

The cognitive complexity of the leaders and their impact on the organizational flexibility of field research at the company's headquarters for the distribution of petroleum products
التعقيد الادراكي للمقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

أ.م.د. هديل كاظم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
E-mail: dr.hadelkadim@coadec.uobaghdad.edu.iq
الباحث/ حلا صاحب عبد الستار/ وزارة التربية/ تربيته الكرخ الاولى
E-mail: hala.sahib@yahoo.com

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:11/12/2018

Accepted :9/1/2019

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير التعقيد الادراكي كمتغير مستقل في خفة الحركة المنظمة كمتغير مستجيب لدى القيادات العاملة في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية ، للخروج بجملة من التوصيات التي تسهم في خفة الحركة المنظمة مقر شركة توزيع المنتجات النفطية. وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة ، والدور البارز الذي تلعبه هذه المنظمات في المجتمع ، وقد طبق البحث على عينة عشوائية طبقية بلغت (101) فرد من مجموع 308 وهم ممن يمثلون القيادات العليا في الشركة (مدراء عاميين، رؤساء اقسام، مسؤولي شعب) وقد تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم الاستعانة ببرامج احصائية جاهزة لأختبار الفرضيات والوصول الى النتائج (AMOS, SPSS V.23, Excel 2010) ، فضلاً عن استعمال اساليب الاحصاء الوصفي (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R²)، تحليل المسار، الاهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون). وتوصل البحث الى جملة استنتاجات اهمها ارتفاع مستوى متغير التعقيد الادراكي داخل الشركة المبحوثة فيما كان هناك ضعف وتراجع في مستوى خفة الحركة المنظمة، وتبين ان الاختلافات الفردية في ادراك المفاهيم الصعبة وفهمها ومعالجتها والتمثلة بمتغير التعقيد الادراكي كان لها دور كبير في التأثير على خفة الحركة المنظمة واستشعار الفرص والتغيرات وتوفير القدرة اللازمة على المستوى التنظيمي لمواجهتها والتعامل معها بذكاء والاستجابة بفاعلية لها، واختتم البحث بمجموعة توصيات تخص الشركة لتسهم في تطوير الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التعقيد الادراكي، خفة الحركة المنظمة



المحور الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

باتت التغيرات والتطورات البيئية السمة الغالبة على عمل المنظمات وفي ظل التحديات الحالية وتسارع وتيرة التغيرات البيئية المختلفة التي عصفت بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمات العامة اليوم بشكل عام وشركة التوزيع المنتوجات النفطية بشكل خاص الامر الذي انعكس على زيادة ادوارهم ومسؤولياتهم، ذُتور عجلة الفكر الاداري لتساعد هذه المنظمات على التلائم مع هذه الديناميكية الحاصلة في البيئة وبما يساعدها على البقاء والنمو والذي دعى الحاجة الى زيادة خفة حركتها المنظمة من خلال التحرك بسهولة والتفكير بسرعة ومرونة استجابة لديناميكية البيئة ، وقدرة المنظمة على معرفة التغيرات والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية في الوقت المناسب تتطلب قيادات تمتلك مقدرات ذهنية قادرة على التفسير والتحليل للمعلومات التي يتطلبها اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه قادة الشركة ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتمحور بالتساؤلات الآتية:

1. ما هية الرؤى والاسهامات الفلسفية والمفاهيمية في ادبيات العلوم الادارية عن متغيري البحث (التعقيد الادراكي، خفة الحركة المنظمة) وابعادها؟
2. ما مدى قدرة شركة توزيع المنتوجات النفطية على تشخيص مستوى التعقيد الادراكي لقادتها واهميتها في تعزيز خفة الحركة المنظمة؟
3. مامدى تأثير التعقيد الادراكي للقادة في خفة الحركة المنظمة داخل الشركة المبحوثة ؟

ثانياً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث الحالي من اهمية متغيراته من خلال النقاط الآتية:

1. اهمية المتغيرات المبحوثة (التعقيد الادراكي، خفة الحركة المنظمة) وعلاقتها باداء شركة توزيع المنتوجات النفطية.
2. تسليط الضوء على متغيرات البحث في المنظمات العامة بشكل عام وفي شركة توزيع المنتوجات النفطية بشكل خاص وبما يساعد على تطويرها وزيادة الفهم والادراك للمتغيرات المبحوثة وتطبيقها في الجانب العملي اليومي من ناحية تبني قادتها للتعقيد الادراكي ببعديه (التمايز، والتكامل) والذي يعمل على تفعيل خفة الحركة المنظمة بابعادها (خفة حركة القيم، التكنولوجيا، القوى العاملة، ادارة التغيير، التعاون والتنسيق، المرونة).
3. تبرز اهمية البحث في اختيار القطاع النفطي المتمثل بوزارة النفط العراقية التي تعد من الوزارات الخدمية ذات الاهمية في رسم السياسة الاقتصادية للبلد اذ تشكل الواردات النفطية الرافد الحقيقي للاقتصاد العراقي. وتعد شركة توزيع المنتوجات النفطية من الشركات الرائدة في تقديم خدماتها للمواطنين فضلاً عن اضطلاع عينة البحث باهمية كبيرة لحساسية عملها كونها تمثل القيادات ممن يُعونون بادارة مرافقها عبر قراراتهم الادارية من جهة ويساهمون في صياغة القرارات المهمة في تطوير الشركة من جهة اخرى.

ثالثاً: اهداف البحث

تتمثل اهداف البحث بالنقاط الآتية :

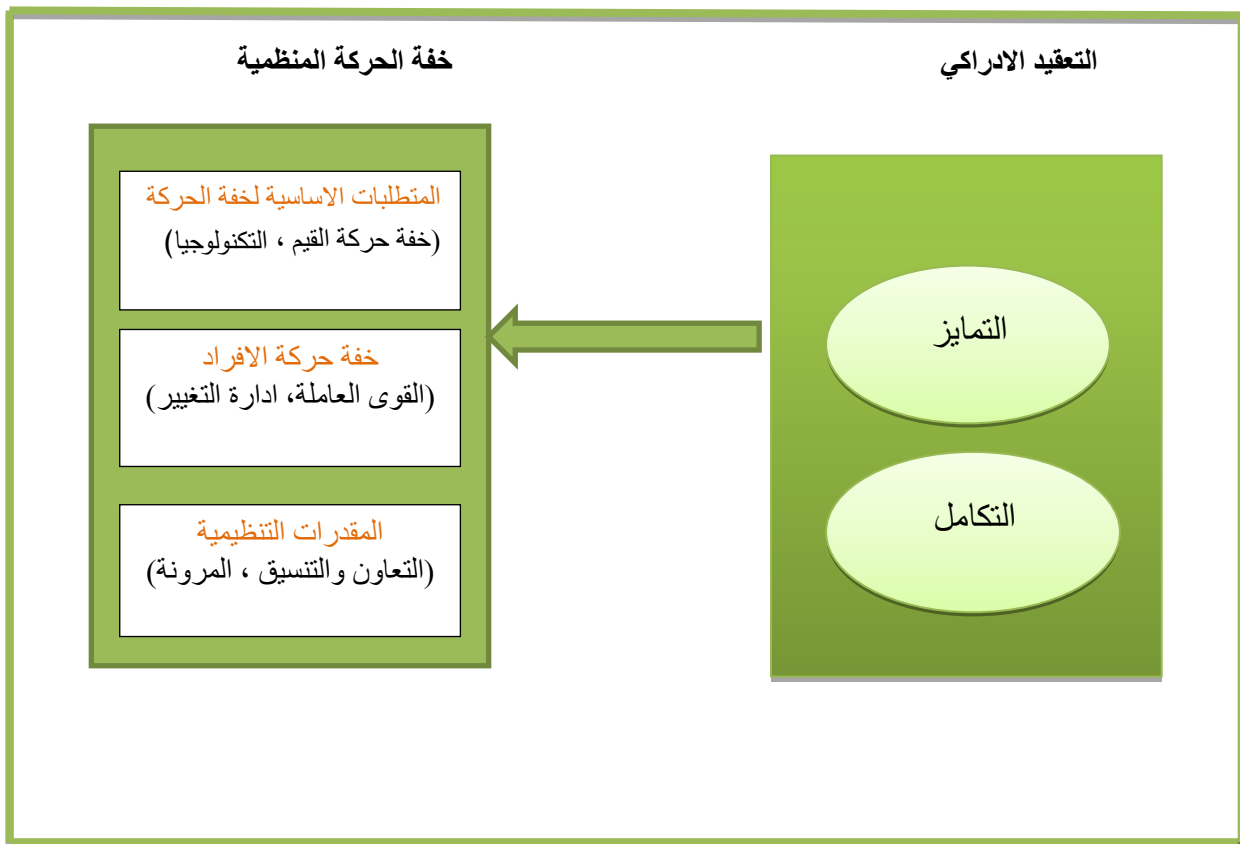
1. عرض المضامين الفكرية لمتغيرات البحث بدءاً من نشأتها ومفاهيمها الدقيقة و خصائصها التي تميزها مروراً بعمق ابعادها وصولاً لاليات تطويرها في ظل تقارب واختلاف وجهات النظر عنها.
2. تحليل وتفسير طبيعة الارتباط والتأثير للتعقيد الادراكي في خفة الحركة المنظمة للوصول الى اطار معرفي وعملي معاصر يستند على افكار الباحثين السابقين و يعزز الاستفادة من المتغيرات المبحوثة على الصعيدين النظري والعملي ليمهد الطريق للقادمين للكشف عن اهمية متغيرات البحث الحالي داخل الشركة المبحوثة.
3. التعرف على الفروق الفردية (التمايز والتكامل) الادراكي لقادة الشركة المبحوثة .
4. التعرف على فهم المديرين لأهمية خفة الحركة المنظمة داخل الشركة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى تبيان العلاقات للمتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة ، ويعتمد على ما افرزته الاسس النظرية التي تناولت متغيرات البحث وابعادها ، وبعد اجراء المسح للدراسات والبحوث تم تطويره ليعكس متغيرات وابعاد الظاهرة المبحوثة ويوضح الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث:

1. المتغير المستقل(التعقيد الادراكي): ويقاس من خلال بعدين(التمايز ، التكامل) والوارد في دراسة (Dodd,2009).

2. المتغير المستجيب (خفة الحركة المنظمة): ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية وستة ابعاد فرعية (المتطلبات الاساسية لخفة الحركة وتتضمن القيم خفيفة الحركة، التكنولوجيا)(خفة حركة الافراد: وتتضمن القوى العاملة ، ادارة التغيير)(القدرات التنظيمية وتتضمن: التعاون والتنسيق، المرونة) والذي يتضح في دراسة (Wendler,2014).



