

البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينتا من شركات الاتصالات الناقالة في العراق

د. صفاء إدريس عبودي / كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

د. رغد محمد خروفتة / كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

raghadyahya1976@yahoo.com

تاريخ التقديم: 2018/5/7

تاريخ القبول: 2018/7/18

المستخلص

تناولت الدراسة البراعة التنظيمية بوصفها إحدى مداخل الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية. ولقد اختبرت الدراسة في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق وهي آسيا سيل وزين العراق وكورك تيليكوم. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (93) مديراً موزعين في مستويات إدارية عديدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب). واستخدمت الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض الأفراد المستجيبين. وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، من أجل الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة في مسار تحقيق أهداف الدراسة. ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية وهي اختبار (Runs) اختبار (كروسكال - ويلز) (Kruskal-Wails) ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود تفاوت معنوي لكل من أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، ويدل ذلك على أن كل المتغيرات تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة فضلاً عن وجود تأثيرات معنوية عالية نحو البراعة التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية.

المصطلحات الرئيسية للبحث / البراعة التنظيمية، الرشاقة الإستراتيجية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 109 المجلد 24

الصفحات 240-258



المبحث الأول / منهجية الدراسة وإجراءاته

أولاً. مشكلة الدراسة

أسهمت التطورات العلمية للإدارة في إبراز العديد من المفاهيم المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في ظل المعطيات البيئية الراهنة، ومن بينها الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية وعلى الرغم من مناقشتها من خلال دراسات وبحوث في الحقبة السابقة، فإن الأمر يستلزم تحليلاً علمياً متزايداً على وفق معطيات البيئة المتجددة، من خلال الوقوف على أهم المرتكزات المفاهيمية لهذا الموضوع وأبعاده. وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل تتفاوت شركات الاتصالات النقالة في العراق لتبنيها أبعاد البراعة التنظيمية؟
2. هل تتفاوت شركات الاتصالات النقالة في العراق حول تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية؟
3. ما مدى التأثير الذي تحدثه أبعاد البراعة التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية؟

ثانياً. أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية: تتجلى بما ستفصح عنه إجابات تساؤلات مشكلة الدراسة النظرية بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يُعد مساهمة متواضعة تضاف إلى المعرفة بخصوص متغيرات الدراسة

2. الأهمية الميدانية: تنعكس من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للدراسة في ميدان العمل وكذلك اختبار علاقة الأثر بين بعض أبعاد البراعة التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية للوقوف على مدى دلالتها إحصائياً ومن خلالها يمكن لإدارة المنظمة المبحوثة تبني أبعاد البراعة التنظيمية لتساعدها على الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية.

ثالثاً. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، ومن هذه الأهداف هو تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وبيان مضامين هذا الأثر عبر العلاقة وحدودها على مستوى المنظمة عينة الدراسة، وعلى نحو عام يمكن تحديد مجموعة من الأهداف سعى الدراسة إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف الآتي:

1. عرض مضامين البراعة التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية بعملية التشخيص في شركات الاتصالات النقالة في العراق.
2. معرفة مدى التفاوت في نشاطات البراعة التنظيمية التي يتميز بها مدراء شركات الاتصالات النقالة في العراق
3. بيان التفاوت بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية التي تتبناها شركات الاتصالات النقالة في العراق.
4. توضيح أثر أبعاد البراعة التنظيمية في الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات النقالة في العراق.

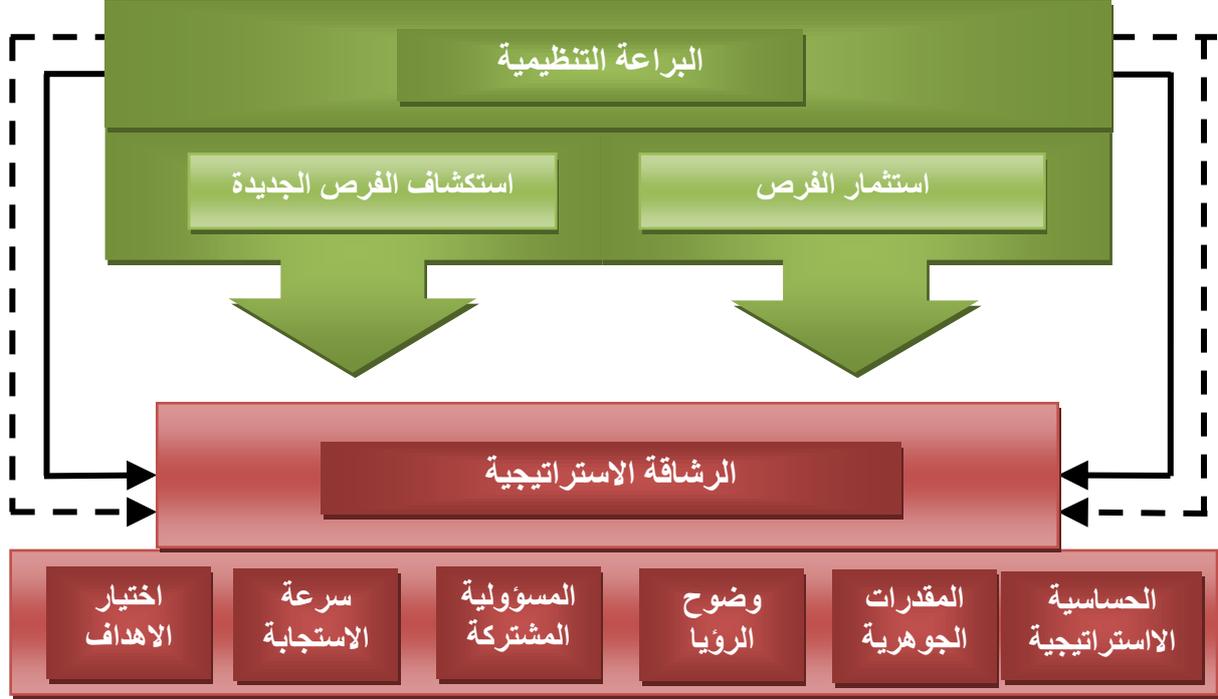
رابعاً. مخطط الدراسة

تسعى الدراسة إلى اتصاف مخططها الافتراضي إجمالاً لأن يكون شاملاً لجميع متغيراتها الرئيسية والفرعية، ليوظف في بيان علاقات التأثير فيما بينها على نحو منفرد أو بصورة إجمالية ليجسد مشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها، الشكل (1).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي



الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى افتراض جوهري مفاده أن وصول شركات الاتصالات النقالة في العراق للرشاقة الإستراتيجية يؤثر على نحو أساس بأبعاد البراعة التنظيمية، وبما أن المسح الأولي والواقع الميداني أثبتت بأن شركات الاتصالات النقالة في العراق تُمارس أبعاد البراعة التنظيمية، عليه صيغت فرضيات الدراسة الرئيسية انطلاقاً من هذا الافتراض وتوافقاً مع التساؤلات التي أثيرت في المشكلة، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتفاوت معنوياً نشاطات البراعة التنظيمية التي يتميز بها مدراء شركات الاتصالات النقالة في العراق.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتفاوت معنوياً أبعاد الرشاقة الإستراتيجية التي تتبناها شركات الاتصالات النقالة في العراق.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر البراعة التنظيمية التي يتميز بها المدراء معنوياً في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في شركات الاتصالات النقالة في العراق، وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

• توجد تأثيرات معنوية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية.

• توجد تأثيرات معنوية لاستكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الإستراتيجية.

سادساً. أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحثان البرمجية الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية للحصول على مؤشرات حول طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة كالآتي:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري.

2. اختبار Runs.

2. اختبار (كروسكال- ويلز).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

سابعاً: منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها آنفاً فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر تبني تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات، فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات ذات العلاقة بشركات الاتصالات النقالة في العراق بوصفها مجتمع الدراسة المختارة.

ثامناً: حدود الدراسة

أنجزت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود المكانية : أختيرت شركات الاتصالات النقالة في العراق وهي آسيا سيل وزين العراق وكورك تيليكوم حدوداً للدراسة، ويأتي سبب الاختيار، للأهمية التي تتمتع بها هذه الشركات لمكانتها في المجتمع العراقي في مجال الاتصالات الأخرى وكونها تمثل أرضية خصبة لإجراء البحوث ونقل المعرفة والتقانة الحديثة.

- الحدود البشرية : إقتصرت البحث على (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب) في شركات الاتصالات النقالة في العراق والتي تمثل مجتمع الدراسة وتم الاعتماد على إستمارة الإستبيان التي تُعد أداة رئيسة روعي في بنائها قدرتها على تشخيص أبعاد الدراسة وقياسها من خلال توزيع (93) إستمارة لرؤساء الأقسام في الكلية المبحوثة وقد خضعت جميعها للتحليل والاختبار.

- الحدود الزمانية : مدة تطبيق الدراسة كانت من الفترة (20/ كانون الأول /2017 لغاية 20 آذار /2018).

- حدود الدراسة : تركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما البراعة التنظيمية وتضمنت (استثمار الفرص، استكشاف الفرص الجديدة) والرشاقة الاستراتيجية وتضمنت (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)

تاسعاً: اختبار الثبات

توجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط إذ تعكس قيم معاملات الارتباط الموجبة والسالبة قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وكانت النتائج على النحو الموضح ادناه، إذ تعكس هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية الموجبة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد توافر درجة عالية من الثبات ، ويؤشر ذلك صدق بناء محتوياتها وثبات سرياتها.

الجدول (1) صدق المحتوى ومعامل الثبات

معامل الثبات	t المحسوبة(الصدق)	الاستبيان
0.45	9.85	X
0.67	9.72	Y

المبحث الثاني/الجانب النظري

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

تنطلق فكرة البراعة التنظيمية من موضوع أساس في أدبيات الإدارة، يدعى بتناقض التعلم، وتنطلق القاعدة المعرفية لفكرة البراعة التنظيمية من أفكار نظرية التعلم التنظيمي، إذ تعود جذورها التاريخية إلى علم النفس، إذ نصجت أفكار هذه النظرية في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين منهم: (Argyris, (Levitt & March 1988) (Duncan & Weiss, 1979) (Mom et al., 2007, 920) 1976).

وتعلل أغلب الدراسات ظهور تناقض التعلم بسبب حاجة المنظمات إلى التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بصورة متزامنة فهي تلجأ إلى مقارنات جوهرية تتمحور في النظر للامام او النظر للخلف أو بين حالة القديم أو الجديد أو بين البناء على ما موجود أو مغادرة الماضي لبناء المستقبل أو بين الكفاح نحو راحة وتأكد الماضي وجهود عدم التأكد لبناء المستقبل وهذه العبارات يترجمها الأدب التنظيمي بقطبين أساسيين، هما: قطب نشاطات التوسع وقطب نشاطات الاستكشاف وهما أساس البراعة التنظيمية (Smith & Lewis, 2011, 388).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

