارد البشرية ، جاهزية التكنولوجيا ، جاهزية الهيكل التنظيمي ، وجاهزية الثقافة) حسب اجابات العينة في مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (31): المقاييس الوصفية لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

ت	الأبعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	جاهزية القيادة	3.947	0.625	78.94	1
2	جاهزية الثقافة	3.535	0.731	70.7	5
3	جاهزية الهيكل التنظيمي	3.765	0.642	75.3	4
4	جاهزية التكنولوجيا	3.803	0.710	76.06	3
5	جاهزية الموارد البشرية	3.904	0.600	78.08	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الجاهزية الإستراتيجية	3.791	0.554	75.82	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير الجاهزية الإستراتيجية على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عن طريق شكل بياني يمثل ذلك استناداً إلى أهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (21) .



شكل (21): الشكل البياني لمستوى أبعاد متغير الجاهزية الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانيا : وصف وتشخيص متغير الغموض الإستراتيجي

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده وقراته الميدانية

بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد غموض الهدف

تضمن قياس بعد غموض الهدف (4) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (GA₁ – GA₄) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (2.373) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.703) وأهمية نسبية بلغت (47.46%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى منخفض مما يشير إلى أن ادارة المصنع عينة الدراسة تسعى إلى حد ما إلى ايضاح الأهداف التي تدعم موظفيها من أجل تحقيقها وهذا يتحقق من خلال وضوح ادوار العمل للجميع وربط أهداف الأقسام الوظيفية مع أهداف المصنع والسعي إلى تقييم ما تحقق منها بأساليب علمية من أجل التحقق بواقعية عن أساليب انجازها وكيفية تطويرها باستمرار ..

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية ل فقرات القياس ، نجد ان الفقرة (4) التي تتضمن (مصنعا يتعامل بإجراءات غير واضحة لجميع الموظفين ذات صلة بتنفيذ الأهداف) قد حلت بالمرتبة الأولى من

خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (2.425) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (1.010) وأهميتها النسبية قد حققت (48.5%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً..

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (2) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يعاني من عدم وضوح أدوار العمل المطلوبة لإنجاز الأهداف) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (2.217) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (1.006) وأهميتها النسبية قد حققت (44.34%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً .

الجدول (32): المقاييس الوصفية لبعد غموض الهدف

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يعاني من اختلاف بين أهداف الأقسام وأهدافه.	2.283	1.039	45.66	3
2	يعاني من عدم وضوح أدوار العمل المطلوبة لإنجاز الأهداف .	2.217	1.006	44.34	4
3	بواجه ضعف في وضوح المعايير لتقييم الأهداف طويلة الأمد.	2.392	0.981	47.84	2
4	يتعامل بإجراءات غير واضحة لجميع الموظفين ذات صلة بتنفيذ الأهداف	2.425	1.010	48.5	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد غموض الهدف	2.373	0.703	47.46	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2. وصف وتشخيص بعد غموض السلطة

تضمن قياس بعد غموض السلطة (4) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (PA₁ – PA₄) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (2.363) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.740) وأهمية نسبية بلغت (47.26%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى منخفض مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة إلى حد ما بتحسين استخدام السلطة لدعم الاداء الوظيفي وهذا يتحقق من خلال سعيها إلى توفير المعلومات اللازمة عن الانشطة والاجراءات الخاصة بتصنيع منتجات المحاليل الوريديية وايضاح حدود المسؤولية لكل الموظفين حسب مراكزهم الوظيفية ومنع التداخل في العمل ومتابعته بصورة دقيقة اصف إلى ذلك أهمية دعم التنسيق والتكامل وتشارك المعلومات بين الوحدات والشعب الادارية ..

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس، نجد ان الفقرة (2) التي تتضمن (مصنعنا يفتقر إلى ادراك الموظفين لحدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل .) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (2.467) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (1.020) وأهميتها النسبية قد حققت (49.34%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً..

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يفتقر إلى التنسيق بين اقسامه ووحداته الإدارية) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (2.175) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.950) وأهميتها النسبية قد حققت (43.5%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً .

الجدول (33): المقاييس الوصفية لبعد غموض السلطة

ت	الفقرات مصنعنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يعاني من نقص المعلومات المتوفرة حول أداء الأدوار الوظيفية.	2.342	1.000	46.84	3
2	يفتقر إلى ادراك الموظفين لحدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل.	2.467	1.020	49.34	1
3	تتداخل فيه مهام وواجبات العمل.	2.458	1.044	49.16	2
4	يفتقر إلى التنسيق بين اقسامه ووحداته الإدارية.	2.175	0.950	43.5	4
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد غموض السلطة	2.363	0.740	47.26	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

3. وصف وتشخيص بعد غموض التكنولوجيا

تضمن قياس بعد غموض التكنولوجيا (4) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (TA₁ – TA₄) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (2.354) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.692) وأهمية نسبية بلغت (47.08%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى منخفض مما يشير إلى اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة إلى حد ما بتبني التكنولوجيا الحديثة خاصة تلك المعتمدة في تصنيع العمليات الانتاجية وتوفير التخصيصات المالية اللازمة لأقتناءها وتوفير الاجهزة و الآلات والبرامجيات اللازمة لذلك ودعم وتشجيع العاملين على اكتساب مهارات التعامل معها وتشغيلها وفهم اجراءات صيانتها ومتابعتها وكيفية الحفاظ عليها من أجل دعم توجهات الادارة في السيطرة على الكلف ..

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس، نجد ان الفقرة (4) التي تتضمن (مصنعنا لا تتوافق فيه المهارات المتوفرة مع أبعاد التكنولوجيا المستخدمة.) قد حلت بالمرتبة الأولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (2.4) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (1.072) وأهميتها النسبية قد حققت (48%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً..

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (1) من ذات البعد التي تتضمن (مصنعنا يوفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا بمستوى بسيط جدا) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها أقل وسط حسابي (2.35) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.958) وأهميتها النسبية قد حققت (47%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً .

الجدول (34): المقاييس الوصفية لبعد غموض التكنولوجيا

ت	الفقرات مصنعنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	يوفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا بمستوى بسيط جدا.	2.35	0.958	47	4
2	يجعل الهدف من اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة.	2.35	0.950	47	3
3	يستخدم وسائل تكنولوجية غير واضحة لدى أغلب الموظفين.	2.392	1.117	47.84	2
4	لا تتوافق فيه المهارات المتوفرة مع أبعاد التكنولوجيا المستخدمة.	2.4	1.072	48	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد غموض التكنولوجيا	2.354	0.692	47.08	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة إلى متغير الغموض الإستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (2.363) وكان ذا مستوى منخفض وبانحراف بلغت قيمته (0.648) ويحقق اهتمام نسبي (47.26%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى منخفض على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

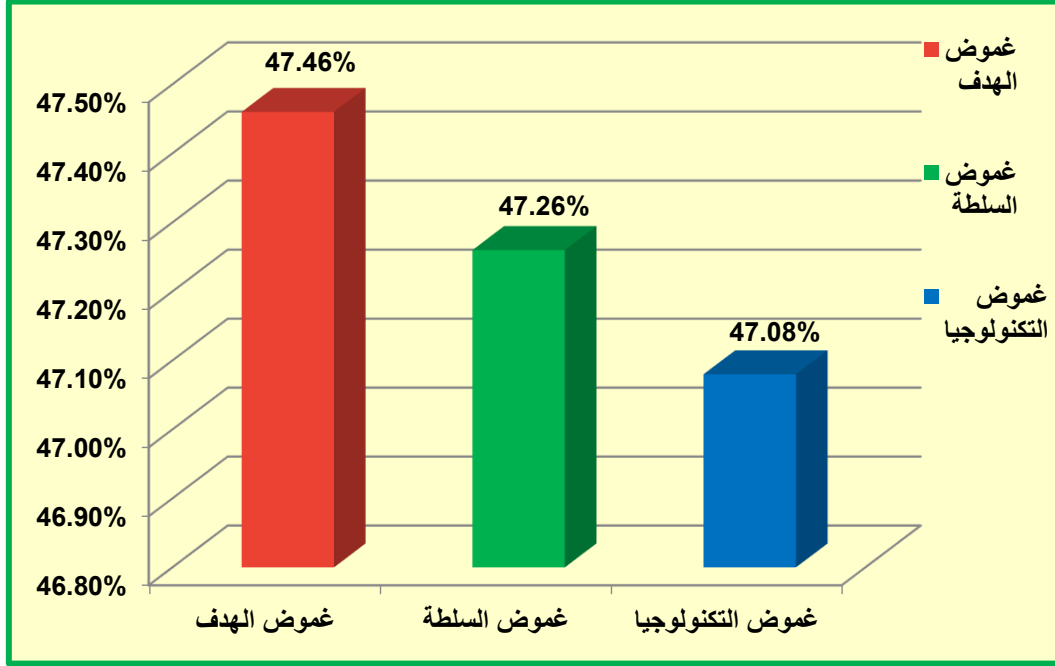
ويتضح من الجدول (35) ان ترتيب الأبعاد الفرعية للغموض الإستراتيجي كان كالآتي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) حسب اجابات العينة في مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (35): المقاييس الوصفية لمتغير الغموض الإستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	أولوية الترتيب
1	غموض الهدف	2.373	0.703	47.46	1
2	غموض السلطة	2.363	0.740	47.26	2
3	غموض التكنولوجيا	2.354	0.692	47.08	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الغموض الإستراتيجي	2.363	0.648	47.26	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع الجود للمحاليل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عن طريق شكل بياني يمثل ذلك استناداً إلى أهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (22) .



شكل (22): الشكل البياني لمستوى أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة ...

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم عرضها في منهجية البحث وتفسير نتائجها حسب اجابات العينة على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة، ولتحقيق ذلك تبنى الباحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير الرئيسة والفرعية استنادا إلى مجموعة من أساليب التحليل المناسبة والتي نفذت على البرامج الاحصائية (Amos V. , SPSS V. 25) وكما يأتي .:

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية باعتماد معامل الارتباط البسيط بيرسون لكونه أداة قوية لفهم العلاقات بين المتغيرات التي تخضع بياناتها للتوزيع الطبيعي، إذ يمكّن هذا الاختبار الباحثين والمحللين الحصول على رؤى قيمة حول البيانات التي يعملون عليها، وللتأكد من مستوى التوافق بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وقد استخدم لتحقيق هذا الهدف البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، ولتفسير قوة معامل الارتباط والتعامل معه ، سيتم تبني التفسير الخاص بتقسيمه إلى خمس فئات وكما موضح في الجدول (36) .:

الجدول (36) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ضعيف جدا	(0 - 0.19)
2	ضعيف	(0.20 - 0.39)
3	متوسط	(0.40 - 0.59)
4	قوي	(0.60 - 0.79)
5	قوي جدا	(0.80 - 1.00)

Source : Putra, D. A., & Suprpto, M. (2018). Assessment of the road based on PCI and IRI roadroid measurement. In MATEC Web of Conferences (Vol. 195, p. 04006). EDP Sciences. P. 4. وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي .:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الجاهزية الإستراتيجية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين المتغير المستقل الجاهزية الإستراتيجية والمتغير التابع الغموض الإستراتيجي بأبعاده ، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.641-) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع متغير الجاهزية الإستراتيجية ، بلغت قيمها (**0.535- , **0.559- , **0.475-) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

وتشير هذه النتيجة إلى أن ادارة المصنع عينة الدراسة كلما سعت إلى الاهتمام بأبعاد الجاهزية الإستراتيجية من حيث تحسين مستوى استعداد القادة في المصنع في توجيه وادارة الموظفين ومتابعة احداث البيئة الخارجية ونشر المناخات الداعمة للعمل في البيئة الداخلية للمصنع وتوجيه الموظفين للالتزام بمهام الوظيفية واداء تكاليفات العمل بافضل صورة ممكنة والعمل على التكنولوجيا الحديثة التي تتعز العمليات التصنيعية وتهيئة الموظفين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحديد الأهداف من شأنه ان يعالج ويحد من الغموض الإستراتيجي ..