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- انسجاماً مع اهداف البحث تم صياغة الفرضية الاتية:
- ❖ الفرضية الرئيسية: يؤثر التعقيد الادراكي ببعديه تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في خفة الحركة المنظمة وابعادها، وتتفرع من تلك الفرضية فرضيتين فرعيتين:
 - يؤثر التمايز تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في خفة الحركة المنظمة.
 - يؤثر التكامل تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في خفة الحركة المنظمة.

سادساً : حدود البحث :

- اجري البحث ضمن حدود رئيسة هي :
1. الحدود المكانية: شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية-مقر الشركة.
 2. الحدود البشرية: تضمنت عينة من (مدراء هيئات، رؤساء اقسام، مسؤولي شعب مركزية، مسؤولي شعب عادية).
 3. الحدود الزمنية: استمرت فترة توزيع الاستبانات واسترجاعها والتي امتدت من (1/تموز-2/آب) 2018.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتضمن مجتمع البحث جميع الافراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، فقد تم اختيار قيادات الشركة والمتضمن (مدراء عامين، رؤساء اقسام، مسؤولي شعب المركزية، ومسؤولي الشعب الاعتيادية) والبالغ عددهم (318) فرد كمجتمع للبحث في (شركة توزيع المنتجات النفطية- مقر الشركة) (Oil Products Distribution Company) لأختبار الفرضيات ميدانياً، ورغبة في تمثيل كل مفردات المجتمع في العينة ، تم اعتماد العينة لعشوائية الطبقيّة (Stratified random Sampling) وهي احدي الأساليب العينات الاحتمالية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائم والتي تمثلت بـ(125) فرد وقد شكلت نسبة (39%) من مجتمع الدراسة، مع الاشارة الى ان الاستثمارات غير المسترجعة وغير الصالحة للتفريغ بلغت (24) استثماراً، في حين كانت عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (101) استثماراً وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (0.81%) ويوضح الجدول(1) بشكل تفصيلي توزيع عينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول (1) توزيع عينة البحث في ضوء مجتمع البحث فضلاً عن عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الفئة المستهدفة	مجتمع البحث	عينة البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات غير المسترجعة	نسبة الاسترجاع
مدراء الهيئات	11	4	4	3	1	75%
رؤساء اقسام	48	19	19	10	9	53%
مسؤولي شعب مركزية	10	4	4	4	0	100%
مسؤولي شعب	249	98	98	84	14	86%
المجموع	318	125	125	101	24	81%

ثامناً: صدق الثبات للاستبانة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وعرضها على مجموعة خبراء مختصين نالت قبول نسبة اكثر من (85%) منهم قام الباحث بأجراء اختبار كرونباخ الفا لاختبار صدق الاداة والثبات ، من اجل التعرف على ان الفقرات تقيس الابعاد التابعة لها ، والذي يشير الى ان درجة المقبولية للفقرات ، اذ يتوجب ان تكون قيمة المعامل اكبر من (0.60) (Sekaran,1992:174) ، وتشير النتائج الى ان معامل كرونباخ الفا لجميع الفقرات والمحاور قد سجل قيم مقبولة ، فحصل متغير التعقيد الادراكي على 0.890، و متغير خفة الحركة المنظمة على قيمة 0.965، وهي قيم مرتفعة ومقبولة احصائياً، مما يدل على ان المقاييس متسقة داخلياً.

عاشرأً: الوسائل الاحصائية

سعيأً نحو قياس واختبار فرضيات البحث ، تم الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة التي اعتمد عليها بشكل رئيس مع تعزيزها بالمقابلات الميدانية وذلك من خلال برنامج (SPSS.V21) وتتضمن الاساليب (معامل الثبات وصدق الاستبانة ، النسبة المنوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ،الانحدار الخطي البسيط ،معامل ارتباط (PEARSON) ،معامل التحديد (R2) ، الاهمية النسبية) .

المحور الثاني / الجانب النظري للبحث

أولاً: التعقيد الادراكي للقادة

1. مفهوم التعقيد الادراكي

منذ ظهور مصطلح التعقيد الادراكي في خمسينات القرن الماضي ازداد الاهتمام من الباحثين والمختصين ضمن مجالات العلوم المختلفة فقد تعددت رؤاهم لذات الموضوع مما أدى الى بروز اتجاهات مختلفة لتحديد مفهوم التعقيد الادراكي، وفيما يأتي استعراض لاهم تلك الاتجاهات.

❖ الاتجاه الاول : الذي يركز على مفهوم تعدد الابعاد

يوضح الجدول (2) تعريف التعقيد الادراكي من وجهة النظر هذه:

الجدول (2) التعقيد الادراكي في ظل مفهوم متعدد الابعاد

ت	الباحث والسنة	التعريف	المصدر
1	Bieri,1955	قدرة الفرد على صياغة وفهم السلوكيات الاجتماعية بطريقة متعددة الابعاد	Goonetilleke, 2016: 11
2	Kelly,1955	قدرة الفرد على ادراك الواقع باستعمال زوايا متعددة	Streufert, Swezey,1985: 7
3	Wu et al , 2010	عدد الابعاد المستقلة للمفاهيم التي يجلبها الفرد في وصف مجال معين من الظواهر	Wu et al , 2010:818

المصدر : اعداد الباحث بناءً على طروحات الباحثين

❖ الاتجاه الثاني: يركز على مفهوم الهيكل الادراكي

الجدول (3) ادناه يوضح تعريف التعقيد الادراكي ضمن الاتجاه الثاني:

الجدول (3) تعريف التعقيد الادراكي في اطار مفهوم هيكل الادراك

ت	الباحث والسنة	التعريف	المصدر
1	Schneier:1977	درجة اختلاف وتمايز الهيكل الادراكي ورؤية الافراد للآخرين والاحداث في حالات معينة	Yao& Zhang, 2010: 1792
2	O'Keefe, Sypher:1981	عدد وتمايز البناءات في نظام الاعتقاد الاجتماعي الادراكي للفرد	Jain & Singh, 2008: 108

المصدر : اعداد الباحث بناءً على طروحات الباحثين

❖ الاتجاه الثالث: الذي يركز على مفهوم معالجة المعلومات

في هذا الاتجاه ينظر الى التعقيد الادراكي بأنه متغير معالجة المعلومات والجدول ادناه يوضح ذلك

الجدول (4) تعريف التعقيد الادراكي ضمن مفهوم معالجة المعلومات

ت	الباحث والسنة	التعريف	المصدر
1	Schroeder et al,1967	الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد ان يميز ويكامل المعلومات من خلال مقدرة معالجة المعلومات داخل الهيكل الادراكي	Grobler,2008: 13
2	Browsseau,1988	كمية وتنوع المعلومات والمفاهيم والاساليب التي يستعملها الفرد في حياته	Janasz&Behson,2007: 399
3	العطوي، 2012	قابلية عمل الجانب الادراكي لعقل الفرد على معالجة المعلومات من خلال مكونات الهيكل الادراكي (التمايز والتكامل)	العطوي، 2012: 62

المصدر : اعداد الباحث بناءً على طروحات الباحثين

ومما سبق يمكن القول ان مفهوم التعقيد الإدراكي ينبع من جوهر منظور معالجة المعلومات ضمن المستوى الفردي وهو الاتجاه التي تتفق معه الباحثة في تعريف التعقيد الإدراكي، ذلك لان القائد لا يكفي ان ينظر الى الاحداث او الاشياء او الأشخاص من زوايا متعددة بل يحتاج الى مقدرات انتقاء واستيعاب وتفسير للمعلومات البيئية لتفسير الظواهر التنظيمية وجعلها مفهومة وذات معنى ضمن الهيكل الإدراكي للعقل البشري ولا يمكن ان يحدث ذلك الا اذا امتلك القائد مقدرات معالجة المعلومات ، لأنها تأخذ في الاعتبار الابعاد الهيكلية التي تكمن وراء تدفق ومعالجة واستعمال المعلومات (التمايز والتكامل)، اذ تلعب معالجة المعلومات دور المنظم لبينة الانسان بما فيها من مثيرات ومنبهات ومدركات وترتبط بعرض المعلومات وتجهيزها، وان اسلوب التركيب التكاملي للعملية الإدراكية يحدد الطريقة المميزة للإنسان في التمايز والتكامل بين ابعاد المعلومات والعلاقات الضمنية ضمن المجال الإدراكي للفرد.

وعليه تعرف الباحثة التعقيد الإدراكي " القدرة الإدراكية للعقل البشري على معالجة المعلومات من خلال تحليلها الى ابعاد وفئات مختلفة ودمجها في بنى ترابطية داخل الهيكل الإدراكي لتحقيق استجابة مناسبة للمثيرات البيئية.

2. أهمية التعقيد الإدراكي

تتجلى أهمية التعقيد الإدراكي من عمق ارتباطه بالمجالات النفسية والتنظيمية المختلفة ولما له من دور في توجيه السلوك الفردي والجماعي لأرتباطه بالعمليات الإدراكية ضمن الهيكل الإدراكي التي تتحدد من خلالها الاستجابة الملائمة للمثيرات البيئية، لذا فهو يشكل أهمية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمات على حد سواء وكالاتي:

1. على مستوى الفرد:

وهي الدرجة التي يستعمل فيها الفرد وجهات نظر متعددة داخل نطاق معين عند ادراك وتقييم المحفزات البيئية (Mayer, Dale, 2010: 24) فالغوص ضمن العقل الفردي يوحي بان الفرد ينبغي ان يكون الوحدة الرئيسية للتحليل من اجل الادراك (Curseu, Rus, 2005: 686) ولما كانت حياة الفرد مليئة بالتحديات لذا فان امتلاكه للمقدرات الذهنية التكاملية تعزز التعقيد في بنيته الإدراكية ورويته للعالم الاجتماعي لما لها من دور كبير في توجيه السلوك الفردي لمواجهة تلك التحديات (Choi, 2010: 122) فالأفراد المعقدين ادراكياً يميلون الى تشكيل انطباعات مختلفة عن الآخرين كما يميلون الى تطوير استجابات سلوكية اكثر ملائمة عند مواجهة الغموض البيئي والاجتماعي وهذا يعتمد بدوره على قدرة الفرد في اكتساب تجارب وخبرات جديدة مع مرور الزمن والتي تعزز مقدرات التعقيد الإدراكي مقارنة بالأفراد ذوي التعقيد الإدراكي البسيط (Goonetilleke, 2016: 12).