وينظر إلى البراعة التنظيمية بوصفها هي التي تمتلك القدرة على الاكتشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين، ولاسيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل السبق على المنافس (Tushman, 2013, 2-3). وقد أشار (Tang, 2007, 12) إلى أن البراعة التنظيمية تمثل القابلية على استعمال شيتين مختلفين في آن واحد، واتفق معه (Luo & Rui, 2009, 51)، عندما أشاروا إلى أن البراعة التنظيمية تمثل قابلية أصحاب القرار على عمل شيتين متباينين في ذات الوقت ولاسيما ما يتصل باستثمار المقدرات الحالية والدراسة على فرص جديدة. وللبراعة دور كبير بقدرتها على منح إدارة المنظمة مجموعة من الخيارات لإنتاج النواتج المهمة، غد تتعامل مع قابلية المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغداً من خلال الكفاءة والتأثير، المواعمة، التكيف وتحقيق الأمثلية والإبداع. وأوضح (Simsek, 2009, 864) أن هناك ثلاث أوجه لتعريف البراعة التنظيمية، الأولى وجهة النظر الهيكلية والثانية السياقية وأخيراً وجهة النظر الإدراكية، إذ تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية وأخيراً تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة التنظيمية وفقاً للإنجازات التنظيمية بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي. وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.

ثانياً. أبعاد البراعة التنظيمية

يرى الكثير من الباحثين بأن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية يمكن أن تتمحور كما أسلفنا سابقاً حول التعامل مع الأنشطة المتناقضة أو المتعارضة بصورة متزامنة كما هو الحال في نشاطي الاستثمار والاستكشاف واللذان يمثلان أكثر قطبي البراعة تكراراً، إذ تمثل أنشطة معرفية متناقضة لأن أنشطة الاستثمار تقلل من جهود المنظمة في مجال استكشاف الفرص الجديدة، كما أن الاستكشاف يقلص جهود المنظمة في مجال الاستثمار وتمثل هذه الأنشطة عمليات معرفية متناقضة لأنها تتضمن سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة، ويمثلان هذين النشاطين بعدي البراعة التنظيمية، وسوف نستعرض هذين البعدين كما يأتي:

1. استثمار الفرص: إن الاستثمار وكما يصفه البعض بالتوسع في السوق عبر السلع والخدمات الموجودة أصلاً، ويرتبط الاستثمار أيضاً بالأنشطة ذات الصلة بصقل المقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الحالية للمنظمة، وتتضمن أنشطة الاستثمار توظيف المعرفة الحالية للمنظمة بما يضمن الاستجابة إلى المتطلبات الحالية للبيئة وتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين (Lubatkin, 2006, 649) وأشار (الشيخ وسليم، 2010، 57) إلى أن استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة وادناه بعض الفرص التي بإمكان المنظمة أن تستثمرها:

- وجود زبائن جدد.
- التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أصلاً أو استحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة إلى الأسواق.
- القدرة على التنوع في السلع والخدمات.
- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة.
- 2. استكشاف الفرص الجديدة: يرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتباين فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأفراد كيفية خلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبار العلمي والمرونة والتوجه نحو المخاطرة والإبداع (Raisch & Birkinshaw, 2008, 389) حيث إن البراعة التنظيمية تتحقق من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموانمة والقدرة على التكيف فعملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للمنافس والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة (Dess et al., 2007, 458).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

وأشار (الحنيطة، 2003، 45) إلى أن أنشطة الدراسة عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، فالمنظمات الناجحة تبحث عن الفرص في الخارج بدلاً من أن تعطي المجال للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص وإن الفرص يجب أن تنتهزها المنظمة بسرعة على الرغم من أن هذا قد يرافقه مخاطر محتملة، كما أن المنظمة الناجحة هي التي تلتزم نفسها بالدراسة عن الفرص الجديدة فهي تتبنى المقولة القائلة (من يجرؤ يكسب).

ثالثاً. مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

تمتاز البيئة التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال في الوقت المعاصر، بعدم التأكد العالي لظروف البيئة الخارجية والبيئة المضطربة على نحو مستمر، لذلك لا بد من هذه المنظمات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة تلك البيئة، ويعد أسلوب الرشاقة الإستراتيجية إحدى الوسائل المهمة في مواجهة التغيير، فمعنى الرشاقة لغوياً الخفة والسرعة في العمل (Oxford). أما مفهوم الرشاقة كمصطلح تعني القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل الاستمرار بالعمل (Doz & Kosnen, 2008, 45)، أما مفهوم الرشاقة الإستراتيجية فيُعد من المفاهيم التي تميّز المنظمات المعاصرة بالقدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة (Moran, 2008, 78) وفي الاتجاه ذاته يشير (Miller, 2008, 8) إلى أنها التحرك بسرعة للتعامل مع الحالات الطارئة عبر القدرات الرشيقة لمواجهة التغيرات المحتملة وحالات عدم التأكد البيئي، فيما يشير (Sajdak, 2015, 21) للرشاقة الإستراتيجية بأنها التوجه المطلوب نحو البيئة الخارجية الذي ينطوي على مسح البيئة وتقديم الأثر المحتمل للاتجاهات في صناعة معينة، فضلاً عن الإمكانيات التكنولوجية والقوة التنافسية والتغيرات في السوق وديناميكية القطاع السوقية، إذ تحقق انخفاض في تكاليف الإنتاج وزيادة الحصص السوقية وجذب المزيد من الزبائن والتقديم السريع للمنتج أو الخدمة الجديدة والقضاء على الأنشطة التي تحمل قيمة معينة (Deheghi & Navbakhsh, 2014, 315).

وتُعد الرشاقة الإستراتيجية ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الإستراتيجي (Santala, 2009, 39). واستناداً لما سبق، يمكن القول بأن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على موائمة إستراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة.

رابعاً. أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

حدد (Abu Radi, 2013, 45) ستة أبعاد أساسية للرشاقة الإستراتيجية، سيتم اعتمادها في هذه الدراسة كونها الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف، وعلى النحو الآتي:

أ. الحساسية الإستراتيجية

وتعني تحديد واغتنام الفرص المستمرة على نحو أسرع من المنافسين، إذ تتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية، هي (Kftunen, 2010, 16)، الشكل (2):

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة.
- التأكيد على اليقظة الإستراتيجية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة.