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول (37)علاقات الارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية بأبعاده والغموض الإستراتيجي بأبعاده

الغموض الإستراتيجي	غموض التكنولوجيا	غموض السلطة	غموض الهدف	المتغيرات والأبعاد
-0.461**	-0.320**	-0.342**	-0.429**	جاهزية القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	
179	179	179	179	
-0.501**	-0.335**	-0.471**	-0.435**	جاهزية الثقافة
0.000	0.000	0.000	0.000	
179	179	179	179	
-0.533**	-0.357**	-0.480**	-0.461**	جاهزية الهيكل التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	
179	179	179	179	
-0.611**	-0.505**	-0.541**	-0.481**	

.000	.000	.000	.000	جاهزية التكنولوجيا
179	179	179	179	
-.575**	-.470**	-.497**	-.431**	جاهزية الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000	
179	179	179	179	الجاهزية الإستراتيجية
-.641**	-.475**	-.559**	-.535**	
.000	.000	.000	.000	
179	179	179	179	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS)

واعتماداً على نتائج الجدول (37) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1-1) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية القيادة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين البعد المستقل جاهزية القيادة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده ، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**-0.461) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع بعد جاهزية القيادة ، بلغت قيمها (-) ، *-0.320 ، *-0.429 ، *-0.342) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحاليل الوريديّة التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بجاهزية القيادة من حيث دعم توجهات القادة في المصنع وتعظيم مهاراتهم القيادية وتفعيل دورهم الإستراتيجي في مواجهة التحديات خاصة غير المتوقعة وتعزيز جهودهم الرامية في توجيه الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ الواجبات الوظيفية المكلفين بها وتبني التقنيات الحديثة في التصنيع والافادة من أبعاد تكنولوجيا المعلومات وجهود الموظفين ومهارات الذاتية التي من شأنها ان تحسن مستوى فهمهم للأهداف ودعم توجهات انجازها وتقليل الغموض الإستراتيجي ..

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الثقافة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين البعد المستقل جاهزية الثقافة ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.501-) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع بعد جاهزية الثقافة، بلغت قيمها (**0.471- , **0.335- -0.435**) ، على التوالي، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

وتشير هذه النتيجة إلى أن ادارة المصنع عينة الدراسة كلما تبنت أبعاد الثقافة وتحسين مستوى التنشئة الاجتماعية للموظفين وتوفير المناخات الداعمة للعمل ضمن ارجاء المصنع ورفع مستوى القيم الثقافية وتوجيه الاجراءات التنظيمية لتنفيذ الخطط وانجاز الأهداف وتوجيهها نحو التكيف مع التطورات التكنولوجية الخاصة بتصنيع منتجات المحالييل الوريديية ومنح فرص التعلم والتدريب للموظفين من أجل تعظيم مستوى مهاراتهم وخبراتهم الشخصية وهذا من شأنه أن يقلل من الغموض الإستراتيجي لديهم .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (H1-3) (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الهيكل التنظيمي ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين البعد المستقل جاهزية الهيكل التنظيمي ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده ، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.533-) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع بعد جاهزية الهيكل التنظيمي ، بلغت قيمها (**0.461- , **0.480- , **0.357) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بالهيكل التنظيمي وحث الموظفين على الالتزام بالسياقات الوظيفية وفهم طبيعة اجراءات العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات لكل مركز وظيفي والالتزام بالوصف المحدد لكل وظيفة من حيث تنفيذ الأوامر الصادرة من الجهات العليا وتوجيه الموظفين

ضمن المسؤولية المباشرة وقبول المسؤولية بما تحمل من صلاحيات وهذا من شأنه ان يقلل من مستوى الغموض الإستراتيجي ..

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ..

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (H1-4) (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية التكنولوجيا ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين البعد المستقل جاهزية التكنولوجيا ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده ، إذ بلغ مستوى قيمة معامل الارتباط هنا (-0.611^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع بعد جاهزية التكنولوجيا، بلغت قيمها (-0.505^{**} , -0.481^{**} , -0.541^{**})، على التوالي، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحاليل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ..

وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بتبني أبعاد التكنولوجيا المختلفة على الخصوص تكنولوجيا التصنيع وتحسين مستوى المهارات الرقمية لدى القادة من خلال ادخالهم الدورات التدريبية اللازمة لتعظيم الممارسة لديهم على اجهزة الحاسوب وتوجيه الموظفين جميعا نحو تحسين هذه المهارات وزيادة وقت التعامل مع التطورات التكنولوجية خاصة ما يتعلق منها بأستخدام أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات التكنولوجية بالتعامل مع الاجهزة ومعدات التصنيع من أجل المساهمة في تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي لديهم ..

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (H1-5) (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين جاهزية الموارد البشرية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده)

يظهر من الجدول (37) تحقق مستوى ارتباط عكسي ودال معنوياً بين البعد المستقل جاهزية الموارد البشرية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (-0.575^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف ، غموض السلطة ، وغموض التكنولوجيا) قد حققت

ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع بعد جاهزية الموارد البشرية ، بلغت قيمها (-0.470^{**} - -0.431^{**} , -0.497^{**}) ، على التوالي، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة .

وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام ادارة المصنع عينة الدراسة بمواردها البشرية من خلال منحهم فرص التعلم والتحسين المستمر وادخالهم الدورات التدريبية المطلوبة واشراكهم في ورش العمل الميدانية والمؤتمرات العلمية خاصة تلك التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية الخاصة بعمليات تصنيع منتجات المحالييل الوريديية وتعزيز مهاراتهم الشخصية في هذا الاطار ودعم توجهاتهم المستقبلية في رفع مستوى الاداء من شأنه ان يقلل مستوى الغموض الإستراتيجي لديهم .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

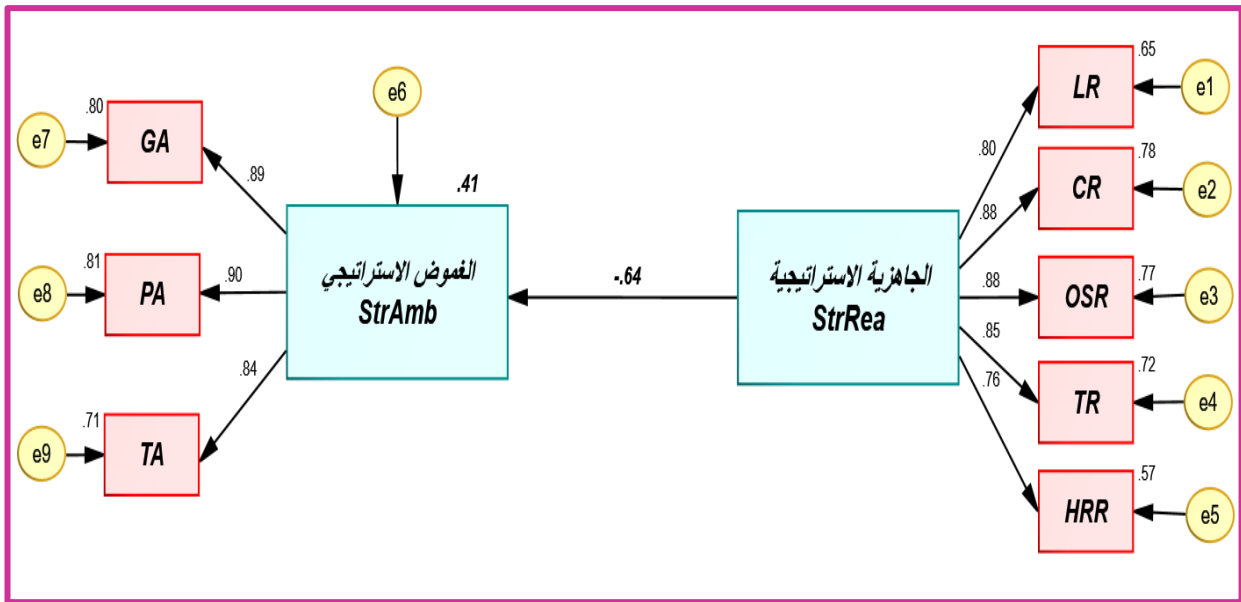
تزايد استخدام منهج نمذجة المعادلة الهيكلية SEM في دراسات وابحاث الإدارة في السنوات الأخيرة ، إذ يمكن استخدامها لتوصيف العلاقة بين أكبر عدد ممكن من العوامل القابلة للملاحظة وغير القابلة للملاحظة، وذلك وفقاً لما يسمح به نطاق البحث ، وهي أداة فعّالة للتعامل على نطاق واسع للمعلومات مع أخطاء القياس وبناء المقاييس في العلوم الاجتماعية واستكشاف طبيعة العلاقات المباشر بين متغيرات السبب والنتيجة ، واحدى أهم مزاياها هو إمكانية التحقيق في البنيات متعددة العوامل مع العديد من المتغيرات ، وبذلك هي تقنية إحصائية تُعطي الأولوية لتقدير المتغيرات الكامنة وعلاقتها المتبادلة من خلال تعظيم التباين المُفسّر (Waqar et al., 2023 : 7) كما ان نمذجة المعادلات الهيكلية اضطلعت بدور محوري في مختلف العلوم الاجتماعية، مثل علم النفس والاقتصاد والتربية والإدارة ، وباستخدام أساليب نمذجة متنوعة، مثل تحليل العوامل وتحليل المسار والنماذج الهرمية، يمكن للباحثين بناء شبكات للتعامل مع العلاقات المعقدة بين مختلف المتغيرات، حيث قد توجد مسارات متعددة ذات صلة وحلقات تغذية راجعة تتيح هذه الشبكات للباحثين القدرة على نمذجة الأطر النظرية المعقدة وفحصها وتحسينها، مما يوفر رؤى قيّمة حول العلاقات الكامنة داخل مجموعات البيانات. وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر اعتماداً على هذه التقنية (Zhu et al., 2024 : 528) ، ولذلك سيتم اعتماد هذه التقنية في اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية ، وكالاتي :

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي)

يوضح الشكل (23) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي ، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-) 0.64 وهذا يعني ان متغير الجاهزية الإستراتيجية يؤثر في متغير الغموض الإستراتيجي بنسبة (64%) على مستوى المصنع عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقفل بمقدار (64%) في حال زيادة الاهتمام بالجاهزية الإستراتيجية بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (-9.119) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته..

كما يتضح من الشكل (23) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.41) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (41%) منها إلى تغير الجاهزية الإستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (59%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع المحاليل الوريدي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع بالجاهزية الإستراتيجية بأبعاده سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام ..

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية ..



شكل (23): تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (38): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي

المسارات	الأوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية		
الغموض الإستراتيجي	<---	الجاهزية الإستراتيجية	-.641	-.751	.082	-9.119	***
LR	<---	الجاهزية الإستراتيجية	.805	.909	.061	14.797	***
HRR	<---	الجاهزية الإستراتيجية	.755	.819	.065	12.573	***
OSR	<---	الجاهزية الإستراتيجية	.880	1.020	.051	20.175	***
CR	<---	الجاهزية الإستراتيجية	.882	1.166	.057	20.469	***
TR	<---	الجاهزية الإستراتيجية	.847	1.086	.063	17.361	***
GA	<---	الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<---	الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<---	الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2-1) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي)."