2. على مستوى المجموعة:

المجموعة كيانات تمتلك حالة جماعية تحفيزية وعمليات إدراكية مشتركة، والنظر في خصائص المجموعات داخل المنظمات التي تعتمد في عملها على مجاميع العمل قضية مهمة ، وتتمثل احدي الاعتبارات الرئيسية عند تشكيل المجموعة هي قدرة اعضائها على معالجة المعلومات المختلفة بالمهام الموكلة اليهم ، وامتلاكهم مهارة التعقيد الإدراكي سيعزز قدرتهم على تفسير وفهم محيطهم البيئي لذا يأخذ قادة المنظمات في الاعتبار التعقيد الإدراكي عند تصميم مجاميع العمل (Mayer & Dale, 2010: 25) لما له من تأثير ايجابي على اتخاذ القرارات الجماعية فالمجموعات التي تمتلك تعقيد إدراكي عالي وهيكل إدراكية متطورة هم افضل تجهيزاً لاتخاذ قرارات فعالة بالمقارنة مع المجموعات ذات التعقيد الإدراكي المبسط (Mayer, 1996: 44).

3. على المستوى التنظيمي: وضمن هذا المستوى للتعقيد الإدراكي دور بارز في عدة مجالات تنظيمية، ففي مجال التخطيط الاستراتيجي فان الأفراد الذين يملكون مستوى عال من التعقيد الإدراكي هم بالضرورة قادرين على النظر بين مجموعة واسعة من البدائل المطروحة ضمن مدخل معالجة المعلومات اذ تزداد قدرتهم على معالجة حجم اكبر من البيانات والذي يسمح لهم اختيار البديل الافضل بالتحليل المنطقي للأحداث مقارنة بالأفراد ذوي التعقيد الإدراكي المنخفض (aghaee, Oren, 2004: 4) ، اما في مجال اتخاذ القرارات نرى ان للتعقيد الإدراكي أهمية كبيرة اذ نجد الأفراد ذوي التعقيد الإدراكي العالي يسعون بنشاط للحصول على المعلومات والاخذ بالأراء واتخاذ القرارات طويلة الاجل والنظر في البدائل المطروحة فالشخص يميل الى البحث عن المعلومات المتنوعة وبكميات كبيرة من خلال دمج تلك البيانات في تراكيب مختلفة تعطي معنى للمعلومات (Foster, Keller, 2014: 208).

ولان الفرد كائن اجتماعي بطبعه فانه يميل للتواصل مع الاخرين وهذا التواصل يحتاج الى مقدرات ذهنية متمثلة بالتعقيد الادراكي، والذي يؤثر على الطرائق التي يتواصل بها الافراد بسبب تأثير اختلافهم في تفسيرهم لحالة معينة اذ يملكون مقدرة التعرف والتطبيق لمزيد من المعلومات من بينتهم بالمقارنة مع الافراد ذوي التعقيد الادراكي المنخفض اي قد يدمج الفرد ذو التعقيد الادراكي العالي ويكامل العديد من الاهداف في رسالة واحدة تزيد من تأثير الرسالة التي يقدمونها بما يحقق اتصال فعال وناجح مع الاخرين (Nuckole, 2014: 15).

3. ابعاد التعقيد الادراكي

ان المطلع على مسيرة تطور التعقيد الادراكي منذ نشأته في خمسينات القرن الماضي يرى جهود بحثية مضنية لقياسه، ومن المسائل المهمة التي اثيرت من الباحثين في مفهوم التعقيد الادراكي هو مدى استعمال الافراد لتراكيب وبنى مختلفة بشكل مستقل في توصيف نفس الاشخاص (Fransella, 2003: 53) وان الافراد الذين يمتلكون درجة مرتفعة من التعقيد الادراكي هم اكثر ارتباطا بالشخص الذي يستعمل بنى ودلالات مختلفة لوصف وفهم البيئة (Yao&Zhang, 2010: 1792) وان ما يجسد تلك البنى والدلالات هي المقاييس التي وضعت لتقيس الفروق الفردية بين الافراد.

ومن اهم هذه المقاييس واولها هو مقياس " اختبار ذخيرة بناء الدور Role Construct Repertory (Rep Test) او (Test (RCRT وهو من اكثر المقاييس استعمالاً اذ يستند على المرتكزات الفلسفية لنظرية بناء الشخصية لـ (Kelly)) في كيفية تفسير الاشخاص للآخرين اي قياس العلاقات الشخصية (Washburu, 2015: 28) ويتكون المقياس من 10 صفات ثنائية القطب و10 انواع من الادوار المتخلفة ويطلب من المشاركين تصنيف الافراد حسب الصفات المطروحة في المقياس ويعطي فترة معينة لإكمالها ثم تجميع الدرجات التي يجب ان تتراوح مجموع درجات التعقيد الادراكي فيها (Total Cognitive complexity) ما بين (40 الى 450)، اذ تشير الدرجات العالية الى تعقيد ادراكي اقل مع عدم القدرة على تمييز نوع الدور للابعاد التي تمثلها الصفات (Menasco, Curry, 1978:362).

اما المقياس الاخر فهو مقياس (Role Category Questionnaire) (RCQ) والذي طور في الاصل من الباحث (Crockett) ويستعمل فيه اسئلة يطلب من المستجيبين الاجابة عنها بغضون (5-15) دقيقة لكتابة اكبر عدد ممكن من التركيبات حول الزملاء المحبوبين وغير المحبوبين ويتم التركيز على الخصائص الشخصية (العادات، المعتقدات، السلوكيات، السمات المثالية) ويتم تسجيل مدى درجة التعقيد الادراكي من خلال عدد التركيبات التي يمكن للمشاركين انتاجها فكلما ازدادت عدد التراكيب كلما ارتفع مستوى التعقيد الادراكي (O'Keefe, Sypher: 1981, 75).

اما البحث الحالي سيعتمد على مقياس (Dodds:2009) الذي يقيس التعقيد الادراكي ببعديه التمايز (Differentiation) والتكامل (Integration)

1. التمايز (Differentiation)

يعرف (Hooijberg et al,1997:377) التمايز الادراكي بأنه " عدد الابعاد والفئات المرتبطة بالابعاد التي تستعمل من قبل الافراد في ادراك البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة بهم" اي ان التمايز يوضح كيفية ادراك الافراد لبيئاتهم وتفاعلهم معها بصورة تحليلية وتنظيمية ثم تحويلها الى انماط مجدية داخل البنى الادراكية للفرد تتطابق مع احتياجاته الخاصة وتكوينه النفسي ويدرك حينها بينته الاجتماعية والطبيعية، وترتبط درجة التمايز الادراكي بعدد الابعاد المستقلة التي يملكها الفرد لتمييز المنبهات فكلما ازداد عدد الابعاد المتاحة كلما كانت درجة التمايز الادراكي اعلى وبما ان هياكلها الادراكية اكثر تبايناً فقد تبين ان الافراد ذوي المهارات التمييز الادراكي هم افضل معالجي للمعلومات وخاصة في الحالات التي تكون فيها المعلومات متعددة الابعاد وغير مالوفة (Malhatra et al, 1988: 5).



التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

2. التكامل Integration

في الوقت الذي يشير فيه التمايز الى قدرة الفرد على ادراك ابعاد مختلفة للمثيرات فإن التكامل يعمل على دمج وربط هذه الابعاد ككل متكامل والعلاقات التي تحكم تلك الابعاد (Chio,2010: 122) وان الافراد ذوي التعقيد الادراكي المرتفع هم الاقدر على دمج المعلومات بشكل اكثر كفاءة واكثر قدرة على التكيف مع الغموض واكثر ميلا للبحث عن كميات كبيرة من المعلومات وقدرة على زيادة فاعلية دمج وتكامل المعلومات المكتسبة في عملية صنع القرار وقد يكونون من افضل المخططين الاستراتيجيين بالمقارنة مع ذوي التعقيد الادراكي الاقل (Grobler, 1993: 14).

وقدرة الفرد على معالجة المعلومات قد تتفاوت وتُقاس من حيث تعقيدها التكاملية الذي يشير الى عدد اكبر من الفئات الادراكية لتلقي المعلومات والمزيد من القواعد المفاهيمية لتنظيم هذه الوحدات من المعلومات ومن المتوقع ان الافراد ذوي التعقيد التكاملية سوف يكونون قادرين على تحقيق اكبر عدد من وجهات النظر التي تربط الابعاد مع اعتبارات المهام وبالمقارنة مع الافراد ذوي التعقيد الادراكي التكاملية الاقل سيكونون اكثر نشاطاً في البحث عن المعلومات والتعامل مع وجهات نظر متعددة (Karlins et al, 1967:1).
ولذا يمكن القول ان بعدي التمايز والتكامل من العناصر الهيكلية الاولية في معالجة المعلومات والتي يجب على جميع الافراد الانخراط بها حين ينظرون للعالم ويستجيبون له افراداً وجماعات واحداث وبيئات (Dodd,2009:3).

ثانياً: خفة الحركة المنظمة

1. مفهوم خفة الحركة المنظمة

قبل الولوج في تعريف خفة الحركة المنظمة اصطلاحاً لابد من توضيحه لغوياً في القواميس والمعاجم ، ففي لسان العرب لأبن منظور عرف كلمة خفة واصله السرعة ويقال خَفَّ الرجل اي اسرع في حركته(ابن منظور: 1981، 1213).

ويشار الى خفة الحركة في اللغة الانكليزية بمصطلح (Agility) والتي عرفها قاموس Webster's Dictionary "بانها حركة سريعة وخفيفة وقدرة سريعة على التفكير بذكاء" (Banihashemi, Savani: 2012, 8056) كما عرفها (Oxford Dictionary) بانها "القدرة على التحرك بسهولة، وسرعة فضلاً عن القدرة على التفكير والفهم بسهولة وسرعة ، وقد اشار اليها ايضا بانها البراعة، واليقظة (Hamid , 2015, 7).