ب. المقدرات الجوهرية

تُعد المقدرات الجوهرية مورد تنظيمي مهم يُمكن استخدامه على نحو صحيح إلى تحقيق التفوق عبر التعلم وانسياب المعرفة داخل المنظمة، إذ تُسهم في تنسيق مهارات الإنتاج باتجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، لذا تستمد المقدرات الجوهرية من الموارد الداخلية للمنظمة الموجهة باتجاه البيئة الخارجية التي تُسهم في إضافة قيم فريدة للمنظمة (Deit & Winterton, 2005, 33).

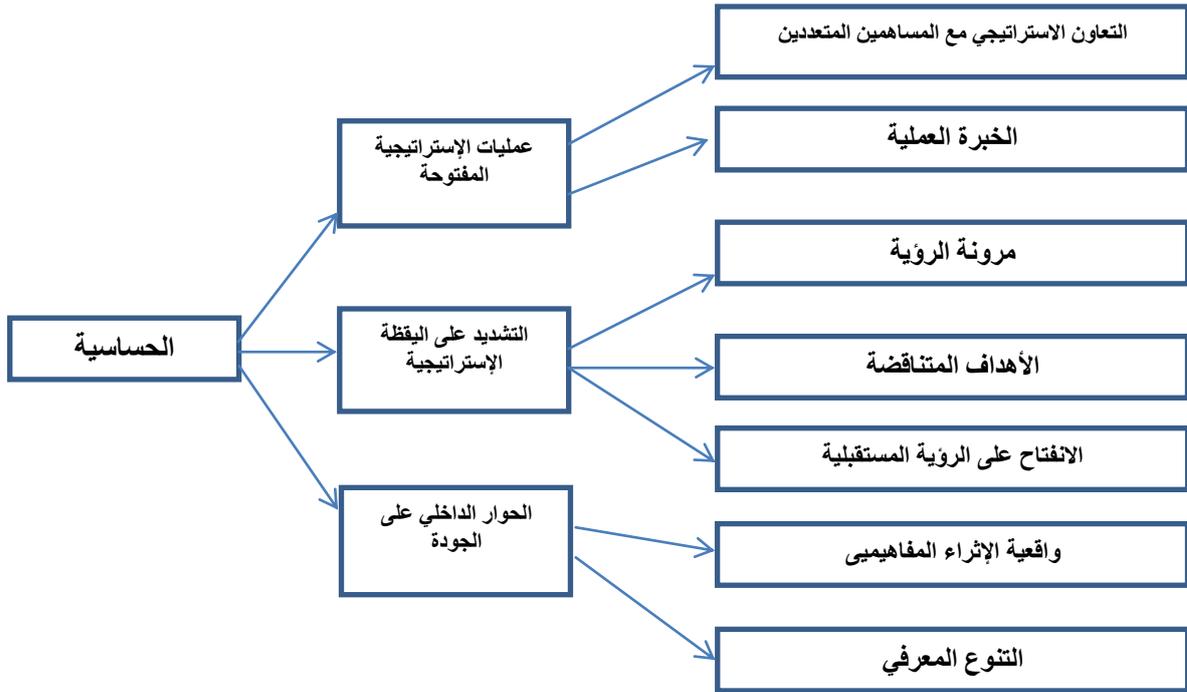


البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات الثقالة في العراق

ت. وضوح الرؤية

يُعد وضوح الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤذيها المنظمة، وان العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة تُعد بمثابة شعار للمنظمة (Hamel, 2007,) (26).

الشكل (2) المرتكزات الأساسية للحساسية الإستراتيجية



Source: Kettunen, O. (2010), Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms, (Unpublished Master Thesis), Helsinki University of Technology, Finland, P. 16.

ث. المسؤولية المشتركة

ويقصد بها المسؤولية المشتركة بين الأفراد العاملين في المنظمة، إذ يكون هناك درجة عالية من الثقة بالمرووسين وقدراتهم، ويبنى نظام الحوافز في المنظمة على فعالية المشاركة بين العاملين والتفاعل المستمر بين الرئيس والمرووسين ومشاركة العاملين في تحسين أساليب الإنتاج وتقييم الأداء (Abu Radi, 2013,) (33).

ج. سرعة الاستجابة

يقصد بها الاستباق للعمل في الظروف البيئية، إذ تظهر الحاجة إلى تحليل كافة مبادرات الاستجابة مع الأخذ بالاعتبار الظروف الداخلية والخارجية، وتُعد الاستجابة الحل التكتيكي للفرص والتحديات الإستراتيجية الساندة والمتوقعة وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لخلق منتجات جديدة ونماذج أعمال جديدة. (Marenger,2013, 13).

ح. اختيار الأهداف الإستراتيجية

تُعد الأهداف مقياس النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة، والمهام والأعمال التي تؤذيها، ويُعد تحديد الأهداف الإستراتيجية من العوامل المساعدة على تحسين قدرة المنظمة في مواجهة الفرص المتاحة (Abu Radi, 2013, 45).



المبحث الثالث / الجانب الميداني

أولا : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1: البراعة التنظيمية

■ استثمار الفرص : يتضح من الجدول المبين في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X5-X1) (52.68%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (30.76%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (16.56%) وبوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (0.708) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة الثانية (X2) والتي نصت " تركز الشركة على الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات والثقافة الداخلية عند الدراسة عن الخيار الاستراتيجي الأمثل.

■ اكتشاف الفرص الجديدة : يتضح من الجدول المبين في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X10-X6) (44.06%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (38.52%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (17.42%) وبوسط حسابي (2.26) وبانحراف معياري (0.736) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة السابعة (X7) والتي نصت " تشجيع الشركة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية".