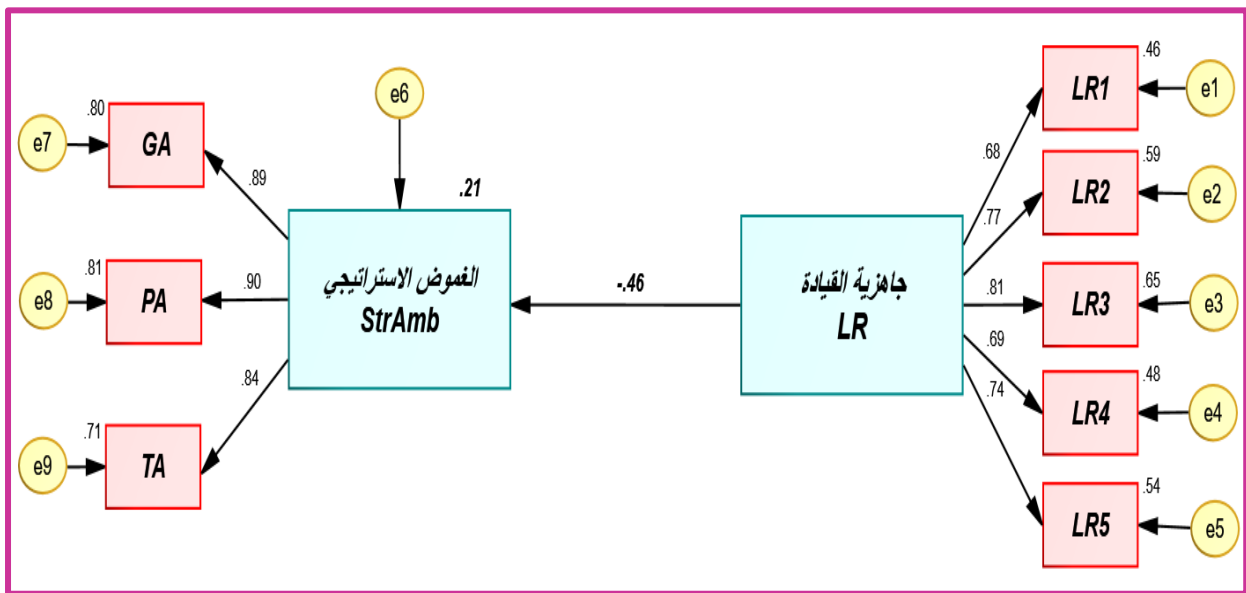
يتضح من خلال الشكل (24) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي ، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.46) وهذا يعني ان بعد جاهزية القيادة يؤثر في الغموض الإستراتيجي بنسبة (46%) على مستوى المصنع عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقبل بمقدار (46%) في حال زيادة الاهتمام بجاهزية القيادة بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (-5.661) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (21%) منها إلى تغير جاهزية القيادة والنسبة المتبقية

البالغة (79%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لجاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع الجود للمحالييل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع بجاهزية القيادة ودعم مهارات وامكانات القادة سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية .



شكل (24) : تأثير جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (39) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الغموض الإستراتيجي <---	جاهزية القيادة	-.461	-.478	.084	-5.661 ***
LR1 <---	جاهزية القيادة	.680	.977	.097	10.112 ***
LR2 <---	جاهزية القيادة	.767	1.000	.077	13.037 ***
LR3 <---	جاهزية القيادة	.805	1.117	.075	14.820 ***
LR4 <---	جاهزية القيادة	.692	.930	.089	10.453 ***
LR5 <---	جاهزية القيادة	.736	.977	.082	11.858 ***

GA	<---	الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<---	الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<---	الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

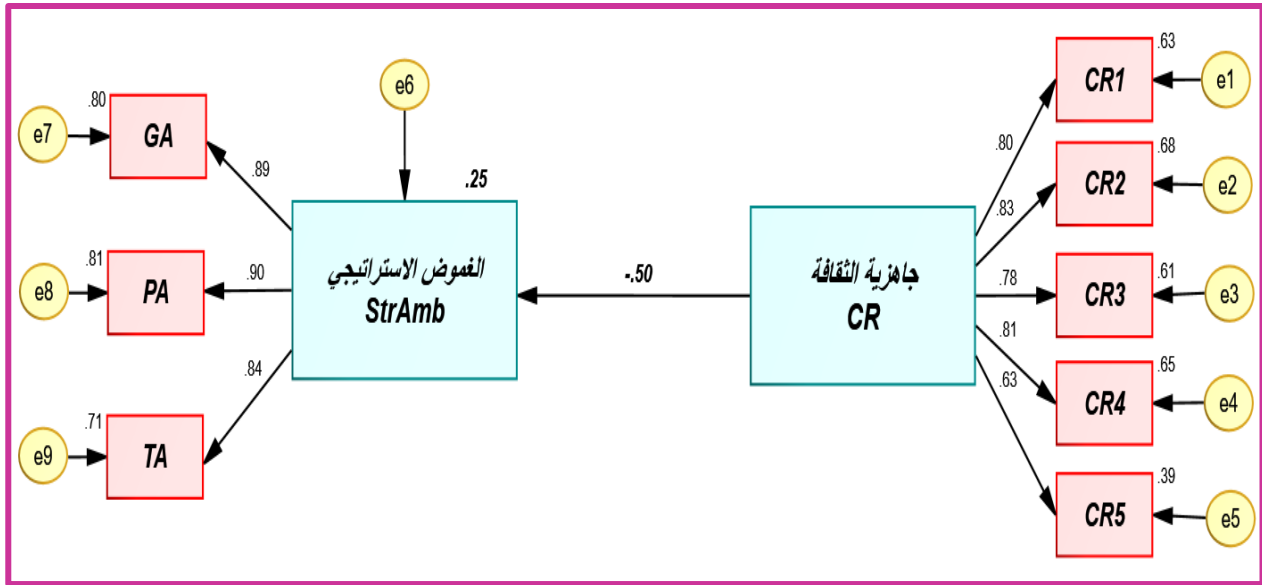
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2-2) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي)."

يوضح الشكل (25) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.50) وهذا يعني ان بعد جاهزية الثقافة يؤثر في متغير الغموض الإستراتيجي بنسبة (50%) على مستوى المصنع عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقبل بمقدار (50%) في حال زيادة الاهتمام بجاهزية الثقافة بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-6.309) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (25) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.25) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (25%) منها إلى تغير جاهزية الثقافة والنسبة المتبقية البالغة (75%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لجاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع المحاليل الوريدي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع بجاهزية الثقافة ونشر القيم التنظيمية والاعراف السائدة سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية .



شكل (25) : تأثير جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (40) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي

المسارات		الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرية	النسبة المعنوية
الغموض الإستراتيجي	<--- جاهزية الثقافة	-.501	-.444	.070	-6.309	***
CR1	<--- جاهزية الثقافة	.797	1.066	.074	14.377	***
CR2	<--- جاهزية الثقافة	.825	1.100	.069	15.954	***
CR3	<--- جاهزية الثقافة	.781	1.018	.075	13.660	***
CR4	<--- جاهزية الثقافة	.808	1.062	.071	14.946	***
CR5	<--- جاهزية الثقافة	.628	.753	.086	8.808	***
GA	<--- الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<--- الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<--- الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

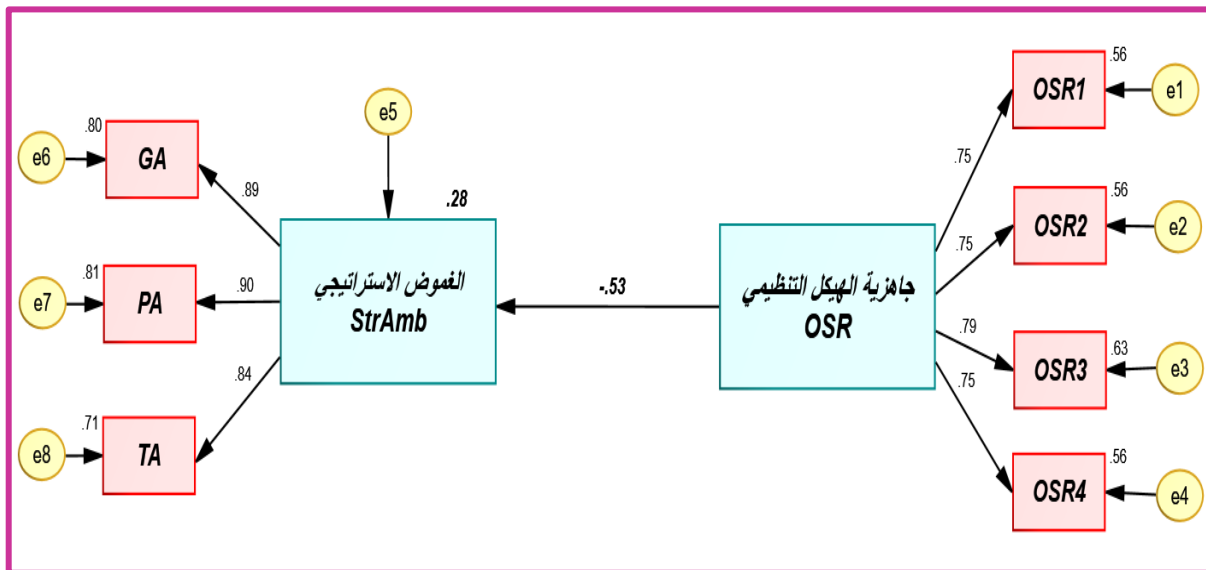
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية الهيكل

التنظيمي في الغموض الإستراتيجي)."

يوضح الشكل (26) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي ، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.53) وهذا يعني ان بعد جاهزية الهيكل التنظيمي يؤثر في متغير الغموض الإستراتيجي بنسبة (53%) على مستوى المصنع عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقبل بمقدار (53%) في حال زيادة الاهتمام بجاهزية الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (41) البالغة (-6.865) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (26) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.28) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (28%) منها إلى تغير جاهزية الهيكل التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (72%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لجاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع المحاليل الوريديية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع بجاهزية الهيكل التنظيمي وتهيئة المراكز والمستويات الادارية بما تتضمنه من واجبات وظيفية ومسؤوليات وصلاحيات سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (26): تأثير جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (41) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرية	النسبة المعنوية		
الغموض الإستراتيجي	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	-.533	-.538	.078	-6.865	***
OSR4	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.751	1.092	.088	12.398	***
OSR3	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.791	1.050	.074	14.118	***
OSR2	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.746	.969	.079	12.233	***
OSR1	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.747	.889	.072	12.269	***
GA	<---	الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<---	الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<---	الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي).