اما مفهوم خفة الحركة المنظمة كاصطلاح فقد اختلفت الدراسات نسبياً في تحديد مفهومها، الامر الذي حدا بالباحثة الى تبويبها في الجدول الآتي:

الجدول (5) تعاريف خفة الحركة

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف	المصدر
1	معهد Iacocca 1991	نظام تصنيعي يستعمل قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة (تكنولوجيا، الموارد البشرية، المعلومات) لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	Porkiani, Hejinipoor, 2013: 105
2	Daveni, 1994	قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للفرص البيئية غير المتوقعة في الوقت المناسب.	Labaf,Bigdelli,2015:15 5
3	Goldman et Al, 1995	استجابة المنظمة للتحديات البيئية والاستفادة منها في مواجهة التغيرات السريعة من اجل توفير سلع وخدمات بجودة واداء عاليين.	Lal, Bharadwaj,2014:75
4	Dove, 1999	القدرة على ادارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال لتمكين المنظمة من امتلاك قدرة على الازدهار في بيئة الاعمال المتغيرة باستمرار.	Dove, 1999: 19
5	Ardichvile et al, 2003	ادارة الفرص والمخاطر البيئية المحتملة بشكل فعال من اجل تنفيذ سلسلة من المهام المحددة.	Nafei,2016: 99
6	Qin, Nembhard, 2010	قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الديناميكية من خلال ابتكار منتج او خدمة جديدة	Mashkani , Khodadadi, 2016: 3531



التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

Ebrahimpour et al, 2012: 187	قدرة ومرونة المنظمة للمحافظة على التحسين المستمر من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة.	Ebrahimpour et al, 2012	7
Hamid, Marcantoni,2015: 11	قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير بطريقة مرنة على كل المستويات ومما يمكنها من الاستعداد لقيادة التغيير في ظروف غير متوقعة	Hamid, Marcantoni, 2015	8
Rasouli et al ,2016: 427	الاستجابة السريعة والناجحة للتغيرات البيئية	Rasouli et al, 2016	9
Saha et al, 2017: 326	قدرة المنظمة على توقع التقلبات البيئية والاحساس بها والاستجابة لها بطرائق تخلق بيئة تنافسية.	Saha et al: 2017	10

ومما سبق يمكن تعريف خفة الحركة المنظمة: بأنها القدرات التي تشكل بمجموعها اطارا تسمح للمنظمة من خلالها برصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية بالسرعة الممكنة وبالتوقيت المناسب للحفاظ على استدامة الاداء التنظيمي المتميز.

2.اهمية خفة الحركة المنظمة

انطلاقاً من حقيقة حتمية كون المنظمات تواجه باستمرار تقلبات بيئية ، مما يفرض عليها السعي للبقاء بنجاح في اطار بيئة ديناميكية يسودها عدم اليقين ، والذي ينعكس بتغيرات استراتيجية للمنظمات تشمل الموارد البشرية ، الثقافة ، العمليات التنظيمية، الثقافات وغيرها ، فمن الاهمية بمكان ان تستعد المنظمات للوقوف والاستجابة للتحديات والتقلبات البيئية وان تؤسس لنفسها مكانة من خلال البحث على طرائق من اجل تطوير عملياتها مما يؤهلها للاستجابة لتلك التغيرات بسرعة ومرونة وقد تمثلت هذه الاهمية بما يأتي:

1. اداء تنظيمي ايجابي، من خلال قدرة المنظمة على التعامل مع المحددات البيئية و اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق التكيف بالسرعة و المرونة المطلوبة والاستعانة بروية منظمة تتناسب مع التغيرات والذي يعكس اداءً تنظيمياً ايجابياً (Alhadid:2016, 273) فضلا عن قدرتها تحقيق الاداء العالي ، من خلال التركيز على تحقيق النمو المستدام والتحسين المستمر في استثمار اهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري وهذا بدوره يعزز من مزايا المنظمة التنافسية للمحافظة على التميز والتفوق والاستجابة السريعة والمرنة لتفضيلات العملاء والتغيرات البيئية المفاجئة (Tsourveloudis and Valavanis:2002, 330)

2. تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الانشطة التنظيمية فضلا عن المحافظة على تفوق المنظمة ومكانتها من خلال اعتماد معايير الجودة استنادا الى خفض التكاليف وجودة الخدمة / المنتج والذي يحقق الاستقرار التنظيمي (Moshki and Teimouri: 2013, 63).

3. زيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات ادارة المعرفة من خلال تعبئة ونشر مصادر المعرفة عبر الحدود التنظيمية، كادارة المعرفة بالمنتجات والمعرفة بالعملاء والمعرفة الادارية فضلا عن تحقيق التعاون الداخلي بين العاملين داخل المنظمة عن طريق التواصل والتبادل المعرفي بشكل مستمر ،والذي يعزز من توزيع المعرفة كما يسمح بدمج المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة ومن ثم تطبيقها لضمان تحسين ممارساتها الادارية ومعاييرها السلوكية (Cai et al :2013, 5).

3. ابعاد خفة الحركة المنظمة

ان عملية وضع مقياس لمتغير خفة الحركة المنظمة في المنظمة المبحوثة له مبرراته كون المقياس يمكن ان يوفر انموذجا لتقييمها، ويركز اهتمامها على كيفية تعزيز قدرتها على التكيف في ظل التعقيدات البيئية، والقضية الاساسية تتجسد في تقييم مستوى جودة خفة الحركة المنظمة داخل المنظمة وانعكاساتها على ادائها وان ما يقيم مستوياتها هي الابعاد التي ترتبط بها ،وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت المفهوم ومنذ ظهوره لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين حول مقياس محدد بسبب تعدد رؤى ووجهات نظرهم المختلفة لتتناسب مع المجال والزوايا التي ينظرون بها لمتغير خفة الحركة المنظمة .

فقد ركز الباحثان (Sharifi & Zhang: 1999) وهم من اوائل الباحثين الذين وضعوا مقياس لخفة الحركة التصنيعية انسجاما مع متطلبات التطورات التصنيعية التي كانت سائدة بداية التسعينات على اربعة ابعاد (الاستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة) وعلى الرغم من توالي الدراسات التي قام بها كلا الباحثين الا انهم لم يستطيعوا اضافة اي ابعاد اخرى وبقيت مرجع ودراسة نظرية، بل اصبحت اساس لبعض الدراسات فيما بعد كدراسة (Porkiani & Hejinipoor:2013, 1056) ودراسة (Chamaufard et al :2015,) (200) ودراسة (Aval et al:2017, 63).

في حين اقترح الباحث (Yusuf:1999, 41) في دراسته مجموعة ابعاد وتمثلت (الكفاءة، فرق العمل، التكنولوجيا، الجودة، السوق، التعليم، الرفاهية، التكامل، التعاون، التغيير). فيما شخص (Sambaurthy et al: 2003,246) خفة حركة الزبون، خفة الحركة التشغيلية، خفة حركة الشريك) كابعاد لخفة الحركة المنظمة واعتمد عليها في دراسته (ALHakiem et al:2017,23) اذ كان الهدف من اختيار هذه الابعاد اولاً لملائمتها مع الدراسة والميدان الذي تطبق فيه وثانياً لان الشركات بشكل عام تطمح لتحقيق مجموعة اهداف منها تشجيع العملاء على استكشاف الفرص الجديدة والمبدعة المطروحة من الشركة، قدرة العمليات التشغيلية على الابداع وتحقيق التنافس، فضلا عن الاستفادة من الاصول المعرفية والكفاءات الجوهرية من خلال الشراكات والتحالفات والتي تمثلت بخفة حركة الشريك.

اما الباحث (Young:2013, 25) فقد صنف ابعاد خفة الحركة الى (مقدرات التغيير، الموارد المرنة، القيادة التشاركية، اتجاهات التنمية، مقدرات التعلم، تغيير الهوية، تركيز الادارة، القيم الثقافية) الا انها لم تلاقي استحسان الباحثين في هذا المجال ولم يتم الاستعانة بها في الدراسات اللاحقة كونها لم تكن على اساس مقاييس الدراسات السابقة وانما على بعض مؤشرات لنظريات القيادة وبعد استعمال الادوات الاحصائية توصل الى هذه الابعاد.

فيما شخص (Wendler, 2014: 1200) ابعاد خفة الحركة المنظمة بثلاثة ابعاد رئيسة وستة ابعاد فرعية تمثلت بـ (المتطلبات الاساسية لخفة الحركة وتشمل التكنولوجيا، القيم خفيفة الحركة) (خفة حركة الافراد وتشمل ادارة التغيير، القوى العاملة) (هياكل تعزز خفة الحركة وتشمل التنسيق والتعاون، هياكل مرنة) وهنا الباحث قد فعل الدور التنظيمي لخفة الحركة وامكانية تطبيقها في المنظمات العامة اذ دمج دور الافراد مع الانشطة التنظيمية والخصائص التنظيمية التي تدعم وتعزز قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيرات والوصول الى خفة الحركة المنظمة.

اما الباحث (Nafei, 2016: 100) فقد قام بتصنيف ابعاد خفة الحركة الى (خفة حركة الاستشعار، خفة حركة اتخاذ القرار، خفة حركة الممارسة) والتي اعتمد فيها الباحث على مقياس (Park,2011) فقد اشار المقياس الى دور قادة المنظمات في تحويلها الى منظمات خفيفة الحركة من خلال اعتمادها على ممارسات الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة لتحقيق مقدرات تنافسية مستدامة، وفي ضوء ماتقدم ترى الباحثة انه على الرغم من اختلاف الباحثين في تشخيص ابعاد خفة الحركة المنظمة الا انها لا تخلو من التشابه والتقارب في بعض الاحيان وتكرار في احيان اخرى في محاولتهم لدراسة ذات الموضوع من الناحية النظرية والتجريبية.