2: وصف وتشخيص ابعاد الرشاقة التنظيمية:

■ الحساسية الاستراتيجية : يتضح من الجدول المرفق في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X13-X11) (46.93%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (40.53%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (12.53%) وبوسط حسابي (2.344) وبانحراف معياري (0.675) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة الحادي عشرة (X11) والتي نصت " تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح ".

■ وضوح الرؤيا: يتضح من الجدول المرفق في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X16-X14) (40.87%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (32.96%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (26.17%) وبوسط حسابي (2.146) وبانحراف معياري (0.801217) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة الرابعة عشرة (X14) والتي نصت " يتم ترجمة رؤية الشركة وأهدافها العامة بواقعية "

■ المقدرات الجوهرية: يتضح من الجدول المرفق في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X19-X17) (62.33%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (26.54%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (11.13%) وبوسط حسابي (2.512) وبانحراف معياري (0.680) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة السابع عشرة (X17) والتي نصت " يتوفر لدى الشركة الدراية الكافية للمهارات والخبرات التي تتميز بها "

■ اختيار الأهداف الاستراتيجية: يتضح من الجدول المرفق في الملحق(2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X21-X20) (47.3%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (39.8%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (12.9%) وبوسط حسابي (2.3441) وبانحراف معياري (0.692) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة العشرون (X20) والتي نصت " تمتلك الشركة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن وللمجتمع".



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

■ المسؤولية الاجتماعية: يتضح من الجدول المرفق في الملحق (2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X25-X23) (44.07%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (38%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (17.93%) وبوسط حسابي (2.261) وبانحراف معياري (0.7407) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة الخامسة والعشرون (X25) والتي نصت " يتشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل "

■ سرعة الاستجابة: يتضح من الجدول المرفق في الملحق (2) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا القسم حيث بلغت نسبة المتفقين على هذا القسم (X27-X26) (50.17%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين قد اتفقوا لحد ما (34.07%) اما الغير متفقين فقد كان ما نسبته (15.76%) وبوسط حسابي (2.344) وبانحراف معياري (0.7344) ، اما ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا القسم هي الفقرة السابع والعشرون (X27) والتي نصت " تكيف الشركة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة "

ثانياً. اختبار Runs

يُعد هذا الاختبار من الاختبارات ذات الأهمية في استخدامه في تحديد العشوائية التامة في كيفية اختيار متغيرات الدراسة لإعطاء استنتاجات قريبة من واقع الحال حول الظاهرة المدروسة، إذ يستخدم عندما تكون تلك البيانات تعود لأبعاد تمتاز بالاستقلالية عن بعضها البعض كي لا تؤثر إحداها على الأخرى ولكي تفحص المتغيرات على نحو مستقل لكل بعد عن الآخر ومعرفة مدى الفروقات في التأثير ضمن فرضيات الدراسة (Siegel, 1988, 58). اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تنص هذه الفرضية على: " تتفاوت معنوياً أبعاد البراعة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة"، الجدول (2).

الجدول (2) نتائج اختبار Runs لأبعاد البراعة التنظيمية

المتغيرات	قيمة (K)	الاحتمالية (P)	عدد المشاهدات	عدد المقدر من البيانات
استثمار الفرص	3.8967	0.1305	33	39.3133
استكشاف الفرص الجديدة	3.7605	*0.0367	32	41.1446

N= 93

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

ومن معطيات الجدول (2) يتبين ما يأتي:

■ إن قيمة اختبار Runs (K) لمتغير استثمار الفرص المحسوبة بلغت (3.8967)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (33) والعدد المقدر (39.3133)، وبهذا تكون بيانات متغير استثمار الفرص لا تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى المنظمة المبحوثة أي إدراك نحو استثمار الفرص على نحو منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير استكشاف الفرص الجديدة المحسوبة بلغت (3.7605)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (32) والعدد المقدر (41.1446) وبهذا تكون بيانات متغير استكشاف الفرص الجديدة تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، مما يشير إلى تأثيراتها الكبيرة، وهذا يدل على أنه يوجد لدى المنظمة المبحوثة إدراك نحو استكشاف الفرص الجديدة بشكل منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص (تتفاوت معنوياً نشاطات البراعة التنظيمية التي يتبناها المدراء في المنظمة المبحوثة).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

ختبار الفرضية الرئيسية الثانية تنص هذه الفرضية على: " تتفاوت معنوياً أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة". الجدول (3).

الجدول (3) نتائج اختبار Runs لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية

المتغيرات	قيمة (K)	الاحتمالية (P)	عدد المشاهدات	عدد المقدر من البيانات
الحساسية الإستراتيجية	3.7349	0.1190	34	40.7590
المقدرات الجوهرية	3.6672	0.1308	32	38.1084
وضوح الرؤيا	3.5628	*0.04	27	34.2530
المسؤولية المشتركة	3.8635	0.2723	36	40.7590
سرعة الاستجابة	3.6205	0.7583	40	38.7349
اختيار الأهداف	3.5281	0.3130	36	40.3253

