

## دور المهارات السياسية في بناء قدرات التجديد التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات (زين العراق – أسيا سيل )

م. محمد جبار هادي  
المعهد التقني/كربلاء

أ.د. علاء فرحان طالب  
جامعة كربلاء

### الملخص

تناولت الدراسة العلاقة والأثر بين المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي، وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك الشركات المبحوثة للمهارات السياسية ودورها في تعزيز قدرات التجديد التنظيمي ، واستندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بالموضوع . وتم اختيار عينة مقصودة (130 ) من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق ، أسيا سيل) ، وقد تركزت جوانب الدراسة في ابراز اهمية وابعاد المهارات السياسية في تطوير القدرات العلمية لمدراء الشركات المبحوثة ، وذلك من خلال إيضاح ابرز نقاط الضعف والعوائق التي تواجه المدراء التي تحول دون تطبيق ابعاد المهارات السياسية أو قدرات التجديد التنظيمي، وكذلك تم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (130) عينة من المديرين في شركتي الاتصالات المتنقلة (زين العراق ، اسيا سيل) و تجسدت مشكلة الدراسة في ضعف ادراك شركتي (زين العراق ،اسيا سيل ) للاتصالات المتنقلة لأهمية امتلاكها المهارات السياسية الملائمة التي تساهم في بناء قدرات التجديد التنظيمي ، وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم طرح مجموعة من التوصيات.

### Abstract

The study dealt with the relation between the political skills and the organizational renewal capabilities. It aimed to identify the extent to which the companies managed the political skills and their role in enhancing organizational renewal capabilities. The study was based on a group of references and scientific sources that dealt with the subject. A sample of 130 managers from mobile telecom companies (Zain Iraq, Asia cell) was chosen. The aspects of the study focused on highlighting the importance and dimensions of political skills in developing the scientific capabilities of the managers of the surveyed companies by clarifying the main weaknesses and obstacles faced by managers (130) sample managers in the surveyed companies. The most prominent results are that the managers of the mobile telecom understand The findings show that the managers of mobile telecom understand their responsibilities accurately, which reflects the sustainability of the activities of other individuals They also recognize that politically skilled individuals are highly self-aware, have strong powers of discernment, are observant observers of others, and are strongly in tune

with diverse social attitudes. They understand social interactions and interpret their behavior and behavior accurately in social settings. The researcher recommends that the management of the two telecommunications companies (Zain Iraq, Asia cell) should devote enough time to innovate new ideas by focusing more on winning customer loyalty and satisfaction, improving and developing customer service, which requires speed and flexibility in performance, Making the best use of the available time and making best use of it in developing the capabilities and skills of individuals and by organizing methods and methods of work in order to achieve the strategy of proactive sustainability.

### المقدمة...

ان ظهور تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات ، وزيادة تعقيد المنظمات والاضطراب وعدم التأكد في ظروف السوق، المنافسة المتزايدة، والتطورات البيئية المتسارعة ، دعت إلى حاجة منظمات الاعمال الى تبني المفاهيم الادارية الحديثة والاهتمام بها ومنها المهارات السياسية التي تركز على استعادة الثقة، الأمل والتفاؤل، وأن تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المختلفة ، والعمل على مساعدة أعضائها في البحث عن معنى العمل والتواصل معهم والتأثير فيهم من خلال تعزيز الوعي الذاتي والإخلاص في العمل من قبل الزبائن والمستثمرين، المجتمع ، لذلك ظهر مفهوم قدرات التجديد التنظيمي والذي اصبح من عوامل النجاح الحالية وفي نفس الوقت استباقية في بناء قوة جديدة للمستقبل، فهو مفهوم قائم على المعرفة يسعى لاستثمار او استكشاف المعرفة او كليهما في وقت واحد للوصول الى هدف التجديد التنظيمي.

وتتمثل هذه المشكلة بضعف ادراك شركتي (زين العراق، آسباسيل ) للاتصالات المتنقلة لأهمية امتلاكها للمهارات السياسية التي تساهم في بناء قدرات التجديد التنظيمي وكذلك الجدل الفكري حول متغيرات الدراسة الرئيسية بسبب حداثة الموضوع عند الكتاب والباحثين ، ومن اهم الفرضيات لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها وقدرات التجديد التنظيمي بأبعادها، واعتمد الباحث على مجموعة من أدوات التحليل من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة ، أما طريقة الحصول على البيانات فقد تمت من خلال استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لإيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال معامل التحديد بينهما ، وتم تبويب الدراسة إلى أربع مباحث خصص المبحث الأول إلى المنهجية العلمية للدراسة وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة وقد انفرد المبحث الثالث باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الرابع فقد كرس لعرض ابرز الاستنتاجات والتوصيات ..

## المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة Study Methodology

### أولاً: مشكلة الدراسة Problems of the study

أكد العديد من الكتاب و الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي على ان التغييرات التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي ، ومن اهم تلك التغييرات التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، تغيير حاجات واذواق الزبائن، وعولمة الاسواق ، وقد احدثت هذه التحولات فرصا وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك فقد ادركت غالبية منظمات الاعمال ان الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وان ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة ، لا يمكن الاعتماد عليها في ظل التحديات العالمية المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة ، فضلا عن التغييرات والأحداث المتسارعة مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين الى البحث عن مفاهيم ادارية ومداخل وروى فلسفية احدثت مجالا فكريا ومعرفياً ، من بينها متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي . وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به متغيرات الدراسة الرئيسية لدى الكتاب والباحثين ، فان هذه الدراسات مازالت تخضع لجدل ونقاش لاسيما فيما يتعلق بطبيعة كل منهما ، واختلاف النتائج التي توصلوا اليها، وبسبب حداثة متغيرات الدراسة الرئيسية ، فان الدراسات والابحاث التي تناولتها ، وعلى وجه الخصوص المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي ، فانه على الرغم من وجود اطر فكرية وتصنيفات عديدة ، الا انها هي الاخرى محل جدل وحوار فكري ومعرفي بين الباحثين ، اذ يوجد تداخل بين مفهوم المهارات السياسية والمفاهيم المرادفة لها ومن بينها الرصد الذاتي، الذكاء الاجتماعي، أو المهارات الاجتماعية أو رأس المال الاجتماعي ، وكذلك هناك تداخل بين التجديد التنظيمي والتغيير التنظيمي وينظر للمهارات السياسية في بيئتنا العراقية امرأ طارنا وسلبيًا، ومنحصرًا بمن يتصدى للعمل السياسي، ويتجنب الباحثون في مجال إدارة الأعمال التطرق إليها بوصفها جزءاً من تخصصهم، وهذا يشكل مشكلة للدراسة ، لذلك حاول الباحث التعامل معها عن طريق استعراض ومناقشة الاطر الفكرية والمفاهيمية للمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي واهميتها للمديرين .

### ثانياً: أهمية الدراسة Importance of study

- تتمثل أهمية الدراسات العلمية بشكل عام بالانعكاسات السلبية والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني للدراسة ، لذا يمكن تضمين أهمية الدراسة الحالية على شكل نقاط:-
- 1- تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الشركات المبحوثة ( شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، اسيا سيل العراقية ) ووضعها موضع التنفيذ والافادة منها ، لأجل الارتقاء بواقع أداء الشركات المبحوثة من خلال جهود مديري الشركات .
  - 2- دور المهارات السياسية في تحقيق الابداع والتميز .
  - 3- التقليل من حالات عدم التأكد البيئي لمواجهة المتغيرات البيئية لما لها من اثر كبير في تحقيق قدرات التجديد التنظيمي، وبالتالي تحقيق أهداف الشركات في التميز والابداع والابتكار .

### ثالثاً: أهداف الدراسة Study of Objective

- إنَّ هدف الدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (المهارات السياسية، قدرات التجديد التنظيمي)، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:
- 1- تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الرئيسية، المتمثلة بالمهارات السياسية، قدرات التجديد التنظيمي، ، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية) والتأطير المعرفي الموجود فيها.
  - 2- تحديد وتشخيص إبعاد المهارات السياسية، وقدرات التجديد التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة.
  - 3- تشخيص مستوى أهمية المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي لدى مدراء الشركات عينة الدراسة.
  - 4- اختبار علاقات التأثير للمهارات السياسية في تعزيز قدرات التجديد التنظيمي في الشركات عينة الدراسة؟.
  - 5- التعرف على مدى معرفة إدارة الشركات المبحوثة للمهارات السياسية ودورها في تعزيز قدرات التجديد التنظيمي؟

### رابعاً: حدود الدراسة Bounders study

- ان حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة اساس لأية دراسة اكااديمية ضمن اختصاص علمي معين ، وبذلك اصبح لزاماً تشخيص الحدود الزمانية والمنظماتية والبشرية والمكانية والعلمية على النحو الاتي:-
1. **الحدود الزمانية:** تتجسد الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قام الباحث بإجراء الدراسة فيها والمتمثلة بعملية جمع البيانات واتمام الجانب النظري والعملية للمدة الممتدة من (2017 /5/25) ولغاية ( 2018/5/ 26 ) التي شملت إعداد الدراسة التطبيقية في الشركتين المبحوثتين ، تخللتها مدة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم عن الدراسة واهدافها ، مع الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لانجاز الدراسة.
  2. **الحدود المنظماتية :** تمثلت الحدود المنظماتية بشركة زين العراق وشركة آسياسيل التي تنتمي الى قطاع الاتصالات .
  3. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المستويات الادارية ( العليا ، الوسطى) في شركات الاتصالات المتنقلة( زين العراق، آسياسيل)، وتم اختيار عينة من الادارات العليا من (الرئيس التنفيذي ورؤساء واعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام ومدراء الشعب وغير ذلك) ، وعددهم (130) مديراً من مجموع الشركتين من ذوي الخبرة والاختصاص والمهارات المتميزة ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة .
  4. **الحدود المكانية :** تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، آسيا سيل ) عينة للدراسة كونها الأقرب والأنسب لتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية ، الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد وكربلاء بالنسبة (لشركة آسياسيل)، ومحافطة بغداد المركز الرئيس لشركة (زين العراق)، ويتبع محافظة بغداد كل من المحافظات ( ديالى، السماوة ، الناصرية ) ، ويتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (النجف ، بابل ، القادسية).