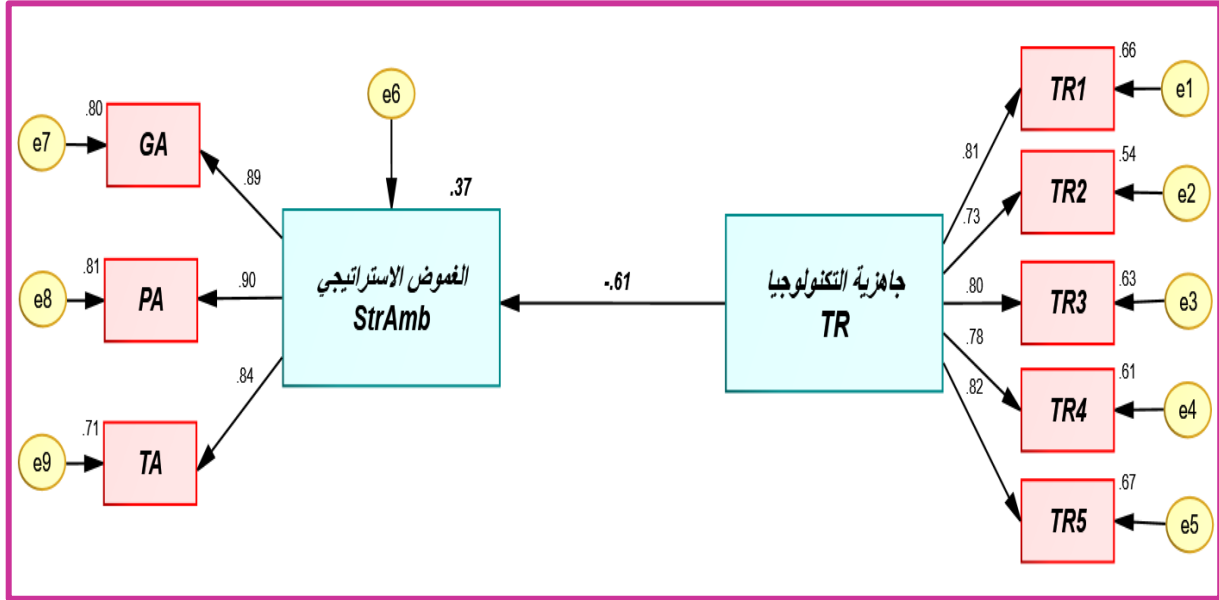
يوضح الشكل (27) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.61) وهذا يعني ان بعد جاهزية التكنولوجيا يؤثر في متغير الغموض الإستراتيجي بنسبة (61%) على مستوى المصنع عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقبل بمقدار (61%) في حال زيادة الاهتمام بجاهزية التكنولوجيا بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرية (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) البالغة (-8.421) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (27) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.37) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (37%) منها إلى تغير جاهزية التكنولوجيا والنسبة المتبقية البالغة (63%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لجاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع المحاليل الوريدي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع

بجاهزية التكنولوجيا وتبني التقنيات الحديثة الخاصة بتصنيع المنتجات وتطوير ادائها سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية .



شكل (27) : تأثير جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (42) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الغموض الإستراتيجي <---	جاهزية التكنولوجيا	-.611	-.557	.066	-8.421	***
TR1 <---	جاهزية التكنولوجيا	.814	1.137	.074	15.290	***
TR3 <---	جاهزية التكنولوجيا	.796	1.022	.071	14.367	***
TR2 <---	جاهزية التكنولوجيا	.734	.905	.077	11.801	***
TR4 <---	جاهزية التكنولوجيا	.783	.911	.066	13.715	***
TR5 <---	جاهزية التكنولوجيا	.821	1.025	.065	15.696	***
GA <---	الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA <---	الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***

PA	<---	الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***
----	------	--------------------	------	-------	------	--------	-----

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

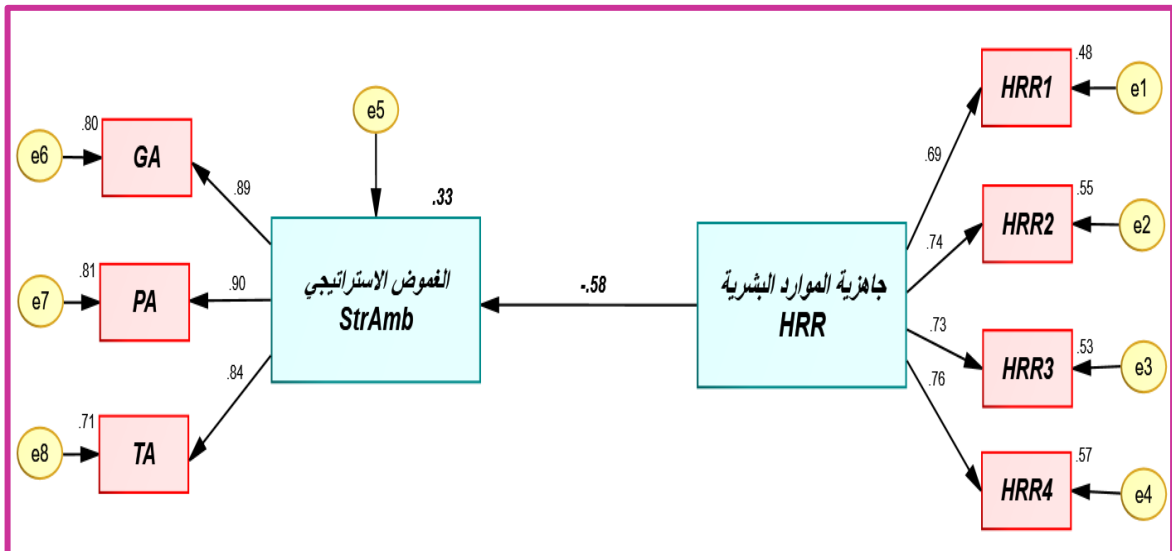
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5) : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي).

يوضح الشكل (28) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.58) وهذا يعني ان بعد جاهزية الموارد البشرية يؤثر في متغير الغموض الإستراتيجي بنسبة (58%) على مستوى المصنع عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الغموض الإستراتيجي سيقبل بمقدار (58%) في حال زيادة الاهتمام بجاهزية الموارد البشرية بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (-7.670) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (28) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.33) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الإستراتيجي يعود (33%) منها إلى تغير جاهزية الموارد البشرية والنسبة المتبقية البالغة (67%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لجاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي على مستوى مصنع المحاليل الوريدي في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنع بجاهزية الموارد البشرية وتحسين مستوى امكاناتهم ومهاراتهم الشخصية في تأدية المهام المكلفين بها سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية

الرئيسية الثانية .



شكل (28) : تأثير جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (43) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي

المسارات		الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرية	النسبة المعنوية	
الغموض الإستراتيجي	<---	جاهزية الموارد البشرية	-.575	-.621	.081	-7.670	***
HRR1	<---	جاهزية الموارد البشرية	.690	.943	.091	10.412	***
HRR2	<---	جاهزية الموارد البشرية	.743	1.002	.083	12.126	***
HRR3	<---	جاهزية الموارد البشرية	.731	.979	.084	11.700	***
HRR4	<---	جاهزية الموارد البشرية	.755	1.077	.086	12.575	***
GA	<---	الغموض الإستراتيجي	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<---	الغموض الإستراتيجي	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<---	الغموض الإستراتيجي	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات

المستقبلية

أولاً : التوصيات

ثانياً : المقترحات المتعلقة بالدراسات

المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة :

يقدم هذا المبحث أهم استنتاجات الجانب الميداني لمتغيرات الدراسة والتي تبين الحصيلة النهائية للدراسة التي نتجت عن الجهود المبذولة من قبل الباحث في إعداد هذه الدراسة ، وتمثل هذه الاستنتاجات نتائج التحليل الاحصائي وأيضاً تبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي كما يأتي :-

1- ظهر من خلال النتائج أن جاهزية القيادة قد حازت على مستوى مرتفع بالنسبة لمستوى إجابات عينة الدراسة في مصنع الجود للمحالييل الوريديية ، وهذا اهتمام القادة بسلوكهم، ويسعون إلى تعظيم مستوى المهارات، وأيضاً يشير إلى أن إدارة المصنع يتبنى أدواراً واضحة للموظفين وتحديد مسؤولياتهم والمعايير المطلوبة للأداء، وكذلك يتبنى الأفكار والخطط الابتكارية، ويضع خطط كفييلة لتطوير المصنع.

2- من خلال النتائج حصلت جاهزية الثقافة على مستوى مرتفع أيضاً مما يعني بأن إدارة المصنع عينة الدراسة تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية منسجمة تدعم العلاقات الإيجابية بين الأقسام والموظفين ، والسعي لبناء ثقافة تؤمن بالالتزام بأداء المهام ضمن أطر زمنية محددة ، مما يعزز الانضباط والتنظيم الداخلي، وكذلك اهتمام إدارة المصنع بتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية ومعالجة المشكلات بأساليب جماعية.

3- من خلال نتائج البحث تبين أن جاهزية الهيكل التنظيمي قد حصلت على مستوى مرتفع بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ، مما يشير إلى اهتمام إدارة المصنع عينة الدراسة في تحقيق التوازن الداخلي من خلال توضيح الصلاحيات والمسؤوليات ، مما يخفف من حالات التداخل في المهام والالتزام بتطبيق التعليمات وقواعد العمل على جميع الموظفين .

4- حصل بعد جاهزية التكنولوجيا على مستوى مرتفع بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ، وهذا يعني هناك توجه جاد من إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريديية نحو تبني التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في العمليات الإنتاجية بشكل فعال ، والاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة بما يعزز كفاءتهم التشغيلية .

5- حقق بعد جاهزية الموارد البشرية على مستوى مرتفع بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ، مما يشير بأن إدارة المصنع تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية وتعدّها محوراً أساسياً لتحقيق الإستراتيجية وتوفر

جهود ممنهجة لتمكين الموظفين وتدريبهم ، بالإضافة إلى اشراكهم في صنع القرار ، مما يزيد من التزامهم وفعاليتهم ، وتركيز إدارة المصنع على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها ، مما يعزز من قدرة المصنع على مواجهة التحديات بفعالية .

6- بينت نتائج البحث ان المصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء يتمتع بمستوى عالي من الجاهزية الإستراتيجية حسب اتفاق عينة الدراسة ، حيث تظهر ان الإدارة لديها قدرة واضحة على تنسيق عناصر القيادة ، الثقافة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية بما يعزز من جاهزية المصنع للتكيف مع المتغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تدعم تحقيق أهدافها بكفاءة ، إذ يدل ان مصنع الجود يهتم بالجاهزية الإستراتيجية ولاسيما بعد جاهزية القيادة وجاءت هذه الاهمية للبعد من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية وبذلك يكون ترتيب الأبعاد الفرعية حسب إجابات العينة في مصنع الجود للمحالييل الوريديية التابع للعبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء عينة الدراسة استناداً إلى أهميتها النسبية هي كالاتي (جاهزية القيادة ، جاهزية الموارد البشرية ، جاهزية التكنولوجيا ، جاهزية الهيكل التنظيمي ، جاهزية الثقافة)

7- اشارت النتائج الى ان غموض الهدف داخل المصنع عينة الدراسة قد حصل على مستوى منخفض ، مما يعكس وجود توجه اداري نحو توضيح الأهداف التي تدعم موظفيها من أجل تحقيقها ، وأن الإدارة تبذل جهداً لتقليل الفجوة بين أهداف الأقسام وأهداف المصنع مما يعزز الاتساق في تنفيذ الإستراتيجية .

8- تشير النتائج ان غموض السلطة في المصنع عينة الدراسة قد حازت على مستوى منخفض ، وهذا يدل إلى وجود وعي اداري بضرورة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصوره واضحة بين الموظفين، والسعي لتوفير المعلومات اللازمة عن الأنشطة والإجراءات الخاصة بتصنيع منتجات المحالييل الوريديية ، ومنع التداخل في العمل .