N= 93

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير الحساسية الإستراتيجية المحسوبة بلغت (3.7349)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (34) والعدد المقدر (40.7590) وبهذا لا تمتاز بيانات متغير الحساسية الإستراتيجية بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي أبعاد الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة أي إدراك نحو الحساسية الإستراتيجية على نحو منعزل عن باقي أبعاد الدراسة.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير المقدرات الجوهرية المحسوبة بلغت (3.6672)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (32) والعدد المقدر (38.1084) وبهذا تكون بيانات هذا المتغير لا تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي أبعاد الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة أي إدراك نحو المقدرات الجوهرية بشكل منعزل عن باقي أبعاد الدراسة، أي وجوب وجودها كي تؤثر وتتأثر بباقي المتغيرات.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير وضوح الرؤيا المحسوبة بلغت (3.5628)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (27) والعدد المقدر (34.2530)، وبهذا تكون بيانات هذا المتغير تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، مما يشير إلى تأثيراتها الكبيرة، وهذا يدل على أنه يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة المبحوثة إدراك نحو وضوح الرؤيا على نحو منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير المسؤولية المشتركة المحسوبة بلغت (3.8635)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغ عدد المشاهد من البيانات (36) والعدد المقدر (40.7590)، وبهذا لا تمتاز بيانات هذا المتغير بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة أي إدراك نحو المسؤولية المشتركة بشكل منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير سرعة الاستجابة بلغت (3.6205)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ عدد المشاهد من البيانات (40) والعدد المقدر (38.7349)، وبهذا لا تمتاز بيانات هذا المتغير بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة أي إدراك نحو سرعة الاستجابة على نحو منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.

■ قيمة اختبار Runs (K) لمتغير اختيار الأهداف المحسوبة بلغت (3.5281) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغ عدد المشاهد من البيانات (36) والعدد المقدر (40.3253)، وبهذا لا تمتاز بيانات هذا المتغير بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة أي إدراك نحو هذا المتغير بشكل منعزل عن باقي متغيرات الدراسة. أي وجوب وجودها كي تؤثر وتتأثر بباقي المتغيرات.



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

وتعكس جميع هذه النتائج وجود تفاوت معنوي لكل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية. لهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: " تتفاوت معنوياً كل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية".

ثالثاً: اختبار Kruskal-Waills (كروسكال-ويلز)

يعد اختبار كروسكال- ويلز اختباراً كفوياً لمعرفة التأثيرات المعنوية من عدمها بين متغيرين أو أكثر (أي بين مجموعة متغيرات) وهو مقياس كفوء لأنه يستعمل معلومات إضافية غير الوسيط وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة التأثيرات المعنوية للبراعة التنظيمية في الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية وقد نشر فكرة هذا المقياس كل من (Kruskal, W.H و A. Waills) (القرشي، 2007، 198).

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ستصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على: " تؤثر البراعة التنظيمية التي يتميز بها المدراء معنوياً في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية" في شركات الاتصالات النقالة ، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد تأثيرات معنوية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية.
 2. توجد تأثيرات معنوية لاستكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الإستراتيجية.
- تشير معطيات الجدول (4) إلى نتائج التأثيرات المعنوية للبراعة التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية.
- الجدول (4) نتائج اختبار كروسكال- ويلز للفرضية الرئيسية الثالثة

البراعة التنظيمية		مستقل
		معتمد
P	قيمة H الجدولية	قيمة H المحسوبة
0.023	5.6800	74.18

N= 93

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

ويلاحظ أن قيمة اختبار كروسكال- ويلز (H) البراعة التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية وعلى نحو عام المحسوبة بلغت (74.18) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (5.6800) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثيرات معنوية عالية، لهذا تقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد تأثيرات معنوية للبراعة التنظيمية في الرشاقة الإستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على: " توجد تأثيرات معنوية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية".

الجدول (5) نتائج اختبار كروسكال- ويلز للفرضية الفرعية الأولى

استثمار الفرص		مستقل
		معتمد
P	قيمة H الجدولية	قيمة H المحسوبة
0.000	5.5923	57.81

N= 93

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

تبين معطيات الجدول (5) أن قيمة اختبار كروسكال- ويلز (H) لاستثمار الفرص المحسوبة بلغت (57.81) وهو أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (5.5923) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود تأثيرات معنوية عالية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية، لهذا تقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد تأثيرات معنوية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وتنص على: " توجد تأثيرات معنوية لاستكشاف الفرص في الرشاقة الإستراتيجية".



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

الجدول (6) نتائج اختبار كروسكال- ويلز للفرضية الفرعية الأولى

استكشاف الفرص الجديدة			مستقل
			معتمد
P	قيمة H الجدولية	قيمة H المحسوبة	الرشاقة الإستراتيجية
0.000	5.7055	63.75	

N= 93

المعنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي. تبين من معطيات الجدول (6) أن قيمة اختبار كروسكال- ويلز (H) لاستكشاف الفرص الجديدة المحسوبة بلغت (63.75) وهو أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (5.7055) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود تأثيرات معنوية عالية نحو استكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الإستراتيجية، لهذا تقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد تأثيرات معنوية لاستكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الإستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- يقود تحليل آراء عينة البحث حول توفر ابعاد البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة وبتوافق أغلب المبحوثين على وجود تلك الابعاد فيها متمثلة بـ (استثمار الفرص ، اكتشاف الفرص الجديدة).
- توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية على المدى المدروس في الشركة المبحوثة رغم وجود حالة من التباين النسبي في وجود تلك العناصر وقد حظى بعد المقدرات الجوهرية بالإتفاق الأعظم بين المبحوثين ويأتي بعد سرعة الاستجابة أقل منه نسبة ويأتي بعده بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية ومن ثم الحساسية الاستراتيجية قياساً بالابعاد الأخرى.
- يقود تحليل آراء المبحوثين في شركات الاتصالات النقالة في العراق الى وجود تفاوتاً معنوياً في نشاطات البراعة التنظيمية التي يتبناها المدراء في المنظمة المبحوثة وهذا يدل على أنه يوجد لدى شركات الاتصالات النقالة إدراك نحو استثمار الفرص واستكشاف الفرص الجديدة على نحو منعزل عن باقي متغيرات الدراسة.
- يستنتج من نتائج تحليل الاجابات الخاصة بالمبحوثين وجود تفاوت معنوي لكل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وهذا دليل على كل المتغيرات تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن باقي متغيرات الدراسة.
- تقترن المستويات العالية لاستثمار الفرص في الرشاقة الإستراتيجية بالتالي فان المستويات المنخفضة من استثمار الفرص ترتبط مع اولئك الذين يحملون مستويات منخفضة من الرشاقة الاستراتيجية.
- تقود نتائج اختبارات التأثير الى وجود تأثيرات معنوية عالية نحو استكشاف الفرص الجديدة في الرشاقة الإستراتيجية الى الاستنتاج بان استكشاف الفرص الجديدة يعد احد العوامل الاساسية التي تساهم في الوصول الى الرشاقة الاستراتيجية