**خامساً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses**

اعتماداً على أهمية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالاتي:

**أولاً: فرضيات الارتباط Connection of Hypotheses**

❖ الفرضية الرئيسية الاولى  $H_{01}$  ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها وقدرات

التجديد التنظيمي بأبعادها )، وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية والمقدرة الاستراتيجية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية والتواصل.

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية واستثمار الوقت.

ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية والتوجه نحو التعلم.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية والممارسات القيادية.

ح. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المهارات السياسية وإدارة المعرفة.

**ثانياً: فرضيات التأثير Influence of the hypotheses**

❖ الفرضية الرئيسية الثانية  $H_{02}$  ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات السياسية بأبعادها على قدرات

التجديد التنظيمي ) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفطنة الاجتماعية على قدرات التجديد التنظيمي.

ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتأثير العلاقاتي على قدرات التجديد التنظيمي.

ت. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقات الشبكية على قدرات التجديد التنظيمي.

ث. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإخلاص الواضح على قدرات التجديد التنظيمي.

**سادساً: منهج الدراسة Study Of Method**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً في معالجة الموضوع لأنه يعدّ ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية، إذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبيناً أسبابها ونتائجها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها.

**سابعاً: الأساليب الإحصائية Statistical Methods**

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات إحصائياً والتوصل إلى الاستنتاجات وكانت هذه الأساليب تتمثل بمعامل الارتباط الخطي لبيرسون (person correlation) وكذلك الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression) واختبار (T) واختبار (F) للثبوت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (spss 20) و (Excel).

### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sampling

- 1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من شركات الاتصالات المتقلة ( زين العراق، أسياسيل) الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد وكربلاء بالنسبة (لشركة أسياسل)، ومحافطة بغداد المركز الرئيس لشركة (زين العراق)، ويتبع محافظة بغداد كل من المحافظات ( ديالى، السماوة ، الناصرية ) ، ويتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (النجف ، بابل ، القادسية).
- 2- عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من ( 130 ) من المستجيبين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في شركات الاتصالات المتقلة ( زين العراق، أسياسيل) في محافظتي (كربلاء المقدسة، بغداد) ، التي تم اختيارها ليقترّب العدد من التوزيع الطبيعي الضروري في اختبارات الارتباط والانحدار ، إذ إن عدد المشاهدات الذي يتجاوز (30) يعد مقبولاً في مثل هذه الاختبارات لأنه يقترّب من التوزيع الطبيعي (Palta,2003: 6)، وقد تم اعتماد المقياس الذي قدمته (Survey System) بمستوى ثقة (0.99) وهامش خطأ بين العينة والمجتمع يبلغ (10%) ومكملها (90%) هو مدى استجابة عينة الدراسة، وهو مقياس لتحديد أقل حجم عينة لمجتمع كبير جداً او غير معروف ( [www.Survey.com](http://www.Survey.com) ) ، وكان أقل عدد مقبول للعينة (124)، ومع الأخذ بنظر الاعتبار نسبة من الاستثمارات التي لا يتم استرجاعها، إذ تم توزيع (141) استمارة استبانة أعيد منها (130) جميعها صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (92%)

### المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة Theoretical side of the study

#### المحور الأول: المهارات السياسية Political Skills

#### أولاً: مفهوم المهارات السياسية The Concept of Political Skills

على الرغم من أن المهارات السياسية تشبه التركيبات الفعالية الاجتماعية الأخرى ، إلا أن الأبحاث التجريبية وجدت أن بناء المهارات السياسية هو في الواقع تتميز عن القدرات التي يتمتع بها الآخرون مثل القدرة العقلية والذكاء العاطفي والدهاء السياسي (Ferris et al., 2005) وعلاوة على ذلك، فإن المهارات السياسية هي نتيجة السمات الفردية فضلاً عن الخبرة والتدريب والتنشئة الاجتماعية (Williams,et al ,2017:8) ، وتعد المهارات السياسية مهارة الكفاءة الاجتماعية التي تمتلك كل من العلاقات الشخصية والمعرفية (Zellars et al., 2008)، وتعامل على أنها أسلوب شخصي تمكن الفرد من تعديل السلوك وفقاً لحالات الطارئة والمختلفة بطريقة يصور على أن هؤلاء الأفراد (المهرة سياسياً) مخلصون، ويحرصون على الثقة، وبالتالي يؤدي إلى تأثير فعال على الآخرين (Syed,2015:238)، والأفراد (المهرة سياسياً) يتمتعون بالذكاء الاجتماعي، ويملكون قدرة قوية على الربط الشبكي، ويتحملون التأثير على الآخرين بشكل مشترك، ويظهرون صدقاً واضحاً (Phipps, 2011:8) ، ويبدو أن المهارات السياسية تلعب دوراً حاسماً في المساعدة على تنظيم السلوكيات في بيئات العمل، كما أن الأفراد المهرة سياسياً قادرون على تنظيم السلوكيات للتكيف أو تجاوز الظروف داخل البيئة التنظيمية. هؤلاء الأفراد يراقبون بأنفسهم السلوك واستخدام الاستجابات المؤثرة لأغراض الأداء الوظيفي الناجح (Montalvo,2016:11).

ويرى كل من (Phipps,& Prieto, 2011:433) أن الأفراد الذين يمتلكون المهارات السياسية لديهم القدرة على قراءة الآخرين وتعديل سلوكهم بشكل مناسب وفقاً للحالة لتحقيق نتائج إيجابية، في حين ينظر (Liu, et al ,2007: )

148) الى المهارات السياسية على أنها بناء يمكن أن يكون بشكل كبير أو يتم تطويرها من خلال التدريب والتشئة الاجتماعية والتوجيه، ويؤكد (Phipps,2011:31) ان المهارات السياسية باعتبارها القدرة على فهم الآخرين بشكل فعال في العمل، واستخدام هذه المعرفة للتأثير على الآخرين للعمل بطرق تعزز الأهداف الشخصية و / أو التنظيمية للمنظمة. ويشير (Geri,2014:536) بانها المقدرة الاجتماعية التي يتم فيها اعتماد موقف صادر من قبل الشخص والذي يكون جذاباً للآخرين، و يثير مشاعر الثقة والجدية والأصالة والتأثير على الأفراد الآخرين، ويؤكد (Thompson, et all , 2017:2) ان القادة ذوي المهارات السياسية يمارسون تكتيكات النفوذ بفعالية، وهم يعرفون نوع خاص للتوظيف في الحالات المختلفة لضمان النجاح.

بعد هذا العرض لمفاهيم المهارات السياسية ، يرى الباحث أن مجال تركيز الباحثين حول المفاهيم يختلف من مفهوم لآخر، إذ يمكن ملاحظة تركيز البعض منها على الكفاءات الاجتماعية ، ومنها ما يركز على بناء العلاقات الشخصية فيما جاء تركيز البعض الآخر منها على الفهم والتأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي ، وفي حين ركز آخرون على تنظيم السلوكيات للتكيف أو تجاوز الظروف داخل البيئة التنظيمية، واستخدام الاستجابات المؤثرة لأغراض الأداء الوظيفي الناجح ، مما يعني اختلاف الباحثون والمختصون في علم الإدارة والسلوك التنظيمي في تحديد مفهوم جامع/مانح للمهارة السياسية لكونه من المفهومات الحديثة التي دخل على ادارة الاعمال ونظرية المنظمة مما جعلها بحاجة لسبر اغوارها، ومن خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة والجوانب التي تم التركيز عليها لا بد من ذكر مفهوم إجرائي للمهارات السياسية من وجهة نظر الباحث: وهي (المقدرة الاجتماعية التي يتمتع بها الافراد لممارسة التأثير على الآخرين بفاعلية، وامتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعاملين ، بطرق تعزز الاهداف الشخصية والتنظيمية، مع القدرة على ربط السلوك بشكل جيد، ليناسب المطالب الظرفية بطريقة ساحرة وجذابة التي تلهم الثقة والايمان والاخلاص والصدق)..

### ثانياً: اهمية المهارات السياسية Importance of Political Skills

تعد المهارات السياسية قوة إيجابية، وهي ضرورية للعمل والنجاح الوظيفي في منظمات اليوم، ولتزدهر في مكان العمل اليوم تحتاج إلى فهم ما يمكن القيام به وكيفية القيام بذلك بطرق حقيقية، صادقة، ومقنعة، وتحتاج أيضاً إلى معرفة متى وكيف يتم وضع نفسك في المكان السليم عادة ما ينظر إليها على أنها حقيقية، أصيلة، واضحة السلوك، وأن تكون قادرة على التأثير على الآخرين في العمل من خلال الإقناع، دعم التنسيق، والالهام والثقة (3 Ferris,2005).