9- يعكس انخفاض مستوى غموض التكنولوجيا في المصنع عينة الدراسة إلى وجود جهود ملموسة من إدارة المصنع لاعتماد تكنولوجيا واضحة ومفهومة لدى أغلب الموظفين ، وتبني التكنولوجيا الحديثة ودعم الموظفين على اكتساب مهارات التعامل معها وتشغيلها وفهم إجراءات صيانتها وكيفية الحفاظ عليها .

10- من خلال النتائج البحث يتبين ان مستوى الغموض الإستراتيجي في مصنع الجود للمحالييل الوريديية يُعد منخفضاً بشكل عام حسب اتفاق عينة الدراسة ، مما يدل ان إدارة المصنع لديها وعي تنظيمي نسبي تجاه أهمية تقليل الغموض في محيط العمل ، وأن انخفاض الغموض الإستراتيجي يعكس سعي الإدارة إلى توفير بيئة عمل أكثر وضوحاً في الأهداف والمسؤوليات والصلاحيات ، وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الكفاءة التنظيمية ، وبذلك يكون ترتيب الأبعاد الفرعية للغموض الإستراتيجي

حسب إجابات العينة في مصنع عينة الدراسة هي كالاتي (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا) .

11- يوجد تأثير عكسي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجية، وهذا يعني عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بالجاهزية الإستراتيجية سيؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام، من خلال دعم علاقات العمل والاهتمام بجاهزية القيادة، والثقافة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا من شأنه ان يقلل من الغموض الإستراتيجي.

12- يوجد تأثير عكسي لبعده جاهزية القيادة في الغموض الإستراتيجي، وهذا يدل على اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بجاهزية القيادة ودعم إمكانات و مهارات القادة، مما يسهم في تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

13- يوجد تأثير عكسي لبعده جاهزية الثقافة في الغموض الإستراتيجي ، وهذا يدل عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بجاهزية الثقافة ونشر ودعم القيم والسلوكيات والأعراف السائدة من شأنه ان يقلل من مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

14- يوجد تأثير عكسي لبعده جاهزية الهيكل التنظيمي في الغموض الإستراتيجي ، وهذا يدل عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بجاهزية الهيكل التنظيمي والالتزام بتطبيق التعليمات وقواعد العمل ، وتهيئة المراكز والمستويات الإدارية ، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

15- يوجد تأثير عكسي لبعده جاهزية التكنولوجيا في الغموض الإستراتيجي ، وهذا يدل عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بجاهزية التكنولوجيا ، وتبني التقنيات الجديدة والقابلة للتطوير من شأنه ان يقلل من مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

16- يوجد تأثير عكسي لبعده جاهزية الموارد البشرية في الغموض الإستراتيجي ، وهذا يدل عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحالييل الوريدية بجاهزية الموارد البشرية وتحسين وتطوير مستوى الإمكانيات و المهارات الشخصية ودعم الأفكار والآراء ، من شأنه ان يسهم في تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي بشكل عام .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة :

يتطرق هذا المبحث إلى التوصيات والمقترحات المستقبلية للدراسة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها ، إذ قامت هذه الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وأبعادها من أجل ان يستفيد منها مصنع الجود للمحالييل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء عينة الدراسة ، كما يقسم هذا المبحث إلى فقرتين ، فالفقرة الأولى تتمثل بالتوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها ، اما الفقرة الثانية تتمثل بالمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية وهي كالاتي :

أولاً:- التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها

1- ضرورة الاهتمام بالجاهزية الإستراتيجية ضمن ثقافة المصنع عينة الدراسة من أجل تحسين عمليات التطوير للمصنع وتقديم خدمات الزبائن، والاستعداد لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وذلك من خلال :-

أ- وضع خطط استراتيجية مرنة .

ب- تحفيز القيادة العليا على تبني استراتيجيات استباقية .

ت- تشجيع العمل الجماعي في اتخاذ القرارات .

2- ضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية لدى إدارة المصنع من أجل تنمية قدراتهم في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ، واتخاذ قرارات استراتيجية تحد من حالات الغموض الإستراتيجي ، وذلك من خلال :-

أ- تنظيم ورش تدريبية متخصصة في القيادة الإستراتيجية .

ب- إشراك القيادات في عمليات تحليل البيئة الخارجية .

ت- اعتماد نظام تقييم دوري للقيادة يعتمد على مؤشرات الأداء الإستراتيجي .

ث- حضورهم في الندوات والمؤتمرات التي يرهاها مصنع الجود .

3- ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية والمشاركة، والدعم المتبادل من أجل تعزيز

الجاهزية وتقليل الغموض الإستراتيجي، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار، وذلك من خلال:

أ- تنفيذ برامج توعوية أو تثقيفية داخلية تعزز من قيم الانفتاح ، والوضوح ، والمرونة .

- ب- اعتماد نظام المكافآت لتشجيع السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالجاهزية.
- ت- تحفيز الموظفين العاملين في مصنع الجود للمحالييل الوريدية على تقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- 4- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي في المصنع لضمان وضوح خطوط السلطة وتوزيع الصلاحيات بشكل صحيح، مما يقلل من غموض السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال:
- أ- إعداد دليل تنظيمي جديد يتضمن وصفاً تفصيلياً للمهام والصلاحيات.
- ب- تصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم العمل الجماعي ويقلل من التداخل الوظيفي.
- ت- تفعيل نظام الرقابة الداخلية لضمان الالتزام بالتوزيع الهيكلي .
- 5- يتوجب استخدام التكنولوجيا الحديثة في جمع البيانات وتحليلها من أجل تحسين قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة استناداً على معلومات دقيقة وحديثة و ذلك من خلال:
- أ- تطبيق أنظمة معلومات متكاملة مثل نظام تخطيط موارد المنظمات (ERP) أو أنظمة ذكاء الاعمال (BI).
- ب- انشاء قاعدة بيانات مركزية تسهل الوصول إلى المعلومات وتحليلها.
- ت- تدريب الموظفين على استخدام البرامج التحليلية.
- 6- ضرورة زيادة التركيز على تنمية مهارات الموارد البشرية من أجل تمكينها من التكيف مع التغيرات، بما يعزز الجاهزية الإستراتيجية ، وذلك من خلال :-
- أ- إعداد برامج تدريبية مستمرة للمهارات السلوكية ، والفنية ، والتحليلية .
- ب- دعم بيئة العمل التي تشجع على الإبداع وتحفز الموظفين على التعلم الذاتي .
- ت- ربط الترقيات والحوافز بتحقيق مؤشرات الأداء .
- ث- اشراكهم في العملية الإستراتيجية .
- 7- ضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي من أجل ضمان تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم مما يقلل من الغموض في الأهداف والإجراءات ، وذلك من خلال:
- أ- اعتماد نظام اتصالات داخلية .
- ب- تشجيع ثقافة التغذية العكسية والاستماع للملاحظات والمقترحات .
- 8- ضرورة الاهتمام بتقليل الغموض المرتبط بالسلطة لتوضيح خطوط السلطة والصلاحيات في الهيكل الإداري ، وذلك من خلال :
- أ- إعداد وصف وظيفي دقيق يحدد المسؤوليات والصلاحيات .
- ب- تصميم هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال .
- ت- تطوير المهارات القيادية في توجيه الأفراد العاملين واتخاذ القرار بشكل فعال .

9- ينبغي تقليل الغموض المرتبط بالتكنولوجيا من أجل تحسين الأنظمة التقنية وتطوير مهارات الموظفين، وذلك من خلال:

- أ- اعتماد نظم معلومات حديثة تضمن دقة البيانات .
 - ب- تدريب موظفي المصنع على استخدام التكنولوجيا بفعالية .
 - ت- دعم ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية .
- 10- ضرورة قيام الإدارة في استثمار علاقتي الارتباط والتأثير العكسية للجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجية ، وتفعيل أبعاد الجاهزية كوحدة واحدة من أجل تقليل الغموض الإستراتيجي لدى الموظفين في المصنع عينة الدراسة ، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات الملائمة للتوجهات الخارجية ومواجهة رد فعل الشركات المنافسة من أجل البقاء والتمركز في اعلى الهرم التنافسي .
- ان تنفيذ هذه التوصيات وفق أبعاد الجاهزية الإستراتيجية وأبعاد الغموض الإستراتيجي بشكل متكامل ومدروس ، سيساهم في رفع قدرة مصنع الجود للمحاصيل الوريدية على مواجهة التحديات وتقليل مستويات الغموض الإستراتيجي ، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والاستدامة التنافسية .

ثانياً:- المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

قام الباحث بتقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات حول موضوع الدراسة الحالية ، والتي يسعى من خلالها إلى وضع مقترحات مستقبلية من الممكن أن تنفع الباحثين في اكمال مسيرتهم البحثية حسب مجال الدراسة الحالية وهي ما يأتي :

- 1- العمل على استمرارية طرائق ومنهج البحث العلمي من خلال طرح بعض العناوين المقترحة للدراسات المستقبلية، وذات الصلة بالجاهزية الإستراتيجية، والغموض الإستراتيجي وهي ما يأتي:
 - أ- توظيف الجاهزية الإستراتيجية بالإداء السياقي في قطاع الاتصالات .
 - ب- تأثير الجاهزية الإستراتيجية بالبراءة الإستراتيجية .
 - ت- تأثير العقل الإستراتيجي للقادة في الحد من الغموض الإستراتيجي .
 - ث- تأثير التخطيط الإستراتيجي المرن على الغموض الإستراتيجي في قطاع الخدمات .
- 2- إمكانية تطبيق الدراسة الحالية في قطاعات أخرى كقطاع الخدمي والصحي والتعليم العالي أو إمكانية تكرار الدراسة في قطاعات صناعية الأخرى .
- 3- إجراء دراسات طولية (طويلة الأمد) لتتبع تطور أثر الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجي عبر الزمن .

4- العمل على تطبيق نتائج ومعطيات هذه الدراسة؛ للتأكد من صدق و دقة توقعاتها، وذلك من أجل تقليل الضغط على المنظمات وحل المشاكل والمعوقات قبل حدوثها .

المطبخ العربي والمدرسة

القرآن الكريم



العربية



الأجنبية



الكتب



المجلات والبحوث والدوريات



الرسائل و الأطاريح



المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً // المصادر العربية

أ- الكتب

1- حسان جميل جمال، المدخل المعرفي إلى الغموض الإستراتيجي(ماهيته - خصائصه - تطبيقاته) ، رقم الإيداع(31681)، الترقيم الدولي(4- 37- 8809- 977- 978)، تاريخ الطبعة (2025)، سنة النشر(2025)، التصنيف 4-658.

ب- الرسائل و الاطاريح

1- أبو غنيمة ، حيدر محسن سلمان، (2019)، "الجاهزية الإستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي" ، دراسة تحليلية لبعض القادة الأمنين ، رسالة ماجستير ، في إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .

2- بورغدة راضية و درامية سامية. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية و إمكانية التطبيق.

3- جبر ، الحدراوي (2022) سلوكيات القيادة المتناقضة وعلاقتها في الحد من الغموض الإستراتيجي في سياق الدور التفاعلي للتنوع المعرفي ، دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في مستشفى النجف التعليمي في محافظة النجف الاشرف، جامعة الكوفة .

4- الرحمن، ماجدة وكوهلي، مهفان. (2023). دور الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في إقليم كردستان/العراق.

5- عبدالستار محمود، ناجي و نجم، اسامة. (2020). أثر الجاهزية الإستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت .

6- مبارك و مذكور. (2022). أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع وكالة تيارت 540 (Doctoral dissertation جامعة ابن خلدون-تيارت).