ثانياً. التوصيات

- ضرورة اهتمام إدارات الشركات النقالة بمتغيرات البراعة لما لها من دور في الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية.
- ضرورة اهتمام القيادات على نحو متزامن بكل أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف، وأن تراعي قضية تحقيق الملاءمة والتناسق بين هذين النوعين من الأنشطة المتناقضة، فضلاً عن أهمية قبول فكرة التناقض بوصفها حقيقة واقعة لا يمكن تجاهلها .
- ضرورة سعي القيادات الإدارية لخلق ثقافة تنظيمية تشجع الأفكار الجديدة التي تتعلق بالرشاقة الإستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية المستمرة.
- العمل على تفعيل مساهمة الموظفين في وضع استراتيجية الشركة من خلال اشراك اعضاء الفرق في عملية التخطيط التي تتم على مستوى الاقسام والوحدات والادارات.



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

■ هناك حاجة ماسة لقيام الشركة المبحوثة بممارسة النشاطات التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة عبر السماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد، ويظهر ذلك بوجود قيادة قادرة على تشجيع المشاركة ولديها سرعة الاستجابة وحساسية إستراتيجية، فضلاً عن امتلاكها لقدرات جوهرية ووضوح للرؤية وحسن اختيار الهدف.

المصادر

1. الحنيطه، خالد بن عبد الله 2003 " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
2. الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم 2019 " اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
3. القرشي، إحسان كاظم شريف، 2007، الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الإحصائية، الطبعة الأولى، مطبعة الديوان، بغداد.
4. Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (Unpublished Master Thesis). Middle
5. Dehaghi, A, K., & Navabakhsh, M. (2014) Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(12)
6. Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner. (2007). Strategic Management: Text and Cases. 3rd ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
7. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the Game. Harlow: Wharton School Publishing.
8. Hamel, G. (2007). The Future of Management. Boston, Harvard Business School Press.
9. Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms (Unpublished Master Thesis). Helsinki University of Technology, Finland.
10. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of TMT Behavioral Integration, Journal of Management, 32(5).
11. Luo Yadong & Rui Huaichuan, (2009), An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies", Academy Of Management Perspectives Journal 61 (3).
12. Mavengere, Nicholas. (2013), Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context. Tampere University Press.
13. Miller, Peter Michael. (2008) Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts. International Journal of leadership in Education (334).
14. Mom, T., Bosch, V. & Volberda, H. (2007). Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Organizational Factors and Knowledge Inflows, Journal of Management Studies, 44(6).



15. Morgan, E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Delive Strategic Agility. Strategic Change,
16. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management, 34(3): 375-409.
17. Sajdak, Maja. (2015), Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations. Ekonomia i Zarządzanie
18. Santala, Maarit. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting.
19. Siegel, Sidney. (1988) Nonparametric Statistics, Second Edition, McGraw-Hill, International editions.
20. Simsek Zeki, (2009), Organizational Ambidexterity: Towards AMultilevel Understanding", Journal Of Management Studies, University Of Connecticut 20 (3).
21. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review, 36(2).
22. Tang, Xinlin (2007) " Inter-organization Relationship portfolio management: A Digital Enablement Perspective of Process Alignment& Process Innovativeness", Georgia State University.
23. Tushman, Michael L., 2013, Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspectives (In Press).



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

الملحق (1) استمارة الاستبانة

السادة المحترمون.

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات دراستنا الموسومة: "البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق". وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. ونرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد أمام كل فقرة (3) بدائل تتراوح بين (اتفق، إلى حد ما، لا أتفق)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا
- متمنين لكم دوام التوفيق ولشركتكم التآلق والنجاح

أولاً البراعة التنظيمية

أ. دراسة الفرص الجديدة

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق
1	تحقق الشركة التوازن في اكتشاف الفرص واستغلالها			
2	تركز الشركة على الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات والثقافة الداخلية عند الدراسة عن الخيار الاستراتيجي الأمثل			
3	تركز الشركة على البراعة وقدرتها على اقتناص الفرص الجديدة التي تساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي			
4	تعتمد الشركة على البراعة الداخلية لتعزيز الشراكات الخارجية في اقتناص الفرص واستغلالها			
5	تبرز الشركة دور القيادة في إدارة الصراعات الناشئة عن التحالفات التنظيمية المتعددة			

ب. استثمار الفرص الجديدة

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق
6	تعمل الشركة على تحفيز قدرات الأفراد في تحقيق الموائمة والتكيف والتوازن بين اكتشاف الفرص واستغلالها			
7	تشجيع الشركة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية			
8	تخلق الشركة جو من التفاهم فيما بين الأفراد لتوحيد رواهم في إيجاد الخيار الاستراتيجي			
9	تشجع الشركة الأفراد على إيجاد التوازن بين الفرص واستغلالها			
10	تؤكد الشركة على الفرد باعتباره الحلقة الأولى لانطلاق البراعة التنظيمية			



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق

ثانياً. الرشاقة الاستراتيجية
أ. الحساسية الإستراتيجية

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أُتفق لحد ما	لا أتفق
11	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح			
12	تهتم إدارة الشركة باستمرار بعملية التحسين المستمر			
13	تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها			