كما يرى ( Ferris, et al, 2003 ) ان المهارة السياسية تعزز القدرة على التكيف والتي تسهم في المرونة السلوكية في غاية الأهمية في البيئات التنظيمية الحيوية اليوم وهكذا، يمكن القول بأن الأفراد إدراكا للطبيعة التنافسية للأعمال التجارية وأهمية القدرة على التكيف مع الحالات والتأثير على الآخرين من أجل النجاح في الأعمال التجارية، سيكون لديهم ميل أكبر إلى امتلاك النوايا الريادية إذا كانوا يعرفون أنهم (مهرة سياسياً)، والأفراد ذوي المهارات السياسية فعالون في تطوير وصيانة والاعتراف بالشبكات الاجتماعية ( Ferris et al., 2007:291) وفي هذه القدرات هي قدرة الاعتراف بالاعتبارات السياقية والفردية في بيئة العمل ، وعلاوة على ذلك فإن الأفراد ذوي المهارات السياسية قادرين على تكيف سلوكهم مع أوضاع متنوعة بطريقة تنقل الصراحة والإخلاص نحو الهدف (Treadway,2010, 139)، ويرى (Zettler & Lang, 2015) ان التفسير الأساس للنجاح العام للمهارات السياسية في التنبؤ بالأداء الوظيفي يستند إلى حد كبير على منطلق الفرد والموظفين ذوي المستويات العالية من المهارات السياسية والقادرين بسرعة في تحديد وفهم

النوايا الخفية والمخفية واحتياجات منظماتهم، وزملاء العمل، والمشرفين، و الزبائن و أيضا تمتلك الكفاءة للتعديل الاستراتيجي لسلوكهم للتأثير عليهم في بيئة العمل لمصلحتهم ( Jacobson,2017:1 ).

وفقا ( Ferris,2007 ) فان الأفراد المهرة سياسيا قادرون بالتأثير على الآخرين بنجاح بسبب شعورهم القوي و تأثير التكتيكات في كل حالة معينة، وأفضل طريقة لتوظيف الفهم يستمد من الفهم السليم لوجهات نظر الآخرين، والسلوكيات، والدوافع، وبالنظر إلى وجهات النظر والسلوكيات غالبا ما تكون مدفوعا بدوافع عاطفية ( Meisler,2013:283 ).

وبمنظور الباحث فأن المهارات السياسية تكتسب أهميتها من خلال التأثير على الآخرين في الساحة الاجتماعية والسياسية، و تخلق الشعور بالنجاح، والإنجاز، والكفاءة الذاتية، والافراد ذوي المهارات السياسية يتمتعون بهوية اجتماعية إيجابية، وبالتالي يكتسبون اهمية كبيرة وفوائد ملموسة مثل الحصول على ردود فعل إيجابية لأفكارهم، وتعزيز الوصول إلى المعلومات الهامة، وزيادة التعاون والثقة.

### ثالثا: أبعاد المهارات السياسية Dimensions Of political skills

من اجل تحديد أبعاد المهارات السياسية تمت مراجعة أبحاث عدد من الكتاب والباحثين منهم ( Hung et al, (Douglas & Ammeter, 2004:538)( Ferris ,2005:10) ( Ferris al,2008:746) Thompson, et al, 2017:14)( Zhan& kwang, 215:335) 2012:445) (Phipps & prieto, 2011:4) )، اذ اتضح وجود أربع أبعاد يتم من خلالها قياس المهارات السياسية، وهذه الأبعاد تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها والتي تتمثل بما يأتي: -

#### أ. الفطنة الاجتماعية Social Astuteness

وهي تشير إلى القدرة على تفسير وفهم سلوك الآخرين وتقدير إمكانيات التفاعل الاجتماعي ( Thompson ,et al, 2017:1 )، ويتصف الأفراد ذوي المهارات السياسية بالملاحظة والادراك والتي يمكن تكيفها بسهولة لحالات متنوعة ، وهم يستوعبوا التفاعلات الاجتماعية بشكل جيد ويحددوا بدقة سلوكيات الآخرين ولديهم الفطنة العالية والوعي الذاتي (Atay,2010:77)، ويؤكد ( Ferris ,et al,2014:7) ان الأفراد ذوي المهارات السياسية يتصفون بالملاحظة والحرص على بيئتهم الاجتماعية ويستوعبون ليس فقط التعقيدات المحيطة بهم ولكن أيضا دوافعهم ودوافع الآخرين الذين يتصرفون في هذا الإطار، ويتمتع الأفراد ذوي الفطنة الاجتماعية بالوعي الذاتي العالي ويمكنهم تفسير سلوك الآخرين بشكل صحيح.