ت- المجالات والبحوث والدوريات

1- همام علي خونده، و ناريمان عدنان شوكي. (2024). الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة في وزارة المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و السياسية، 40(2).

- 2- جبر ، الحدراوي (2023) التنوع المعرفي لمتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتناقضة والغموض الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى النجف التعليمي في محافظة النجف الاشراف *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(1), 353-374.
- 3- حسين طرار محارب الصكري & حاكم جبوري علك الخفاجي. (2022). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الإستراتيجي *Journal of the College of Education for Girls for Humanities*, 29(4).
- 4- الرحمن، ماجدة وكوهلي، مهفان. (2023). دور الجاهزية الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في اقليم كردستان/العراق، مجلة جامعة دهوك. 26. 410-381. [10.26682/hjuod.2023.26.2.25/10.26682](https://doi.org/10.26682/hjuod.2023.26.2.25/10.26682).
- 5- زابي، صالح، عريوة & رشيد. (2023). تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر *Revue des Economies financières bancaires et de management*, 12(1), 476-496.
- 6- سعد علي حمود، صبيحة قاسم هاشم & حسام حسين شياع. (2014). تأطير فلسفي لجاهزية راس المال الفكري في المنظمات العراقية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 20(75), 1-1.
- 7- البغدادي عادل هادي. (2008). العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كلياتين خاصتين للتعليم العالي في بغداد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 57-78.
- 8- عبد الرزاق، خالدية مصطفى عطا، سامي أحمد، أحمد، و حميد على. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*, 39(1), 92-65.
- 9- عبدالستار محمود، ناجي و مهدي، مهدي. (2019). أنواع البقطة الإستراتيجية مدخلاً للتجديد الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. 15. 1-18.
- 10- عبدالستار محمود، ناجي و نجم، اسامة. (2020). أثر الجاهزية الإستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. 16. 299-282.
- 11- علاء أحمد، علي، و صدام حسين . (2011). مدى توافر متطلبات الاستعداد الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية دراسة حالة للمديرية العامة لتربية نينوى. تنمية الراقدين، 104(33)، 75-53.
- 12- غولام، جمال الدين، مشتة. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة. *افاق للعلوم*, 7(1), 305-293.
- 13- م. م. مصطفى سعدي طالب. (2019). تصميم الهياكل التنظيمية واثرها على الأبداع الإداري (التنظيمي) دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية). مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 16(66)، 33-1.
- 14- م. مثنى سعد ياسين، م. م. ايمان نجم الدين عبد الله & م. سمير حنا بهنام. (2021). الجاهزية الإستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 13(42), 63-75.

- 15- الساعدي م. ك. و الحدراوي ر. ح. (2022). دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ((بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية ((مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, 17(4), 170-192 .
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v17i4.13797>).
- 16- مراد، سامي محمود عبد الحميد. 2019. الجاهزية التنظيمية و التكنولوجيا للجامعات و دورها في دعم الاقتصاد المعرفي و تعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030. مجلة أبحاث و دراسات التنمية، مجلد. 6، ع. 2، ص. 66-107.
- 17- منصور، حمدان، العاني، و نجوى. (2021). تحليل القدرات الديناميكية و قياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل). المجلة العربية للإدارة, 41(2), 375-394.
- 18- منصور، منصور، و كمال. (2014). الموازنة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي. *Recherchers economiques manageriales*, 8(2), 311-330
- 19- مؤيد محيسن عناد، & أ. د. شهناز فاضل احمد. (2023). دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج و حياكة واسط. مجلة الإدارة و الاقتصاد, 48(141), 15-30.
- 20- هاشم فوزي، باقر الحدراوي (2022) الغموض الإستراتيجي و دوره في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الأشرف. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية . 5 (3) ، 128-150.
- 21- يوسف الطائي، و حيدر سلمان. (2020). الجاهزية الإستراتيجية و دورها في مكافحة الإرهاب المحلي. *Journal of Kufa Studies Center*, 1(58), 51-72.

ثانياً // المصادر الأجنبية

A. Books

1. Al-Darmaki, O. (2015). *Managing change: an investigation into readiness for change within the public sector in the UAE-the case of the Ministry of Interior (MOI)*. Liverpool John Moores University (United Kingdom).
2. Bauer, T. (2021). *A culture of ambiguity: An alternative history of Islam*. Columbia University Press. doi: <https://doi.org/10.7312/baue17064>
3. Cohen, M. D., & March, J. G.(1986). *Leadership and Ambiguity: The American College President*.
4. David, N., & Jane, B. (2019). *Business in Context: An Introduction to Business an its Environment*. Cengage Learning, Inc.
5. Dewberry , C., (2004) "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .1ed ,publish in Taylor &Francis.

6. Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
7. Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). New York, NY: **Basic Books**.
8. Kaplan, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School.
9. Perkins, D. J. (2014). *Building change readiness practices for information technology support staff*. The University of Southern Mississippi.
10. Shawyun, T., & Wattanasap, S. (2023). New Normal HEI: Strategic Organizational Readiness Model. In *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (pp. 327-347). IGI Global.
11. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.

B. Journals and Periodicals

1. Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Exploratory factor analysis (EFA) in quantitative researches and practical considerations. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2), 947-965.
2. Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of management studies*, 51(2), 235-264.
3. Adil, M. S. (2014). Impact of leader's change-promoting behavior on readiness for change: A mediating role of organizational culture. *Journal of Management Sciences*, 1(2), 102-123.
4. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology* (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. (198-205).
5. Aini, N., & Djoko Setyadi, F. (2022). The effect of organizational structure and readiness for change to employee engagement and good governance in cooperative, SMEs and industry service Samarinda. *Saudi Journal of Business Management Studies*, 7(9), 238-249.

6. Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
7. Al-Omari, A., & Al-Omari, H. (2006). E-government readiness assessment model. *Journal of Computer Science*, 2(11), 841-845.
8. Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference?. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 377-395.
9. Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261.
10. Barry, Andrew. 2002. The Anti-political Economy. *Economy and Society* 31 (2):268- 284.
11. Basole, R. (2007). Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach.
12. Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research*, 30(1), 34-46.
13. Best, J. (2016). *Bureaucratic ambiguity*. In An Introduction to the Sociology of Ignorance (pp.84-106).Routledge .doi.org/10.1080/03085147.2011.637333
14. Botti, A., & Monda, A. (2019). Goal ambiguity in public organizations: A systematic literature. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 137-148.
15. Bräuninger, T., & Giger, N. (2018). Strategic ambiguity of party positions in multi-party competition. *Political Science Research and Methods*, 6(3), 527-548.
16. Burt, G., Mackay, D. J., van der Heijden, K., & Verheijdt, C. (2017). Openness disposition: Readiness characteristics that influence participant benefits from scenario planning as strategic conversation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 16-25.
17. Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly III, C. A., Ormiston, M., & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health care management review*, 33(2), 124-133.

18. Cappellaro, G., Compagni, A., & Vaara, E. (2021). "Maintaining Strategic Ambiguity For Protection: Struggles Over Opacity, Equivocality, And Absurdity Around The Sicilian Mafia. *Academy Of Management Journal*, 64(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1086>.
19. Cappellaro, G., Compagni, A., & Vaara, E. (2021). Maintaining strategic ambiguity for protection: Struggles over opacity, equivocality, and absurdity around the Sicilian Mafia. *Academy of Management Journal*, 64(1), 1-37.
20. Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276.
21. Danny lau et al,2013:CFO Insights:turning strategic ambiguity in to strategic clarity,Deloitte Touche Tohmatsu,U.K.
22. Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603-1623.
23. Demetry, C., & Lingo, E. L. (2019, January). Transforming the associate-to-full promotion system: Wrestling with strategic ambiguity and gender equity. *In ASEE annual conference proceedings*.
24. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
25. Eddai, N., & Guerdjikova, A. (2023). To mitigate or to adapt: How to deal with optimism, pessimism and strategic ambiguity?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 1-30.
26. Eisenberg EM (1984) Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communications Monographs* 51(3): 227-242.
27. Eisenberg, E. M., & Witten, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12(3), 418-426.
28. Empson, L. (2019). Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in a professional service firm. *Leadership*, 16(1), pp. 62-86. doi: 10.1177/1742715019886769
29. Ferdous, A. S. (2010). Applying the theory of planned behavior to explain marketing managers' perspectives on sustainable marketing. *Journal of international consumer marketing*, 22(4), 313-325.
30. Feront, C., & Bertels, S. (2021). The impact of frame ambiguity on field-level change. *Organization Studies*, 42(7), 1135-1165.

31. Frennesson, L., Kembro, J., de Vries, H., Van Wassenhove, L., & Jahre, M. (2021). Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(1), 81-106.

32. Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.

33. Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z. (2013). A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: A case study of Esfahan hospitals in Iran. *Management Science Letters*, 3(4), 1095-1104.

34. Godoe, P., & Johansen, T. S. (2012). Understanding adoption of new technologies: Technology readiness and technology acceptance as an integrated concept. *Journal of European psychology students*, 3(1), 38-52.

35. Goldin, C., & Katz, L. F. (2020). The Incubator of Human Capital: The NBER and the Rise of the Human Capital Paradigm (No. w26909). *National Bureau of Economic Research*.

36. Gomathy, C K. (2023). A STUDY ON ORGANIZATION STRUCTURE AND DESIGN. DOI: 10.55041/IJSREM20880 .

37. Goodall, B., Trethewey, A., & McDonald, K. (2006). Strategic ambiguity, communication, and public diplomacy in an uncertain world: Principles and practices. *Consortium for Strategic Communication, Arizona State University*, 1-14.

38. Goretzko, D, Pham, T. T. H. and Bühner, M. (2021). “Exploratory factor analysis: Current use, methodological developments and recommendations for good practice”. *Current Psychology*, 40 (7), 3510–3521.

39. Gregan-Paxton, J., Hoeffler, S., & Zhao, M. (2005). When categorization is ambiguous: Factors that facilitate the use of a multiple category inference strategy. *Journal of Consumer Psychology*, 15(2), 127-140.

40. Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74-81.

41. Gulbrandsen, I. T. (2019). The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication—an exploratory study. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 95-109.
42. Gutterman, A. S. (2023). *Basic Models of Organizational Structure*. Available at SSRN 4545843.
43. Hamdi, S., Silong, A. D., Rasdi, R. M., & Omar, Z. B. (2015). Moderating effect of Technology Uncertainty on Relationship between Innovation Speed and Product Success: A Survey in Malaysian Biotechnology Industry. *International Journal of Management*, 6(8), 375-383.
44. Harré, M. (2016). Utility, revealed preferences theory, and strategic ambiguity in iterated games. *Entropy*, 19(5), 201.
45. Hoffjann, O. (2021). Between strategic clarity and strategic ambiguity—oscillating strategic communication. Corporate Communications: *An International Journal*, 27(2), 284-303.
46. Holopainen, M., Ukko, J., & Saunila, M. (2022). Managing the strategic readiness of industrial *companies for digital operations*. *Digital Business*, 2(2), 100039.
47. Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of change management*, 13(1), 9-18.
48. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
49. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: *A review of research and instrumentation*. *Research in organizational change and development*, 16, 289-336.
50. Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International journal of project management*, 33(2), 291-298.
51. Ibrahim, I. R. (2024). THE ROLE OF STRATEGIC AMBIGUITY IN BUILDING THE CUSTOMER'S MENTAL IMAGE: AN EXPLORATORY RESEARCH IN THE NATIONAL INSURANCE COMPANY. *Journal of The Iraqi University*, 65(1).