اما فيما يتعلق بالدراسة الحالية فقد تم تبني مقياس دراسة Wendler: 2014، لقياس خفة الحركة المنظمة وهي كالاتي:

1. المتطلبات الاساسية لخفة الحركة Agility Prerequisites :

وهي درجة تقاسم افراد المنظمة للقيم خفيفة الحركة (المتطلبات الاساسية الذهنية) فضلا عن المتطلبات التقنية التي تدعم خفة الحركة، وتتكون من بعدين فرعيين:

• القيم خفيفة الحركة Agile Values:

وتتمثل بانشاء ثقافة تنظيمية وتشمل (الاستباقية، الاستجابة، الثقة، دعم مقترحات وراء العاملين، والتعامل مع التغيير كفرصة) اذ تقاس بالدرجة التي تستطيع من خلالها نشر القيم خفيفة الحركة داخل المنظمة، ولكي تحافظ المنظمات على نجاحها وبقائها في ظل التغيرات العالمية برزت القيم خفيفة الحركة والتي انبثقت من خلال مفهوم ادارة المشاريع بدايات عام 2001 لتأسيس اطار معرفي لادارة المشاريع وادارة المنظمات وقد سمي (Agile Manifesto) (Schon et al :2015, 61)

- التكنولوجيا (Technology) :
وتتمثل بالتواصل الفعال عبر جميع الادارات والمستويات والتي تدعم بدورها خفة الحركة المنظمة وتقاس من خلال نشر الدعم التكنولوجي المناسب في انحاء المنظمة، والذي يوفر الوقت والجهد للحصول على المعلومات ويساعد في نشرها عبر المستويات التنظيمية مما يسهل التفاعل المستمر بينها في انجاز الاعمال والذي يحقق الفاعلية التنظيمية (Khaleghi:2017,91).
- 2. خفة حركة الافراد (Agility of People) :
وتتلخص في القدرات اللازمة لاجزاء المنظمة والتي تترجم القيم الرشيقة الى افعال (Wendler:2014) ، وتعرف بأنها قدرة الافراد على استكشاف الاحداث اليومية والاستجابة لها استراتيجياً (Al-faouri et al:2014,434) وتتضمن قدرات المديرين في مواجهة التغيير والقوى العاملة: وتشمل الاتي:
 - القوى العاملة (Workforce) :
وهي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمرنة في التعامل مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية غير المتوقعة من خلال امتلاكها مؤشرات قوة كإذكاء والذي يسمح لها بتفسير التغيرات الخارجية للتكيف معها بشكل مناسب وسريع فضلا عن الكفاءة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات واستعمال البرمجيات والمهارات العملية لتكامل الاعمال والادارة تحقيقاً لاهداف المنظمة (Sohrabi et al, 2014: 280).
 - ادارة التغيير (Management of Change) :
وتعرف بانها تحديد واعتماد استراتيجيات وهيكل و اجراءات وتقنيات للتعامل مع التغيير الناشئ عن ظروف خارجية وداخلية (Levy,2011: 4) وتتمثل بالمقدرات الخاصة بالمديرين للتعامل مع التغيرات بشكل مناسب وبسرعة ووفقاً لذلك عليهم انشاء علاقات تبادلية مع الموظفين وتوضيح الاستراتيجية العامة للمنظمة لاستيعاب التغيير والترحيب به وتقاس ادارة التغيير للمديرين بدرجة تقاسمهم لهذه القدرات. Wendler: (2014, 1200).
- 3. المقدرات التنظيمية (Organizational Abilities) :
وتصف قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات من خلال محورين اساسيين هما :
 - التعاون والتنسيق (Collaboration and Cooperation) :
يعرف التعاون بانه علاقات غير رسمية موجودة بين البعاملين داخل المنظمة واقسامها بدون اي مهمة محددة او مهيكلة او جهود تخطيطية ، (Schottle et al, 2014: 1271) اما التنسيق يعرف بأنه العملية التي تتحقق من خلالها العمل الجماعي ومن خلالها يرى الافراد جوانب المشكلات المعروضة بشكل مختلف لاواستكشافها بشكل بناء وايجاد الحلول التي تتجاوز رؤيتهم المحدودة (Callahan et al,2007: 2) ويتمثل التعاون الداخلي بين اقسام المنظمة ووظائفها لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير منتجات جديدة فضلا عن التنسيق الخارجي مع العملاء والتركيز على الجودة، فالجهود الجماعية من تعاون وتنسيق بين العاملين واقسام المنظمة داخلها وخارجها يلعب دور اساسي في تحقيق اهدافها ونجاحها.
 - المرونة (Flexibility) :
تعتمد سرعة المنظمة وخفة حركتها على هيكلها التنظيمية وعملية ادارتها والذي يعمل على تنشيط راس المال الاجتماعي بسرعة وخفة لأيجاد قيمة فعلية للمنظمة (Pawlowski,2016: 2332) وتتمثل بقدرة المنظمة على تكيف هيكلها وعملياتها لتنفيذ التغيير للمحافظة على المنافسة وتشمل الانشطة التي تتعلق باتخاذ القرارات السريعة وتغيير الصلاحيات عند الحاجة (Wendler :2014, 1200).

المحور الثالث/ الجانب العملي

للتعرف على اتجاه ومستوى اجابات افراد عينة البحث ، بغية وصف واقع متغيري البحث التعقيد الادراكي خفة الحركة المنظمة في شركة توزيع المنتجات النفطية لعينة البحث البالغة 101 مستجيب ، ومن اجل ذلك تم احتساب التكرارات والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومعاملات الاختلاف ، ويتم مقارنة قيم الايوساط الحسابية مع قيمة الوسيط الفرضي للدراسة والتي تكون طبقا للمقياس الخماسي (3) ، فضلا عن حساب شدة الإجابة على مساحة المقياس لإجابة عينة البحث المكونة لفقرات الابعاد ، ومن ثم الابعاد المكونة للمتغيرات وبالتالي الخروج بمستوى توفر المتغير المبحوث على المستوى الكلي ، ويوضح الجدول (6) قيم التدرجات للمقياس ودرجات الاتجاه المقابلة لها .

الجدول (6) درجات الموافقة لنتائج البحث

الوزن النسبي		المتوسط		درجة الموافقة
من	الى	من	الى	
1.00	1.80	20.00	36.00	قليلة جدا
1.80	2.60	36.00	52.00	قليلة
2.60	3.40	52.00	68.00	متوسطة
3.40	4.20	68.00	84.00	كبيرة
4.20	5.00	84.00	100.00	كبيرة جدا

أولا: مستوى الاجابات حول المتغير التعقيد الادراكي (Cognitive-Complexity) :

يعد متغير التعقيد الادراكي المتغير المستقل، ويتضمن بعدين فرعيين وكالاتي:
1. التمايز:

يتضح من خلال الجدول (7)، حصول بعد التمايز على وسط حسابي موزون (3.60) وبانحراف معياري (0.796)، مما يشير الى اتجاه اراء العينة وترجيحها لوسطها الحسابي الموزون على وسطها الفرضي، اما على مستوى الفقرات فقد أظهرت نتائج البحث لبعده التمايز أن اعلى قيمة كانت للفقرة (3) التي حققت اعلى وسط حسابي (3.84) وبمستوى جيد وباقل تشتت (1.065)، وهذا يدل على وجود فهم عالي من قبل الادارة العليا لدوافع وافكار العاملين، في حين جاءت ادنى قيمة الى الفقرة (1) وبوسط حسابي (3.30) وبمستوى متوسط و بانحراف معياري (1.082).

الجدول (7) التحليل الوصفي لبيانات بعد التمايز (n=101)

الاختبار الثاني	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الفقرات		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق			اتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
يستعمل مديري تصنيفات مختلفة عند تشكيل انطباعاته عن زملائه والموظفين														
2.76	66	1.082	3.30	6.9	7	11.9	12	40.6	41	25.7	26	14.9	15	q31
ينظر مديري في نقاط التشابه والاختلاف قبل اصدار قراراته														
5.584	72	1.087	3.60	5.9	6	9.9	10	20.8	21	44.6	45	18.8	19	q32
يملك مديري القدرة على فهم دوافع وافكار زملائه والعاملين														
7.940	77	1.065	3.84	4	4	8.9	9	14.9	15	43.6	44	28.7	29	q33
يتعامل مديري مع العاملين في مواقف مختلفة تبعا لاختلاف افكاره واتجاهاته														
5.623	73	1.185	3.66	7.9	8	5.9	6	26.7	27	30.7	31	28.7	29	q34
يستعمل مديري معايير متنوعة قبل اتخاذ القرار النهائي														
5.021	72	1.208	3.60	6.9	7	11.9	12	22.8	23	30.7	31	27.7	28	q35
7.603	72	.796	3.60									بعد التمايز		

2. التكامل:

تبين نتائج الجدول (8) اتفاق العينة المبحوثة على تبني وممارسة شركة توزيع المنتجات النفطية (المقر العام) القدرة على تفسير وأدراك الجوانب المادية والاجتماعية لتلك المنظورات، فحصل البعد على وسط حسابي موزون (3.57) ، وبانحراف معياري (0.872)، وبذلك هذا على ان الادارة العليا في الشركة المبحوثة لديها نوعا ما من حالة التكامل وخاصة في اتخاذها للقرارات.

وقد تم قياس بعد التكامل في الشركة المبحوثة من خلال ستة فقرات، افضى التحليل الوصفي الى صدارة الفقرة (6) وبوسط حسابي موزون (3.73) وباتفاق الآراء حول تبني الفقرة وممارستها في الشركة المبحوثة، وبانحراف معياري (1.094)، وهذا مما يدل على انه غالبا ما تحاول الادارة العليا من مراجعة كافة المشاكل والبدائل المطروحة قبل اتخاذ أي قرار تسعى الى تنفيذه.

الجدول (8) التحليل الوصفي لبيانات بعد التكامل (n=101)

الاختبار الثاني	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ينظر مديري الى جميع المجالات الممكنة للمشكلة المطروحة قبل اتخاذ أي قرار															
6.728	75	1.094	3.73	5.9	6	6.9	7	19.8	20	42.6	43	24.8	25	q36	
يملك مديري القدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها بسهولة															
5.876	73	1.083	3.63	3	3	13.9	14	23.8	24	35.6	36	23.8	24	q37	
يستعمل مديري معلومات متناقضة لتوليد أكثر من وجهة نظر واحدة															
1.974	65	1.209	3.24	9.9	10	16.8	17	29.7	30	26.7	27	16.8	17	q38	
ينجح مديري في حل المشكلات المعروضة حتى عند عدم توافر معلومات كافية															
4.588	71	1.171	3.53	5.9	6	14.9	15	21.8	22	34.7	35	22.8	23	q39	
يتخذ مديري قرارات صائبة في المواقف الصعبة															
5.664	73	1.177	3.66	5	5	12.9	13	22.8	23	29.7	30	29.7	30	q40	
يبحث مديري عن معلومات متنوعة عند اصدار الاحكام تجاه قرار معين															
5.781	73	1.118	3.64	3	3	15.8	16	20.8	21	34.7	35	25.7	26	q41	
6.614	71	.872	3.57	بعد التكامل											

ثانيا: مستوى الاجابات حول متغير خفة الحركة المنظمة (Organizational Agility)

يعد متغير خفة الحركة التنظيمية المتغير (المستجيب) من متغيرات البحث الحالي، ويتضمن هذا المتغير ستة ابعاد فرعية وكالاتي:

1. القيم خفيفة الحركة:

يظهر الجدول (9) حصول البعد المستجيب القيم خفيفة الحركة على وسط حسابي موزون (3.14) متوفر حول الوسط، وباتفاق الى حد ما من قبل عينة البحث، وبانحراف معياري (0.965)، مما يؤشر الى ضعف في توفر هذا البعد، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (17) على اعلى وسط حسابي موزون (3.25) متوفر حول الوسط وباتفاق الى حد ما، وبانحراف معياري (1.219)، وهذا مما يدل على أن خفة الحركة للشركة امام التغيرات و التقلبات التي تواجهها في السوق غير عالية و لا يتم التعامل معها بجدية و هو مما يؤثر عليها غالبا في تحقيق النجاح التنظيمي الذي تسعى اليه، اما اقل الفقرات حصولا على الوسط الحسابي الموزون (3.06) متوفر حول الوسط، وباتفاق الى حد ما، فكانت الفقرة (12) وبانحراف معياري (1.146) .



التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

الجدول (9) التحليل الوصفي لبيانات بعد القيم خفيفة الحركة (n=101)

الاختبار الثاني	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تسخر الشركة التغيير للحصول على ميزة تنافسية														
0.520	61	1.147	3.06	8.9	9	24.8	25	28.7	29	26.7	27	10.9	11	q42
تدعم الشركة فرق العمل كجزء من منظومة النجاح التنظيمي														
1.935	65	1.234	3.24	10.9	11	15.8	16	29.7	30	25.7	26	17.8	18	q43
تعمل الشركة على قبول آراء ومقترحات الموظفين التي تخدم العمل														
0.856	62	1.161	3.10	9.9	10	19.8	20	33.7	34	23.8	24	12.9	13	q44
تهتم الشركة بالأفكار الابداعية الجديدة														
0.721	62	1.241	3.09	10.9	11	22.8	23	29.7	30	19.8	20	16.8	17	q45
تعمل الشركة باستباقية لتحسين الاداء التنظيمي														
0.968	62	1.130	3.11	7.9	8	23.8	24	28.7	29	28.7	29	10.9	11	q46
تستثمر الشركة التغيرات وتقلبات السوق لتوليد فرص جديدة لتحقيق النجاح التنظيمي														
2.039	65	1.219	3.25	6.9	7	25.7	26	20.8	21	28.7	29	17.8	18	q47
1.461	63	.965	3.14	بعد القيم خفيفة الحركة										

1. التكنولوجيا

يتضح من الجدول (10) حصول البعد المستجيب للتكنولوجيا على وسط حسابي موزون (3.22)، وانحراف معياري (0.878) الذي يشير الى تجانس وتقارب الآراء والاجابات لهذا البعد، وهذا مما يدل الى وجود تراجع واضح في تبني التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على التنبؤ للمتغيرات المستقبلية الخاصة بالعمل او التي تسهل من عملية جمع المعلومات و من ثم اذا ما استمرت الشركة في تراجعها حول بعد (التكنولوجيا) فأنها في المستقبل القريب ستعاني من تراجع كبير في الاداء والنشاطات العامة للشركة. وجاءت الفقرة (22) (الأولى من ناحية الترتيب، بحصولها على وسط حسابي موزون (3.46) وانحراف معياري (1.072)، وتوضح هذه الفقرة الى امتلاك الشركة وسائل اتصالات حديثة تسهم في سرعة الاتصال والتعامل مع جهات ذات العلاقة، فيما الترتيب الأخير كان للفقرة (20) وبوسط حسابي موزون (3.03) متوفر حول الوسط وباتفاق الى حد ما، فقد اشارت هذه الفقرة الى ضعف في الممارسة والتبني، فضلا عن الضعف في امتلاك الشركة لنظم معلومات تقنيات متكاملة تساعد على التنبؤات المستقبلية الخاصة بالعمل.

الجدول (10) التحليل الوصفي لبيانات بعد التكنولوجيا (n=101)

الاختبار الثاني	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تمتلك الشركة تقنيات تكنولوجية حديثة تسهل الوصول للمعلومات التنظيمية														
2.146	65	1.066	3.23	5.9	6	15.8	16	41.6	42	22.8	23	13.9	14	q48
تقدم الشركة معلومات تساعد الموظفين للاستجابة بسرعة للتغيرات														
2.946	67	1.114	3.33	5.9	6	16.8	17	31.7	32	29.7	30	15.8	16	q49
تشجع الشركة ثقافة لا مركزية اتخاذ القرار														
0.234	61	1.276	3.03	12.9	13	23.8	24	27.7	28	18.8	19	16.8	17	q50
تمتلك الشركة نظم معلومات وتقنيات متكاملة تساعد على التنبؤات المستقبلية الخاصة بالعمل														
0.358	61	1.113	3.04	9.9	10	19.8	20	36.6	37	23.8	24	9.9	10	q51
تمتلك الشركة وسائل اتصالات حديثة تسهم في تسهيل التعامل مع الجهات ذات العلاقة														
4.267	69	1.072	3.46	4	4	18.8	19	18.8	19	44.6	45	13.9	14	q52
2.469	64	0.878	3.22	بعد التكنولوجيا										

3. القوى العاملة:

يظهر الجدول (11) حصول البعد المستجيب القوى العاملة على وسط حسابي موزون (3.58) متوفر وبانحراف معياري (0.837) مشيراً إلى توافق وتجانس في آراء العينة حول اجابتها عن هذا البعد، وبهذا فإن النتائج اشارت الى ارتفاع نسبي بمستوى الاجابة نحو تمتع القوى العاملة بالمهارات اللازمة للتطور والتعلم المستمر لغرض تحقيق الاهداف التنظيمية.

اما على مستوى الفقرات، فقد كانت الفقرة (23) بالترتيب الاول بوسط حسابي موزون (3.68)، وبانحراف معياري (1.028)، التي ترجع التوفر والاتفاق على الممارسة والتطبيق والتبني لهذه الفقرة في الشركة المبحوثة، فضلاً عن استعداد الموظفين باستمرار على التعلم والدخول في تطبيقات وتحديثات للمعرفة في ضوء استشرعهم وتوقعهم للفرص البيئية التي تنشأ من البيئة.

الجدول (11) التحليل الوصفي لبيانات بعد القوى العاملة (n=101)

الاختبار الثاني	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يعمل موظفو الشركة بجدية بهدف التحسين المستمر للأداء														
6.673	74	1.028	3.68	4	4	6.9	7	28.7	29	37.6	38	22.8	23	q53
يستطيع موظفو الشركة استشرع وتوقع الفرص التي تنشأ في البيئة														
3.655	67	1.001	3.37	5	5	11.9	12	36.6	37	34.7	35	11.9	12	q54
يعمل موظفو الشركة بجودة اداء عال														
5.876	73	1.101	3.64	4	4	12.9	13	21.8	22	37.6	38	23.8	24	q55
يمتلك موظفو الشركة مهارات واسعة يستطيعون تطبيقها على مهام اخرى عند الحاجة														
5.338	71	1.043	3.55	3	3	12.9	13	29.7	30	34.7	35	19.8	20	q56
يستعد الموظفون باستمرار للتعلم والدخول في تطبيقات وتحديثات للمعرفة														
5.504	72	1.139	3.62	4	4	13.9	14	24.8	25	30.7	31	26.7	27	q57
يمتلك موظفو الشركة دوافع ذاتية لتحقيق اهداف العمل														
5.613	71	.975	3.54	1	1	11.9	12	38.6	39	28.7	29	19.8	20	q58
يتعلم الموظفون من بعضهم البعض عبر تبادل المعارف بشكل مستمر														
5.931	72	1.057	3.62	4	4	7.9	8	33.7	34	30.7	31	23.8	24	q59
6.926	72	.837	3.58	بعد القوى العاملة										

4. إدارة التغيير:

من خلال الاطلاع على الجدول (12)، يتضح حصول البعد المستجيب إدارة التغيير على وسط حسابي موزون (3.40) وبانحراف معياري (0.974) من خلال الاتفاق والتجانس والتقارب في الآراء حول توفر بعد إدارة التغيير في شركة توزيع المنتجات النفطية، وقد حصلت الفقرة (31) على الترتيب الأول من بين الفقرات الستة التي قيس بها البعد في الشركة المبحوثة، وبوسط حسابي موزون (3.59) متوفر وباتفاق آراء العينة، وبانحراف معياري (1.176)، وهذا يدل على وجود تشجيع من قبل المدراء على استعمال الطرائق و الأفكار الابداعية الجديدة، فيما حصلت الفقرة (34) على ادنى الأوساط الحسابية الموزونة (3.02) متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (1.166)، وهذا يدل على امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير في ظل القدرة على تنفيذ ذلك التغيير بسرعة على مستوى الشركة، فضلاً عن تشجيع المديرين للبرامج التدريبية التي تحد من مقاومة التغيير والعمل على تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.



التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

الجدول (12) التحليل الوصفي لبيانات بعد إدارة التغيير (n=101)

الاختبار الثاني	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
يمتلك مديري المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير														
4.372	70	1.083	3.52	5	5	11.9	12	27.7	28	36.6	37	18.8	19	q60
يمتلك مديري القدرة على تنفيذ التغييرات على مستوى المنظمة بسرعة														
4.503	70	1.171	3.52	5.9	6	13.9	14	25.7	26	30.7	31	23.8	24	q61
يشجع مديري الموظفين على استعمال طرائق وأفكار إبداعية للعمل														
5.076	72	1.176	3.59	4	4	16.8	17	22.8	23	28.7	29	27.7	28	q62
يشجع مديري البرامج التدريبية التي تحد من مقاومة التغيير														
3.257	68	1.191	3.39	4	4	24.8	25	21.8	22	27.7	28	21.8	22	q63
يساهم مديري بتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود														
3.04	67	1.144	3.35	5	5	19.8	20	29.7	30	26.7	27	18.8	19	q64
يجري مديري مسوحات ودراسات منهجية لاستباق التغيير														
0.171	60	1.166	3.02	8.9	9	27.7	28	27.7	28	23.8	24	11.9	12	q65
4.120	68	.974	3.40	بعد إدارة التغيير										

5. التعاون والتنسيق:

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول (13)، يتضح حصول بعد التعاون والتنسيق على وسط حسابي موزون (3.25) متوفر حول الوسط وانحراف معياري (0.897)، وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على تراجع مستويات التعاون والتنسيق بين اقسام الشركة المبحوثة الداخلية والخارجية وخاصة فيما يتعلق بتعاون الاقسام فيما بينها من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد حازت الفقرة (38) على الترتيب الأول من بين الفقرات إذ حازت على وسط حسابي موزون (3.48) ، وبانحراف معياري (1.101)، وهذا يدل على ان المنظمة تشجع الاقسام من اجل التعاون والتنسيق من اجل تحقيق المتطلبات البنائية التي تؤثر اجمالاً على الاداء العام للشركة، فيما حصلت الفقرة (40) على ادنى الأوساط الحسابية الموزونة (2.98) متوفر حول الوسط وباتفاق الى حد ما ، الامر الذي اشر الى حالة ضعف ملحوظ في هذه الفقرة، فضلاً عن الضعف في توفير فرص المشاركة لموظفيها في صنع القرارات، ولكن هذا الضعف لم يؤثر على تشجيع الشركة لموظفيها على تحمل المسؤولية، وتعاون اقسام الشركة مع بعضها البعض في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في ظل امتلاك الشركة المعلومات الكافية عن احتياجات السوق من منتجات تقدمها.



التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

الجدول (13) التحليل الوصفي لبيانات بعد التعاون والتنسيق (n=101)

الاختبار الثاني	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تتعاون الأقسام مع بعضها البعض لاتخاذ قرارات استراتيجية														
2.002	65	1.192	3.24	7.9	8	19.8	20	30.7	31	23.8	24	17.8	18	q66
تمتلك الشركة معلومات كافية عن احتياجات السوق														
2.732	66	1.165	3.32	6.9	7	17.8	18	29.7	30	27.7	28	17.8	18	q67
تشجع الشركة موظفيها على تحمل المسؤولية														
3.658	68	1.142	3.42	5	5	16.8	17	30.7	31	26.7	27	20.8	21	q68
تشجع الشركة جميع الأقسام في التنسيق مع بعضها البعض لتحقيق المتطلبات البيئية														
4.339	70	1.101	3.48	4	4	15.8	16	28.7	29	31.7	32	19.8	20	q69
توفر الشركة فرصة اشراك موظفيها في صنع القرارات														
0.516	61	1.156	3.06	10.9	11	19.8	20	32.7	33	25.7	26	10.9	11	q70
توفر الشركة قنوات اتصال غير رسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة لإنجاز الاعمال بسرعة														
-0.205	60	.969	2.98	5.9	6	23.8	24	42.6	43	21.8	22	5.9	6	q71
<u>2.771</u>	<u>65</u>	<u>.897</u>	<u>3.25</u>	بعد التعاون والتنسيق										

6. المرونة:

حصل بعد المرونة على وسط حسابي موزون (3.19) ، و بانحراف معياري (0.841)، باتفاق الى حد ما من قبل اراء عينة البحث، اذ تتطابق الآراء وتتجانس في اجاباتها حول امتلاك الشركة القدرة على تكيف هيكلها وعملياتها لتنفيذ التغيير للمحافظة على المنافسة، وتتضمن هذه الأنشطة التي تتعلق باتخاذ القرارات السريعة وتغيير الصلاحيات عند الحاجة، اما على مستوى الفقرات فقد حازت الفقرة (44) على الترتيب الأول من بين الفقرات الأخرى بوسط حسابي (3.29) متوفر حول الوسط وبتوافق الى حد ما على تبني ممارسة هذه الفقرة من قبل الشركة، و بانحراف معياري (0.993)، وهذا يعني ضعف المرونة التي تمتلكها الشركة في تغيير الصلاحيات و المسؤوليات و بالأخص عند تغييرها للمهام و الواجبات فيما حصلت الفقرة (42) على وسط حسابي (3.10) ، وبمستوى اهتمام نسبي (62%) متوسط ولكن قيمة الاختبار الثاني المحسوب والبالغ (0.958) قد رجح الوسط الفرضي على الوسط المحتسب، مما يشير الى ضعف هذه الفقرة، وقد توافقت هذا الضعف الملحوظ مع ضعف اتخاذ الشركة لردود أفعال حول التغييرات عن طريق تحديث الاستراتيجية.

الجدول (14) التحليل الوصفي لبيانات بعد القوى المرونة (n=101)

الاختبار الثاني	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
تتخذ الشركة ردود افعال حول التغييرات عن طريق تحديث الاستراتيجية														
1.845	64	.973	3.18	3	3	20.8	21	41.6	42	24.8	25	9.9	10	q72
تتفاعل الشركة مع التغييرات عن طريق التحديث الفوري للعمليات														
0.958	62	1.044	3.10	6.9	7	19.8	20	38.9	39	25.7	26	8.9	9	q73
تتخذ الشركة قرارات سريعة ومناسبة في مواجهة تقلبات السوق														
2.195	64	.952	3.21	3	3	16.8	17	47.5	48	21.8	22	10.9	11	q74
تغير الشركة الصلاحيات والمسؤوليات حال تغييرها للمهام والواجبات														
2.095	66	.993	3.29	4	4	16.8	17	35.6	36	33.7	34	9.9	10	q75
<u>2.307</u>	<u>64</u>	<u>.841</u>	<u>3.19</u>	بعد المرونة										

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

تحليل اثر التعقيد الادراكي في خفة الحركة المنظمة

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل اثر التعقيد الادراكي كمتغير مستقل في خفة الحركة المنظمة كمتغير مستجيب باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (15) تأثير التعقيد الادراكي في خفة الحركة المنظمة (n=101)

المتغير المستجيب خفة الحركة المنظمة									
مستوى الدلالة (0.05)	درجة الحرية والقيمة الجدولية	F	R ²	R	Sig	T	β	α	المتغيرات التفسيرية
يوجد تأثير	F(1,99,0.05) = 3.937	26.18	.209	.457	.000	5.116	.435	1.727	التمايز
يوجد تأثير		92.42	.483	.695	.000	9.614	.603	1.139	التكامل
يوجد تأثير		62.44	.387	.622	.000	7.902	.604	1.128	التعقيد الادراكي

اشارت النتائج اعلاه لمعاملات علاقة تأثير المتغير المستقل التعقيد الادراكي في خفة الحركة المنظمة، ان قيمة معنوية الاختبار (0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وبقية اختبار (T) لمعلمة الميل الحدي بلغت (7.902)، واختبار (F) بقيمة (62.444) عند درجة حرية (99, 1) ، وجميع هذه القيم اكبر من قيمها الجدولية ، اذ تدل هذه النتائج على ان منحني الانحراف كاف لوصف العلاقة بين المتغير التفسيري التعقيد الادراكي والمتغير المستجيب خفة الحركة المنظمة، وبمستوى ثقة (95%) ، مما تقدم اشارت النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (يؤثر التعقيد الادراكي تأثيراً معنوياً في خفة الحركة المنظمة).

مما يلاحظ ان متغير التعقيد الادراكي في شركة توزيع المنتجات النفطية (مقر الشركة) قد سجل تأثيراً مباشراً موجبا في خفة الحركة المنظمة، فبلغ معامل التحديد للأنموذج (R²= 0.387)، وهذا يدل على ان التعقيد الادراكي في الشركة المبحوثة يفسر ما قيمته (38.7%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة المنظمة، اما النسبة المتبقية (61.3%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المبحوث، وهو معامل تأثير متوسط ، ويمكن ان يعول عليه في تفسير خفة الحركة المنظمة لشركة توزيع المنتجات النفطية، اما قيمة الميل الحدي، فبلغت (β=0.604)، والمرافقة للتعقيد الادراكي، اذ تشير لأي زيادة اهتمام من الشركة بالمتغير الرئيس المستقل (التعقيد الادراكي) بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي تلقائياً الى تغير مقداره (60.4%) في المتغير المستجيب خفة الحركة المنظمة للشركة، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية :

$$\text{خفة الحركة المنظمة (Y)} = 0.604 + (\text{التعقيد الادراكي})$$



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. اتضح من خلال النتائج توافر التمايز والتكامل الادراكي لقادة الشركة والذي يساعدهم في امتلاك مقدرات معالجة المعلومات وتحليلها وتصنيفها فضلا عن دمجها وربطها داخل الهياكل الادراكية للعقل البشري استعدادا لتحقيق الاستجابة المناسبة للمتغيرات البيئية.
2. تبين ان الاختلافات الفردية في ادراك المفاهيم الصعبة وفهمها ومعالجتها (التعقيد الادراكي) دور كبير في التأثير على خفة الحركة المنظمة واستشعار الفرص والتغيرات وتوفير القدرة اللازمة على المستوى التنظيمي لمواجهتها والتعامل معها بذكاء والاستجابة بفاعلية لها.

التوصيات

1. الاهتمام الفعلي بمقدرات معالجة المعلومات فهي الوسيلة الافضل لحماية القادة بشكل عام من الوقوع في اخطاء صنع القرارات.
2. ادخال انظمة تقنية المعلومات التي تساعد في تسهيل الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ومن المصادر الصحيحة لتحسين فاعلية متخذ القرارات والابتعاد عن عمليات التشويش الادراكي.
3. ترسيخ القيم خفيفة الحركة من خلال اقامة ندوات تثقيفية تشجع العاملين والقادة لضرورة تبني مبادئ الاستباقية والاخذ بالافكار الابداعية التي تصب في مصلحة الشركة.
4. التركيز على اهمية ترسيخ مفاهيم خفة الحركة المنظمة في التكيف والسرعة للاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة باقامة ورش عمل تختص بكيفية التصرف لادارة التغيير وكيفية التعامل معه والاستعداد له.

المصادر-

اولاً: المصادر العربية

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، (1981)، "لسان العرب"، دار المعارف- مصر
2. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، ادارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في اطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم/ بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Al-Faouri. Abeer, Al-Nsour. Marwaa, and Al-Kasasbeh. M, (2014), The impact of Workforce agility on organizational memory, Knowledge management research practice (12), pp. 432-442.
2. Alhadid, Anas Y, (2016), " The Effect of Organization Agility on Organization Performance", International Review of Management and Business Research, Vol .5, Issue.1.
3. Al-Hakim. Laith , Thabit. Thabit and Al-nasrawi. Hamed, 2017, the complementary relationship between organizational Architecture and organizational agility: An imperical study in mobile carriers of erbil-iraq, International Journal of social science and education studies, Vol.3, No. 3, pp.19-28.
4. Aval.Saleh , Haddadi. Ebrahim, Keikha . Aleme, 2017, Investigating the effect of organizational citizenship behavior components on organizational agility, Interdisciplinary Journal of education, Vol.1, No. 2, pp. 59-67.