ويصف ( Kim &Zhan,2015:336 ) الفطنة الاجتماعية بالقدرة على فهم الآخرين والاحتفاظ بهم في مجال واسع من الهيكل الاجتماعي (Ferris, et al,2005)، ما يجعل الأفراد الذين يتميزون بالمهارات السياسية يكونون حساسين جدا في فهم الآخرين أو الظروف الاجتماعية المختلفة وعلى استعداد على تلبية الحالات المتغيرة بسرعة ، وعلاوة على ذلك لديهم التمييز (التبصر) الجيد حول الآخرين والمواقف وفهم كبير عن أنفسهم. ويرى الباحث ان الفطنة الاجتماعية هي القدرة على تفسير وفهم سلوك الآخرين والادراك الدقيق لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلا عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف..

### ب. التأثير العلاقتي Interpersonal Influence

يشير ( Ferris ,et al :2005:129 ) الى ان الافراد ذوي المهارات السياسية يمتلكون أسلوباً شخصياً دقيقاً ومقتنعاً يأترون على من حولهم، الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالي من التأثير بين الأشخاص فهم قادرين على التكيف بشكل مناسب وتعديل سلوكهم لكل حالة في من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين، وأشار ( Phipps, 2011:32 ) ان التأثير العلاقتي يتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين ( Ferris ,et al 2005 )، ووفقاً للمؤلفين ان الأفراد ذوي المهارات السياسية لديهم أسلوب شخصي شفاف ومقنع ويمارس تأثير قوي على من حولهم، ووصف ( Konaklı , 2016:590 ) التأثير العلاقتي بأنه ينصب حول رؤية المدير للتفاصيل في الحالات التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة من قبل الجميع وقدرته القوية على الإقناع، واقترح ( Chaudhry, et al, 2012 :122 ) ان التأثير العلاقتي هو نمط شخصي يستطيع من خلاله الفرد اقناع الآخرين عن طريق إضافة تأثيرات حيوية في مهاراتهم السياسية لإقناع الأشخاص، هذا النوع من المهارات الشخصية تسمح للناس لتعامل مع الظروف المختلفة باستخدام سلوكياتهم، مما يساعد في نهاية المطاف للحصول على أهدافهم لجعل التأثير الشخصي للآخرين مثل المرؤوسين والرؤساء أو التابعين والزلاء على اضافة جودة اضافية لبعض الأفراد يمكن من خلالها تحفيز الآخرين بسهولة لتحقيق أهدافهم.

وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث ان التأثير العلاقتي هو القدرة على امتلاك نمط شخصي او سلوك معين يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الآخرين ويتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين.

### ج. القدرة على اقامة العلاقات الشبكية Networking ability

ان القدرة الشبكية تعني تحديد و تطوير تحالفات وائتلافات قوية ومفيدة مع الافراد الاخرين ( Thompson, et al, 1 :2017 )، وفي نفس الاتجاه يؤكد ( Jacobson, et al 2017:2 ) ان قدرة الشبكات هي القدرة على تطوير الصداقات بسهولة وخلق التحالفات والائتلافات المفيدة القوية والاستفادة من الفرص، ويشير ( Whitmarsh 2014:9 ) ان الأفراد ذوي المهارة السياسية المرتفعة بارعون في استعمال وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة مع الاخرين، ( Ferris et al 2005; Ferris et al, 2010 )، والأفراد ذوي المهارات السياسية في هذه الشبكات يحملون المهارات والمجودات التي تكون قيمة و ضرورية لتحقيق التقدم الشخصي والتنظيمي، وبسبب كون هذا الاسلوب بارع فان الأفراد ذوي المهارات السياسية يتصفون بسهولة تطوير الصداقات وبناء التحالفات القوية والمفيدة ، والشبكات والائتلافات، وبسبب كون هذه الشبكات متطورة للغاية، يستفاد الافراد من هذه الفرص لتحقيق التقدم لمنظمتهم ، هذه القدرة الشبكية لا ينظر لها في كثير من الأحيان ولكنها مهمة لأن هذه الشبكات المتنوعة يمكن الاعتماد عليها في الحالات الصعبة..

وإشار ( Syed,2015:239 ) ان القدرة الشبكية هو قدرة الفرد على بناء واستخدام مختلف الشبكات الاجتماعية من أجل الوصول إلى مختلف الموارد القيمة المطلوبة للنجاح الشخصي و / أو إعداد مكان العمل. وبناءاً على ذلك يرى الباحث ان القدرة الشبكية هي القدرة على بناء واستخدام مختلف الشبكات والاتصالات الاجتماعية وتطوير الصداقات وخلق التحالفات والائتلافات المفيدة والقوية والافادة من الفرص من أجل الوصول إلى مختلف الموارد القيمة المطلوبة للنجاح الشخصي والتنظيمي.