52. Ibrahim, M. S., & Salman, N. A. (2020). Organizational Readiness and its Role in Developing the Managerial Skills of Managers in the National and Iraqi Insurance Companies. *Propósitos y representaciones*, 8(2), 1.

53. Jaffar, Z. A., Alabachee, A. S. F., & Alali, M. H. (2024). The role of strategic awareness in reducing strategic ambiguity-according to the views of a sample of employees in some tourism and travel companies in the holy najaf governorate. *Journal of economy, tourism and service*, 3(3), 70-83.

54. Jalagat, R. (2016). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. *International Journal of Science and Research*, 5(11), 1233-1239.

55. James, M. (2018). Strategic Readiness. The International Encyclopedia of Strategic Communication, 1-5.

56. Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human relations*, 63(2), 219-248.

57. Johansen, W. (2018). *Strategic ambiguity*. The international encyclopedia of strategic communication, 1-4. DOI:[10.1002/9781119010722.iesc0170](https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0170)

58. Johnson, D. S., Bardhi, F., & Dunn, D. T. (2008). Understanding how technology paradoxes affect customer satisfaction with self-service technology: The role of performance ambiguity and trust in technology. *Psychology & Marketing*, 25(5), 416-443.

59. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.

60. Kalkman, J. P., & Molendijk, T. (2021). The role of strategic ambiguity in moral injury: A case study of Dutch Border guards facing moral challenges. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 221-234.

61. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.

62. Khoza, T. K., Mabitsela, T., & Nel, P. (2024). Technology readiness, technology acceptance, and work engagement: A mediational analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, 2131.

63. Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. ***Business Process Management Journal***, 12(1), 22-33.
64. Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. ***Business Process Management Journal***, 12(1), 22-33.
65. Lang, M., & Wambach, A. (2013). The fog of fraud—mitigating fraud by strategic ambiguity. ***Games and Economic Behavior***, 1-35.
66. Legge, K., & Exley, M. (1975). Authority, Ambiguity and Adaptation: The Personnel Specialist's Dilemma. ***Industrial Relations Journal***, 6(3).
67. Leitch, S., & Davenport, S. (2003). Strategic ambiguity in communicating public sector change. ***Journal of communication Management***, 7(2), 129-139.
68. Lipińska-Grobelny, A., & Papińska, E. (2012). Readiness for change and job satisfaction in a case of lean management application—A comparative study. ***International journal of occupational medicine and environmental health***, 25, 418-425.
69. Marshall, J., & Courtney, H. (2001). 20-20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World. ***Financial Executive***, 17(8), 16-16.
70. Mazlum, A. A. (2022). Strategic Readiness as One of the Ways to Cope With Uncertainty during the Pandemic of COVID 19. ***Educational Research***, 13(5), 1-20.
71. Miller, K., Joseph, L., & Apker, J. (2000). Strategic ambiguity in the role development process. ***Journal of Applied Communication Research*** Vol. 28, No. 3, pp. 193-214. <https://doi.org/10.1080/00909880009365571>
72. Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S. S. S. (2021). The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education. ***Journal of Xi'an University of Architecture and Technology***, 13(2), 261-278.
73. Mulvihill, P. R. (2021). The Ambiguity of Environmental Disasters. ***Journal of Environmental Studies And Sciences***, 11, 1-5. doi: <https://doi.org/10.1007/s13412-020-00646-1>
74. Orgambidez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. ***Psychological Thought***, 7(1), 28-36.

75. Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. ***Psychological Thought***, 7(1).

76. Paramasivam, G., Rao, I. R., & Prabhu, M. A. (2024). Normality Testing in Statistics: What Clinician–Researchers Should Know. Heart Failure ***Journal of India***, 2(1), 55-60.

77. Parnell, J. A. (2013). Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. ***Journal of Small Business Management***, 51(2), 215-234.

78. Persson, S. (2014). How readiness for strategic change affects employee commitment and flexibility: ***considering type of organizational culture***.

79. Persson, S. (2014). How readiness for strategic change affects employee commitment and flexibility: considering type of organizational culture.

80. Peterson, T., Dodson, J., Sherwin, R., & Strale Jr, F. (2024). An internal consistency reliability study of the Catalyst Datafinch applied behavior analysis data collection application with autistic individuals. ***Cureus***, 16(4).

81. Pillet, J. C., Pigni, F., & Vitari, C. (2017, July). Learning about ambiguous technologies: Conceptualization and research agenda. ***In 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*** (pp. 674-690).

82. Price, L. R., 2023 . Confirmatory factor analysis: foundations and extensions, International Encyclopedia of Education (Fourth Edition), Elsevier, pp. 607-618.

83. Purba, J. T. (2015). Strategic Innovation through Technology Readiness and Acceptance in Implementing ICT ***for Corporate Sustainability***. researchgate.net.

84. Putra, D. A., & Suprpto, M. (2018). Assessment of the road based on PCI and IRI roadroid measurement. ***In MATEC Web of Conferences*** (Vol. 195, p. 04006). ***EDP Sciences***. pp. 1-8.

85. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. ***Journal of management***, 39(1), 110-135.

86. Ravishankar, M. N. (2013). Public ICT innovations: A strategic ambiguity perspective. ***Journal of Information Technology***, 28(4), 316-332. doi:10.1057/jit.2013.18

87. Ritchie-Dunham, J. L., & Puente, L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. ***Long Range Planning***, 41(5), 509-529.
88. Rocha, C. F., Quandt, C., Deschamps, F., & Cruzara, G. (2025). Digital transformation readiness in large manufacturing firms: a building block model proposition. ***Journal of Manufacturing Technology Management***, 36(1), 45-68.
89. Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. ***Journal of Knowledge Management***, 16(2), 329-355.
90. 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.
91. Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Achieving collaboration with diverse stakeholders—The role of strategic ambiguity in CSR communication. ***Journal of Business Research***, 69(9), 3487-3499.
92. Self, D. R. (2007). Organizational change—overcoming resistance by creating readiness. Development and learning in organizations: ***An international journal***, 21(5), 11-13.
93. Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. ***Asian Pacific Journal of Health Sciences***, 3(4), 271-278.
94. Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. ***Organization science***, 23(3), 630-650.
95. Sim, A. B., & Fernando, M. (2010, June). Strategic ambiguity and ethical actions. ***In 2010 Oxford Business & Economics Conference*** (pp. 1-23). Oxford, UK: Oxford University.
96. Simeone, L. (2017). Using strategic ambiguity as management practice in academic R&D: An ethnographic study of MIT SENSEable City Lab. ***R&D Management***, 47(2), 288-298.
97. Sohn, Y. J., & Edwards, H. H. (2018). Strategic ambiguity and crisis apologia: The impact of audiences' interpretations of mixed messages. ***International Journal of Strategic Communication***, 12(5), 552-570.
98. Sokrab, T. E. O. (2010). See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/314217428>.

99. Stanimirov, E. P., Zhechev, V. S., & Stanimirova, M. R. (2016). Strategic readiness for CRM process management: the case of business service companies in Bulgaria. ***Sarajevo Journal of Social Sciences***.

100. Sumelius, J., Smale, A., & Yamao, S. (2020). Mixed signals: employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. ***The International Journal of Human Resource Management***, 31(4), 511-538.

101. Sungtrisearn, P., Pichayapan, P., & Ponanan, K. (2024). An application of Confirmatory Factor Analysis (CFA) for measurement modeling on rail freight performance indicators: Case study on Thailand's new double-track railway. ***Engineering and Applied Science Research***, 51(4), 434-441.

102. Suprayoga, G. B., Witte, P., & Spit, T. (2020). Coping with strategic ambiguity in planning sustainable road development: balancing economic and environmental interests in two highway projects in Indonesia. ***Impact Assessment and Project Appraisal***, 38(3), 233-244.

103. Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: An alternative conceptualization and an exploratory investigation. ***EuroMed Journal of Business***, 5(2), 138-165.

104. Tobón, S., Juárez-Hernández, L. G., Herrera-Meza, S. R., & Núñez, C. (2020). Assessing school principal leadership practices. Validity and reliability of a rubric. ***Educación XXI***, 23(2), 187-210.

105. Tracey, J. B. (2008). Accounting for Human Resource Flexibility: Commentary on Human Resource Systems in Kenya, ***Cornell Hospitality Quarterly***, 49(4), 428-431.

106. Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (1997). Strategic ambiguity and the ethic of significant choice in the tobacco industry's crisis communication. ***Communication Studies***, 48(3), 215-233.

107. von der Wense, I., & Hoffjann, O. (2024). "They are always ambiguous when they don't know how it will turn out." Dissemination, Practices, and Ethical Assessment of Strategic Ambiguity. ***Journal of Communication Inquiry***, 01968599231216702.

108. von der Wense, I., & Hoffjann, O. (2024). "They are always ambiguous when they don't know how it will turn out." Dissemination,

Practices, and Ethical Assessment of Strategic Ambiguity. ***Journal of Communication Inquiry***, 01968599231216702.

109. Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. ***Journal of nursing management***, 18(4), 448-462.

110. Wang, B., Rau, P. L. P., & Yuan, T. (2023). Measuring user competence in using artificial intelligence: validity and reliability of artificial intelligence literacy scale. ***Behaviour & information technology***, 42(9), 1324-1337.

111. Waqar, A., Othman, I., Radu, D., Ali, Z., Almujiabah, H., Hadzima-Nyarko, M., & Khan, M. B. (2023). Modeling the relation between building information modeling and the success of construction projects: a structural-equation-modeling approach. ***Applied Sciences***, 13(15), 9018.

112. Weber, C. D. (2019). Reaching for Low Hanging Fruit: Tensions Between Agency and Strategic Ambiguity. ***International Review of Qualitative Research***, 12(4), 363-384.

113. Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. ***Medical care research and review***, 65(4), 379-436.

114. Widyastuti, F., & Ardiyanti, N. (2024). The Impact of Human Resource Aspects in Supporting Readiness for Change. ***Jurnal Aplikasi Manajemen***, 22(1), 125-137.

115. Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 697-709.

116. Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. ***International journal of environmental research and public health***, 17(4), 1162.

117. Zhang, J., & Han, Y. (2013). Testing the rhetoric of China's soft power campaign: a case analysis of its strategic ambiguity in the Six Party Talks over North Korea's nuclear program. *Asian Journal of Communication*, 23(2), 191-208.
118. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566.
119. Zhang, Z., & Garcia, L. (2023). Examining dimensionality and validity of the academic integrity survey instrument. *Journal of Education and Development*. Vol. 7, No. 1; pp. 46-51.
120. Zhu, Y., Liu, C., Peng, C., Zhou, X., Xie, B., Li, T., ... & Liu, Z. (2024). Applications of structural equation modeling in plant functional trait research. *Environmental Reviews*, 32(4), 525-538.
121. Zhuravleva, L. S., & Zhuravleva, M. S. (2023). The terminological field of research on the problem of students' readiness to make strategic decisions. In Themed collection of papers from Foreign International Scientific Conference «*Modern research on the way to a new scientific revolution*» (Vol. 1, pp. 29-32).
122. Ziaei Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3), 174.

C. Thesis Master and dissertations

1. Acuña, S. (2016). Fraccionalización de los partidos políticos en Uruguay desde el análisis de redes (1942-2014).
2. Barber, V. A. (2010). A Study of Change Readiness: Factors That Influence the Readiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative.
3. Crow, S. R. (2021). The Rhetoric of the Double-Voiced: Strategic Ambiguity in the Silent Protest Parade (Master's thesis, Utah State University).
4. Jung, C. S. (2009). Goals, ambiguity, and performance in US federal programs and agencies (Doctoral dissertation, University of Georgia).