ب. وضوح الرؤيا

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أُتفق لحد ما	لا أتفق
14	يتم ترجمة رؤية الشركة وأهدافها العامة بواقعية			
15	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الشركة وقيمها			
16	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الشركة وأقسامها			

ت. المقدرات الجوهرية

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أُتفق لحد ما	لا أتفق
17	يتوفر لدى الشركة الدراية الكافية للمهارات والخبرات التي تتميز بها			
18	تخصص الشركة كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية			
19	تمتلك الشركة المهارات الضرورية لانجاز العمل وتلبية طلبات الزبائن			

ث. اختيار الأهداف الإستراتيجية

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	أُتفق لحد ما	لا أتفق
20	تمتلك الشركة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن وللمجتمع			
21	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير			
22	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير المنتجات والخدمات			



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرقابة الإستراتيجية دراسة ميدانية
في عينة من شركات الاتصالات الثقالة في العراق

ج. المسؤولية المشتركة

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق
23	تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين			
24	توفر الشركة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين على حد سواء			
25	يتشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل			

ح. سرعة الاستجابة

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة		
		اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق
23	يتم التأكد من أن العاملين في الشركة على دراية بإستراتيجية وأهداف الشركة			
24	تكيف الشركة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة			
25	يشترك العاملون بفعالية بمناقشة استراتيجيات الشركة			

الملحق (2) وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية والايوساط الحسابية للبراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						المتغيرات
		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	
دراسة الفرص الجديدة								
.81635	1.9140	37.6	35	33.4	31	29	27	X1
.58579	2.6344	5.4	5	25.8	24	68.8	64	X2
.71647	2.4839	12.9	12	25.8	24	61.3	57	X3
.76307	2.3656	17.2	16	29	27	53.8	50	X4
.66327	2.4086	9.7	9	39.8	37	50.5	47	X5
0.70899	2.3613	16.56		30.76		52.68		المؤشر الكلي
استثمار الفرص الجديدة								
.71565	2.2043	17.2	16	45.2	42	37.6	35	X6
.74447	2.3441	16.1	15	33.4	31	50.5	47	X7
.69930	2.3441	12.9	12	39.8	37	47.3	44	X8
.69376	2.2688	14	13	45.2	42	40.8	38	X9
.82914	2.1720	26.9	25	29	27	44.1	41	X10
0.736	2.266	17.42		38.52		44.06		المؤشر الكلي



البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرقابة الإستراتيجية دراسة ميدانية
في عينة من شركات الاتصالات الثقالة في العراق

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية والاطواس الحاسبية للرقابة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	مقياس الاستجابة						المتغيرات
		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الحاسبية الاستراتيجية								
.56383	2.4946	3.2	3	44.1	41	52.7	49	X11
.70578	2.3763	12.9	12	36.6	34	50.5	47	X12
.75600	2.1613	21.5	20	40.9	38	37.6	35	X13
0.675203	2.344	12.54		40.53		46.93		المؤشر الكلّي
وضوح الرؤيا								
.72828	2.2366	17.2	16	41.9	39	40.9	38	X14
.84131	2.2043	26.9	25	25.8	24	47.3	44	X15
.83406	2.0000	34.4	32	31.2	29	34.4	32	X16
0.801217	2.146967	26.17		32.96		40.87		المؤشر الكلّي
المقدرات الجوهرية								
.60850	2.6129	6.5	6	25.8	24	67.7	63	X17
.66783	2.5484	9.7	9	25.8	24	64.5	60	X18
.76491	2.3763	17.2	16	28	26	54.8	51	X19
0.680	2.512	11.13		26.54		62.33		المؤشر الكلّي
اختيار الأهداف الاستراتيجية								
.63353	2.4409	7.5	7	40.9	38	51.6	48	X20
.70909	2.2258	16.1	15	45.2	42	38.7	36	X21
.73403	2.3656	15.1	14	33.3	31	51.6	48	X22
0.692	2.3441	12.9		39.8		47.3		المؤشر الكلّي
المسؤولية الاجتماعية								
0.82914	2.172	26.9	25	29	27	44.1	41	X23
0.69376	2.2688	14	13	45.2	42	40.8	38	X24
0.6993	2.3441	12.9	12	39.8	37	47.3	44	X25
0.7407	2.261	17.93		38		44.07		المؤشر الكلّي
سرعة الاستجابة								
0.67428	2.3763	10.8	10	40.8	38	48.4	45	X26
0.69021	2.3763	11.8	11	38.7	36	49.5	46	X27
0.83881	2.2796	24.7	23	22.7	21	52.6	49	X28
0.7344	2.344	15.76		34.07		50.17		المؤشر الكلّي



Organizational Tactics An Approach to Strategic Agility A field study in a sample of mobile operators in Iraq

Abstract

The current research dealt with the issue of organizational skillfulness as an entry point to reach strategic agility. The study has been tested in Iraq's mobile operators - Asia Cell, Zain Iraq and Cork Telecom. The study was applied to a sample of (93) managers distributed at various levels of management (board members, general managers, commissioners, department managers, people managers, unit managers, office managers). The survey used the questionnaire as a key tool for collecting data and information as well as personal interviews. It has sought to test a number of hypotheses related to correlation and influence relationships between the variables of the study, in order to answer the questions related to the problem of study and reach the goals set. In order to process the data and information, many statistical methods were used: the Runs test (kruskal-waills). The study reached a number of conclusions, including the existence of significant differences in both the dimensions of organizational skill and the removal of strategic fitness. The variables are characterized by complete randomness in the election and complete independence from the rest of the variables of the study as well as the existence of significant moral effects towards the organizational skill in the fitness strategy.

Keywords: Organizational Prowess, Strategic Agility.