## د. الإخلاص الواضح Apparent sincerity

الإخلاص الواضح يعترف ان الأفراد الماهرين سياسيا تظهر لديهم مستويات عالية من النزاهة ويكونوا اصلاء ومخلصين وحقيقيين، هذا الجانب من المهارات السياسية مهم لأن الأفراد الذين يظهرهم مخلصين للآخرين ويلهموا الثقة والايمان ، لأن أفعالهم لا تفسر بصفة التلاعب (Thompson, 2017:1)، ويشير (Jacobson, et al,2017: 2) ان بعد الإخلاص الواضح يشير إلى القدرة الفردية التي ينظر إليها من قبل الآخرين على أنها اصيلة ومخلصه وحقيقية ولا تملك أي دوافع خفية ، وفي نفس الوقت يضيف (Syed,2015:239) ان الاخلاص الواضح يصور قدرة الفرد على إظهار كما لو كان هو / هي كامل النزاهة والصدق وهو حقيقي باتجاه الآخرين.

ويضيف ( Atay ,2010: 78 ) ان الافراد ذوي المهارات السياسية يظهرهم بمستويات عالية من النزاهة والأصالة والإخلاص، وعلاوة على ذلك، يكونوا صادقين ومنفتحين وصريحين، وفي نفس الوقت يشير (Clements, et al 2016:13). ان الفرد الماهر سياسيا يمتلك ايضا الصدق الواضح والقدرة على الظهور الصادق عند التواصل مع الهدف ومن المرجح أن تزيد ثقة المخادع (المناور) لقدرته على الخداع بنجاح، ويظهر الأفراد الماهرين سياسيا للآخرين امتلاكهم مستويات عالية من النزاهة، الأصالة، الإخلاص، الصدق، و يتصفوا بكونهم صادقين ومنفتحين وصريحين ، هذا البعد من المهارات السياسية يمثل بعدا حرجا إذا ما كانت محاولات النفوذ ستكون ناجحة لأنها تركز على النوايا المتصورة (أي حسب تقييم الهدف من التأثير) من السلوك المعروض (أي من قبل الفاعل)، والواقع أن النوايا أو الدوافع المتصورة مهمة قد قيل إنها تغير تفسير سلوك الفاعل.

ويمكننا القول ان الاخلاص الواضح هو الإخلاص أو الموثوقية ، ويظهر الأفراد الماهرين سياسيا للآخرين امتلاكهم مستويات عالية من النزاهة، والأصالة، والإخلاص، والصدق. و يتصفوا بكونهم صادقين ومنفتحين وصريحين..

## المحور الثاني: قدرات التجديد التنظيمي

### أولاً: مفهوم قدرات التجديد التنظيمي

#### Concept of Organizational Renewal Capabilities

ان مفهوم التجديد التنظيمي لم ينال الاهتمام الكافي من قبل الكتاب والباحثين وذلك بسبب حداثة هذا المفهوم في الدراسات والبحوث من جانب ونتيجة الاختلاط بينه وبين مفهوم التغيير من جانب آخر ، اذ ان معظم الدراسات تركز على عملية التغيير، وذكر التجديد في آيات القرآن الكريم وبدل معنى التجديد في قوله تعالى (انهم ترأوه الله خلق السموات والارض بالحق ان يشأ ينزلهم ويأبى عليهم) (سورة ابراهيم :19) اذ تدل على الاحياء والاعادة لما كان موجود ، وقوله تعالى (وقالوا إذا كنا عظاما ورفاتا إنا لمبعوثون خلقا جديداً) (سورة الاسراء:49) اي خلقاً مثل الاول ولكن بحال جديد، ولمعرفة معنى كلمة تجديد (Renewal) تم البحث عنها في القواميس العربية والاجنبية، في قاموس Merriam-Webster Dictionary,2008) أن الفعل تجديد يختلف عن الفعل تغيير، وكذلك أن الفعل تجديد يتميز عن الفعل تغيير في تعريفه الواسع، وفي (المعجم الغني،2013) يشير أن التجديد هو جدد الشيء صيره جديداً، والتجديد أنشاء شيء جديد ، أو تبديل شيء قديم ، وهو مادي لتجديد الملابس ، السكن او معنوي لتجديد مناهج التفكير وطرق التعليم، واما فعل التغيير يعني جعل أو عمل الشيء مختلف كما جاء في القواميس ( Merriam-Webster Online Dictionary 2008, Webster's Seven New Collegiate Dictionary 1972, Webster's New World Dictionary

(1962)، ويشمل التغيير الانتعاش أو الاستبدال، وان معنى التجديد اصطلاحاً كما جاء في قواميس اللغة الانكليزية اذ إن أغلبها تشير أن اصل الفعل تجديد (Renewal) يعني جعل الشيء كأنه الشيء الجديد، وفي قاموس ( Oxford University press, 2014) ان الفعل جدد يعني إعادة تأسيس (علاقة) ، أو إعطاء حياة جديدة أو قوة أو استبدال (شيء هو كسر أو تهالك)، وان فعل التجديد هو عملية إجراء تغييرات على شيء من أجل تحسينه بحيث يصبح أكثر نجاحاً <http://dictionary.cambridge.org>.