5. MARTIN, B., LINICK, M. E., FRAADE-BLANAR, L. A. U. R. A., BURNS, J. G., FORAN, C., GROCHOLSKI, K. R., ... & MONDSCHHEIN, J. (2021). Measuring Strategic Readiness. National Defense Research Institute, 115.
6. Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry (Doctoral dissertation, Faculty of Management Koper, Managing Global Transitions).
7. Vainio, S. (2012). Strategic change management readiness evaluation in organizations.

الملك
المحقق

الملحق (1) أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص	الأسماء	ت
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	أ.د احسان دهش جلاب	1
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية	إدارة استراتيجية	أ.د جنان مهدي رشيد	2
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	سلوك تنظيمي ونظرية المنظمة	أ.د حاكم احسوني الميالي	3
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة موارد بشرية	أ.د حسين حريجة الحسناوي	4
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية	إدارة استراتيجية	أ.د زينب مكي محمود	5
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة موارد بشرية	أ.د صالح مهدي الحسناوي	6
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	ادارة استراتيجية والسلوك التنظيمي	أ.د عادل عباس الجنابي	7
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية	إدارة استراتيجية	أ.د علي حسين عليوي	8
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة تسويق	أ.د فؤاد حمودي العطار	9
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة معرفة	أ.د فيصل علوان الطائي	10
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة انتاج وعمليات	أ.د محمد تركي عبد	11
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	سلوك تنظيمي ونظرية المنظمة	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	12
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	تكنولوجيا معلومات	أ.م. د اميمة حميد العادلي	13
جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة موارد بشرية	أ.م. د رشا عباس عبود الربيعي	14
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	أ.م. د سحر عباس حسين	15

*تم ترتيب الأسماء بحسب اللقب العلمي والحروف الأبجدية.

الملحق (2)



جامعة أكر بلاء
كلية للإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

استمارة الاستبيان

تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مصنع الجود للمحالييل الوريدية التابع للعبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء)

الباحثة : طالبة الماجستير

إكرام حيد علي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

المشرف: الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

2025 م

1447 هـ

المحور الأول : المعلومات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الموقع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية:

أولاً: النوع الاجتماعي

ذكر انثى

ثانياً: الفئة العمرية

أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40 - أقل من 50 سنة 50 - أقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر

ثالثاً: الحالة الاجتماعية

متزوج أعزب غير ذلك

رابعاً: المؤهل العلمي

إعدادية دبلوم فني بكالوريوس دبلوم عالي
ماجستير دكتوراه

خامساً: عدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 16 سنة فأكثر

سادساً: العنوان الوظيفي

فني اداري

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولا / الجاهزية الإستراتيجية تعني التهيئة لمواجهة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية للمصنع، والتفاعل معها بهدف تعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية المصنع، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، بما يتعلق بجاهزية (القيادة والثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، مما يساعد على تحسين فاعلية وجودة اتخاذ القرارات. وتتضمن الجاهزية الإستراتيجية الآتي من الأبعاد:

1- جاهزية القيادة Leadership Readiness

تشير إلى القدرة على تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتبني سلوكيات ملائمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

ت	مصنعنا:	فقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1-		يتبنى أدواراً واضحة للموظفين وتحدد مسؤولياتهم والمعايير المطلوبة للأداء.					
2-		يضع خطط كفيلة لإصلاحه وتطويره.					
3-		يتبنى الأفكار والخطط الابتكارية وتوجه الموظفين لتنفيذها.					
4-		يراقب أبيئة الخارجية وتجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين.					
5-		يستفيد من تجارب المنافسين في تحديد توجهاته المستقبلية.					

2- جاهزية الثقافة Culture Readiness

تشير إلى المعتقدات والمبادئ والمعايير والافتراضات المشتركة التي تؤثر على السلوك من خلال تعزيز الالتزام وتوفير التوجيه وتوليد هوية مشتركة وبناء مجتمع تكون الثقافة فعالة عندما تتماشى مع بيئة المصنع ومواردها وقيمتها وأهدافها.

ت	مصنعنا:	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
6-		يسعى إلى تحقيق التوازن والانسجام بين الموظفين.					
7-		يتقبل ضغوط الموظفين ويتكيف معها خدمة للصالح العام.					
8-		يتبنى مقترحات الموظفين المقدمة التي تساهم في تطويره.					

					9- يوفر المناخ التنظيمي المناسب للموظفين .
					10- يهتم بإنجاز المهام والواجبات في مدة زمنية محددة.

3- جاهزية الهيكل التنظيمي Organizational structure readiness

هو عنصر مهم في نجاح أي شركة، يساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، وإنشاء اطار لاتخاذ القرارات والتواصل الفعال.

ت	مصنعنا:	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11-		يلتزم بتطبيق القواعد والتعليمات وإجراءات العمل بشكل دقيق.					
12-		يحرص على إعداد هيكل تنظيمي يتلائم مع مستوى جاهزيته.					
13-		يركز على الهياكل التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف لضمان كفاءة واستمرارية العمل .					
14-		يبذل جهود كبيرة للحفاظ على التوازن الداخلي.					

4- جاهزية التكنولوجيا Technology readiness

تشير إلى مدى وجود دوافع داخلية نحو استخدام المصنع للتكنولوجيا الحديثة في تعاملاته وتقديم المزيد من الاعمال المطلوبة بكفاءة .

ت	مصنعنا:	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
15-		يواكب التطورات التكنولوجية العالمية .					
16-		يُشرك الموظفين بدورات تدريبية متطورة وحديثة.					
17-		يطبق التقنيات التكنولوجية الحديثة في انجاز اعماله .					
18-		يعتمد نظم تكنولوجية قادرة على تحقق أهدافه.					
19-		يملك قدرات تكنولوجية قادرة على تطوير برامجه باستمرار .					

5- جاهزية الموارد البشرية Human resources readiness

تشير إلى مستوى مشاركة الموظفين وتعلقهم وحماسهم في العمل في المصنع، وكذلك رغبتهم في الاستمرار في العمل على النحو الأمثل، والشعور بالتقدير، والثقة في أهداف المصنع وقيمها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
20-	يحرص على تمكين الموظفين وتدريبهم وفقاً ما تتطلبه الجاهزية الإستراتيجية.					
21-	يمتلك الكوادر البشرية الكفوة القادرة على تحقيق أهدافه .					
22-	يعد جاهزية الموارد البشرية من أولويات عمله.					
23-	يوفر الموارد البشرية ذات الجاهزية العالية في تنفيذ استراتيجيته.					

ثانياً / الغموض الإستراتيجي

يشير إلى الفجوة بين المعلومات المتاحة للفرد وما يحتاج إلى معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة، ويؤثر ذلك على عملية اتخاذ القرار في المجال الدفاعي، نتيجة لعدم اليقين الإستراتيجي، يتعين على المخططين تعزيز قدرتهم على مواجهة المفاجآت أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف الأساسية.
كما يتضمن الغموض الإستراتيجي الأبعاد التالية :-

1- غموض الهدف Goal ambiguity

يعني عدم وضوح الأدوار والأهداف في العمل، وأن المصنع يعاني من ضعف، مما يدل على افتقاره للأهداف المحددة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
24-	وجود اختلاف بين أهداف الأقسام وأهدافه.					
25-	يعاني من عدم وضوح أدوار العمل المطلوبة لإنجاز الأهداف .					
26-	يواجه ضعف في وضوح المعايير لتقييم الأهداف طويلة الأمد.					
27-	يتعامل بإجراءات غير واضحة لجميع الموظفين ذات صلة بتنفيذ الأهداف.					

2- غموض السلطة Ambiguity of power

هو عدم فهم الموظف لمدى مسؤولياته وصلاحياته في العمل نتيجة لنقص المعلومات المتاحة لديه حول وظيفته، مما يؤدي إلى ضعف إدراكه لمدى سلطته داخل المصنع .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
28-	يعاني من نقص المعلومات المتوفرة حول أداء الأدوار الوظيفية.					
29-	يفتقر إلى ادراك الموظفين لحدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل.					
30-	تتداخل فيه مهام وواجبات العمل.					
31-	يفتقر إلى التنسيق بين أقسامه ووحداته الإدارية .					

3- غموض التكنولوجيا Technology ambiguity

عدم قدرة الأفراد العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤثر سلبا على أدائهم بشكل خاص وعلى أداء المصنع بشكل عام.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
32-	يوفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا بمستوى بسيط جدا.					
33-	يجهل الهدف من اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة.					
34-	يستخدم وسائل تكنولوجية غير واضحة لدى أغلب الموظفين.					
35-	لا تتوافق فيه المهارات المتوفرة مع أبعاد التكنولوجيا المستخدمة .					

الملحق (3)

Republic Of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: ١٧ / ٨ / 2025

العدد د ع 6 : ٤٤٨

إلى / مكتب الأمين العام للعتبة العباسية المقدسة

م / تسهيل مهمة

اطيب تهية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (اكرام حميد علي) / ماجستير - قسم إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بعمل الجدول للمحافل الوريديية وبما يخص موضوع اكمال متطلبات البحث



شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د عبد الحسين جاسم الاسدي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2025 / 1 / 12

صورة منه إلى /

- مكتب السيد العميد المحترم للعلم مع التقدير
- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية

graduate@business.uokerbala.edu.iq

سجى عادل

[/http://business.uokerbala.edu.iq](http://business.uokerbala.edu.iq)

Abstract

This study aims to demonstrate the impact of strategic readiness as an independent variable with its dimensions (leadership, culture, organizational structure, technology, human resources) in reducing strategic ambiguity as a dependent variable through its dimensions (ambiguity of goal, ambiguity of authority, ambiguity of technology) at the level of the industrial sector. The study started with a main problem within several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most prominent of which was (Is there a correlation and influence of strategic readiness on strategic ambiguity?). The study community included the Al-Joud Factory for Intravenous Solutions affiliated with the Al-Abbas's (p) Holy Shrine. A deliberate sample of working individuals was selected, which was represented by administrators and technicians in the factory. The study sample amounted to (179) individuals. The descriptive analytical approach was adopted in the study, and the questionnaire form was used as the main tool in collecting the data and information necessary for the study. To analyze the data, the study relied on a set of statistical methods and techniques, including exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, normal distribution test, Cronbach's alpha, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and Pearson's correlation coefficient. Structural equation modeling was used to measure the level of direct influence relationships between variables. Ready-made programs (SPSS V. 25, Amos V. 25, Microsoft Excel 2013) were used. The study reached a set of conclusions, the most prominent of which was (the existence of a significant inverse relationship between strategic readiness and strategic ambiguity). Finally, the study concluded with a set of recommendations, most notably (the need to capitalize on the positive impact of strategic readiness in reducing strategic ambiguity, and to activate the dimensions of readiness as a single unit to reduce ambiguity among employees working in the study sample factory).

Keywords: Strategic readiness, strategic ambiguity, Al-Joud Intravenous Solutions Factory

**The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and
Economics
Business Administration
Department Graduate Stud
Postgraduate Studies**



The impact of strategic readiness in reducing strategic ambiguity

((An analytical survey study of the opinions of a sample of employees of Al-Joud Factory for Intravenous Solutions Affiliated with the Holy Abbasid Shrine in Karbala Governorate))

A thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics, University of Karbala, as part of the requirements for the degree of Master of Science in Business Administration.

Introduction by researcher

Ikram Hameed Ali Al-Araji

Supervised by

Prof. Dr

Akram Mohsen Mahdi Al-Yasiri

1447 AH

2025 AD