5. Banihashemi. Sayyed Ali, Sarani. Abdolhamid: (2012), Assessment of organizational agility in cement industry, African Journal of Business Management, Vol. 6(27) pp.8055-8064.
6. Cai.Zhao, Huang. Qian, Liu.Hefu, Davison. Robert and Liang. Liang, (2013), developing organizational agility through it capability and Knowledge management capability the moderating effect of organizational climate, School of management, China.
7. Chamanifard. Raheleh , Nikpour. Amin, Chamanifard. Sheida and Nobarieidishe. Somayyeh, (2015), Impact of organizational agility dimensions on employees organizational commitment in foreign exchange office of Tejaral Bank, Iran, European online Journal of natural and social science, Vol.4, No.1, pp.199-207.
8. Callahan. Shawn, Schenk. M and White. Nancy,(2007), Building a collaborative workplace, Anecdote Whitepaper, pp.1-11.
9. Choi.Kyoosang, (2010), Development of A model of Group cognitive complexity: A combined view of group compositional and a group-as-a whole perspectives, Seoul Journal of Business, Vol.16, No.1, pp.119-147.
10. Curseu.Petru & Rus.Dania,(2005), The cognitive complexity of groups, critical look at team cognition research, Romanian Associating of cognitive sciences, Vol.IX(4), pp.681-710.
11. Dodd Sara, (2011). Behavioral complexity and effectiveness among cooperative extension service professionals: Test of the leaderplex model, partial fulfillment of the requirement for degree of Doctor of philosophy in family and consumer science educational, Texas Tech University.
12. Dove. Rick, (1999), "Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise", Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 1, pp. 18-35.
13. Ebrahimpour. Habib, Salarifar. Mona and Asiaei.Arash,(2012), the relationship between agility capabilities and organizational performance: a case study among home appliance factories in iran, European Journal of business and management, Vol.4, No.17, pp.186-195.
14. Foster.Dennis& Keller.Jonathan,(2014), Leaders cognitive complexity , Distrust and the diversionary use of force, Foreign policy analysis, Vol.10, pp.205-223,International studies Association.
15. Fransella.Fay,(2003) International handbook of personal construct psychology,center for personal construct psychology and university of Hertfordshire,UK.



16. Goonetilleke.Dharsshini,(2016), Cognitive complexity, Mindfulness, and reflection in mental health professional, Dissertation doctor of philosophy in counselor education and supervision, Minnesota State University, Mankato, USA.
17. Ghasem-Aghaee, N., Ören, T.I.: (2004), Effect of cognitive complexity in agent Simulation: Basics, Summer Computer Simulation Conference, July 25-29, 2004, San Jose, CA. pp. 15-19.
18. Grobler, Schalk, (2008), Organizational structure and Elliot Jacque's stratified system theory, university of South Africa.
19. Hamid .Usman and Marcontoni. Letizia, (2015), The impact of Agility on innovation productivity, Master degree project in innovation and industrial management, University of Gothenburg.
20. Hooijberg.Robert, Hunt. James and Dodge. George, (1997), Leadership complexity and development of the leaderplex model,Journal of management, Vol.23, No.3, pp.375-408, JAI press,Inc.
21. Janasz , Suzanne and Behson , Scott, (2007) . Cognitive capacity for processing work-family conflict, Career development international, vol.12, No.4, pp.397-411, Emerald publication.
22. Jain.Sachin & Singh.Ajaipratap,(2008), Locus of control in relation to cognitive complexity, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology,Vol.34, No.1, pp.107-113.
23. Karlins. Marvin, Coffman. Thomas, Lamm. Helmut and Schroder.Harold, (1967), the effect of conceptual complexity on information search in a complex problem-solving task, psycho, science, Vol.794), pp.137-138, Princeton University.
24. Khalaghi. Anis, (2017), Impact of information technology on organizational agility, Int. Journal of scientific study, Vol.5, Issue.4.
25. Labaf,Hassan,and,Big delli,Esmaeel,(2015)," The Impact of Organizational Agility on Efficiency and Job Satisfaction"(Case Study: Agriculture Jihad of Zanjan), Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management , Vol.3, Issue. 3, pp. 153-160.
26. Lal. Pevna, Bharadwaj. Sengeeta,(2014), Leveraging cloud- based information technologies for organizational agility: a conceptual model, NMIMS management review, Vol. XXIV,pp. 73-88.
27. Levy. Sheldon,(2011), Change management leadership guide, Ryerson university,pp.1-30.survey report.



28. Malhotra.Naresh, Piusion. Christian and Jain.Arun,(1988), Consumer cognitive complexity and the dimensionality of multidimensional scaling configuration, Charles WYplosz, Associate Dean for research and development, France.
29. Mashkani. Abdolfazl and Khodadadi. Mehrdad,(2016), The mediating role of organizational agility in the relationship between organizational learning, organizational performance, International Business management 10(16),pp.3530-3535
30. Mayer, Bradley and Dale. Kathleen, (2010).The impact of Group Cognitive complexity on Group satisfaction, institute of Behavioral and Applied Management, pp-24-47.
31. Mayer.Brodley, (1996), Cognitive complexity in Group performance and satisfaction, Dissertation degree of doctor of philosophy, University of North Texas.
32. Menaco.Michael & Curry.David,(1978),An Assessment of the role Construct Repertory Test, Applied psychological Measurement, Vol.2, No.3, pp.359-367.
33. Moshki. Mitra and Teimouri. Hadi, (2013), A survey on the level of organizational agility and proposition of a comprehensive model, International Journal of Human resource studies, Vol.3, No.3, pp.62-77.
34. Nafei.Wageeh, (2016), organizational agility: the key to improve organizational performance, International Business Research, Vol.9, No.3, pp. 97-111.
35. Nuckols.Jeffrey,(2014), The impact of cognitive complexity on Impression management, thesis in department of psychology, East Carolina University.
36. O' Keefe. Daniel & Sypher.Howard,(1981), cognitive complexity measures and the relationship of cognitive complexity to communication, Human communication research, Vol.8, No.1, pp.72-92.
37. Pawlowski. Edmund, (2016), Flexibility of organizational structure in a context of organizational innovations and modern concept of enterprise management, Technology management for social innovation, Poland, pp.2331-2337.
38. Porkiani. Masood and Hejinipoor. Mohsen ,(2013),Studing the relationship between organizational intelligence and organizational agility in super and it court, European online Journal of national and social science, Vol.2, No. 3(5), pp.1052-1060.



39. Rasouli. Eshaq, Soodi. Shahla and Jafarzadeh. Zahre, (2016), Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employee of payaue, International Journal of leadership, pp. 426-432, Noor University of Sari.
40. Saha. Nibedita, Gregar. Ales, Saha.Petr, (2017), organizational agility and HRM Strategy: Do they really enhance firm's competitiveness? International Journal of organizational leadership, pp. 323-334.
41. Sambamurthy.V, Bharadwaj.A, and Grover,V,(2003), "Shaping Agility Through digital Option: Reconceptualizing The Role of information Technology in contemporary Firms ,MIS quarterly,vol.27, No.2,pp. 237-263.
42. Schon. Eva-Maria, Escalona. Maria, Thomaschewski.Jorg, (2015), Agile value and their implementation in practice, Int. Journal of Artificial intelligence and interactive multimedia, Vol.3, No. 5.
43. Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business – A skill building approach. (2nd Ed). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
44. Sharifi. H and Zhang. Z. , (1999), a methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction, International Journal of Production Economics, vol. 62, pp. 7–22.
45. Streufert.Siegfried and Swezey. Robert, (1985), Aspect of cognitive complexity theory and research as applied to a managerial decision making simulation, Research institute for the behavioral and social science.
46. Sohrabi.R, Asari.M and Hozoori.M,(2014), Relationship between workforce agility and organizational intelligence (case study in the companies of iran high council of informatics, Asian Social science, Vol.10, No.4, pp.279-287.
47. Schottle. Annett, Haghsheno. Shervin and Gehbauer.Fritz,(2014), Defining cooperation and collaboration the context of lean construction, proceeding IGLC-22,Oslo, Norway.
48. Tsourveloadis. N, and Valavanis. K,(2002), On the measuring of enterprise agility, Journal of intelligent and Robotic system,33(3),pp. 329-342.
49. Washbunn.Fred Aldean, (2015), supervises cognitive complexity, Dissertation Doctor of philosophy, in Rehabilitation and counselor education in Graduate College –University of Iowa. USA.
50. Wendler.Roy :(2014), Development of the Organizational Agility Maturity Model, Proceeding of the 2014 Federated Conference on Computer Science and information System pp.1197-1206.



التعقيد الإدراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة التنظيمية بحث ميداني
في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

51. Wu.Zhaohui , Steward.Michelle and Hartley.Janet,(2010), Wearing many hats: supply managers behavioral complexity and its impact on suppliers relationships, journal of business research 63, pp.817-823, ELSEVER.
52. Yan-hong,YAO and Jing . Zhang, (2010), The influence of cognitive complexity on leadership effectiveness: Moderating effect of environmental complexity, International conference on management science and engineering(17th)November24-26, Melbourne, Australia, pp.1792-1797
53. Young,Alethea G,(2013)," Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility ,Master thesis of Science in Organization Development ,ProQuest Published.
54. Y. Y. Yusuf, M. Sarhadi, and A. Gunasekaran, ,(1999) "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes International Journal of Production Economics, vol. 62, pp. 33–43.



التعقيد الإدراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة التنظيمية بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية

The cognitive complexity of the leaders and their impact on the organizational flexibility of field research at the company's headquarters for the distribution of petroleum products

Abstract

The present research aims to test the effect of cognitive complexity as an independent variable in organizational agility as a responsive variable among the leaders working at the headquarters of the Iraqi Petroleum Products Distribution Company.

To conclude a number of recommendations that contribute in the organizational agility in the company, and due to the importance of this research in public organizations and its notable role in community organizations. The research was carried out on a random sample of 101 individuals out of a total of 308, which represents the high leaders in the company (general managers, head of departments, and division officials). A questionnaire was used as information and data collecting tool, with also the use of statistical programs for testing the hypothesis and to get results (SPSS, AMOS, EXCEL) as well as the utilizing of descriptive statistical methods (Percentages, arithmetic Mean, Standard Deviation, Coefficient of Variation, Simple Linear Regression, Determination Coefficient (2R), Path Analysis, Relative Importance, and Pearson's Correlation Coefficient). The research reached a number of conclusions, the most important of which is the high level of the cognitive complexity variable within the company being investigated. There was weakness and decline in organizational agility. It was found that individual differences in understanding, understanding and manipulating difficult concepts, which have a significant role in influencing organizational agility, sensing opportunities and changes, The ability required at the organizational level to deal with them intelligently and respond effectively to them, and concluded the research with a set of recommendations for the company to contribute to the development of performance and the achievement of organizational goals.

Keywords/ cognitive complexity, organizational agility