وفي الواقع إن القدرة التنظيمية على الابتكار المستمر والتعديل والتغيير وإعادة إنشاء الموارد والقدرات والاستراتيجيات التنظيمية هي المصدر الأساس للقدرة التنافسية المستدامة في البيئات المضطربة ( Eisenhardt & Martin, 2000:1106)، وتحدد قدرة المنظمة على التجديد مدى كفاءتها وقدرتها على استخدام مواردها للتعلم والابتكار، وتشمل القدرة على التجديد التنظيمي قدرات المنظمة على إنتاج التعلم ومخرجات الابتكار، أي المنتجات والعمليات والأفكار الجديدة وبالتالي التكيف مع التغييرات الخارجية وكذلك خلق التغيير من داخل المنظمة، وبعبارة أخرى فإن المنظمة ذات القدرة العالية على إعادة التجديد ليس فقط قادرة على الاستجابة لتحديات اليوم ومواكبة التغييرات في البيئة، ولكن أيضاً أن تكون رائدة من خلال خلق التغيير في داخل المنظمة وبالتالي تغيير قواعد السوق ( Nisula, & Kianto, 2013:61). ويؤكد ( Spender, 1996a: 68) ان التجديد التنظيمي هو قدرة المنظمة ككل بدلاً من مجموع مهارات أفرادها، وتم تضمين القدرة على التجديد التنظيمي في المعرفة الجماعية (Poyhonen, 2004:12)، ويضيف ( Helfat & Peteraf, 2003:1002) ان تجديد القدرات هو عملية تدريجية وتطويرية مسترشدة بالاستثمارات والإجراءات المدروسة وبدعم من موارد وقدرات الشركة الأخرى مثل القيادة و الثقافة التنظيمية (Kusar 2010:10)، وان قدرات التجديد التنظيمي هي قدرات تنظيمية متعددة لإعادة خلق وتعديل الأصول غير الملموسة من خلال آليات التعلم المستمر والابتكار (Kianto, 2007:345)، وكذلك قدرة التجديد التنظيمي هي القدرة الشاملة للمنظمة وتجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، هذا أمر أساسي في البيئات المتغيرة وكذلك تتمكن المنظمات من تبني أحداث غير متوقعة والحفاظ على نفسها وتشغيلها في بيئة ثابتة في حالة التدفق المستمر (Nisula, Kianto, 2014:99)، وكذلك يمكن تعريف قدرة التجديد على أنها قدرة المنظمة بالحفاظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) في نفس الوقت بناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة) (Poyhonen, 2004b, 44)، و ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تطوير أصولها المعرفية القائمة لخلق معارف جديدة، التعلم والابتكار نتيجة التفاعل بين أصول المعرفة وقدرات التجديد (Harju, 2010: 28).

**وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث مفهوم قدرة التجديد التنظيمي بانها القدرة الشاملة للمنظمة التي تجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، وتحافظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) وفي نفس الوقت تقوم ببناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة)، وان تكون ذات قدرة تجديد عالية قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم الموارد وأصول المعرفة، والروتين بطريقة ظرفية ومناسبة، والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.**

## ثانياً: أهمية قدرات التجديد التنظيمي

### Importance of organizational Renewal Capabilities

المنظمات بحاجة الى تجديد نفسها من أجل الحفاظ على الزيادات التنافسية ، ويرجع ذلك جزئياً إلى التحول في الصناعة الناجمة عن التكنولوجيا الرقمية ( Nylén, 2015: 1) ومع ذلك فإن معظم المنظمات تفشل في البقاء على قيد

الحياة نتيجة التحولات الكبيرة ويحذر (Fligstein, 1990) أن المنظمات غالباً ما تفشل إذا لم تجدد نفسها بشكل دوري ويقترح أن المنظمات تكون أكثر عرضة للفشل إذا لم تجدد نفسها باستمرار ، ويجب على قادة التنظيم أن يسألوا أنفسهم لماذا تتجح بعض المنظمات بينما تفشل منظمات أخرى ؟ الإجابة على هذا السؤال سوف تتعلم أن المنظمات التي يتم تجديدها باستمرار أو إعادة تصميمها لتلبية المتطلبات التنافسية تضمن البقاء على قيد الحياة وتظهر أقوى من أي وقت مضى (Taneja, 2012:30).

وكذلك التجديد التنظيمي والتغيير يكون ضرورة للأعمال لكنه يحمل تكاليف كبيرة وليس أقلها على شكل مقاومة من قبل الموظفين ومقاومة الموظفين للتغيير في مكان العمل هو ظاهرة موثقة جيداً في تاريخ علاقات العمل (Hamme 1994:3)، القدرة على التجديد يجب ان تكون مرنة وذات جودة عالية وكفاءة وبالتوقيت المناسب وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تشمل المنظمة بأكملها في كيانها الوظيفي والتشغيلي والاستراتيجي، ويجب على المنظمة ان تدفع بالتغيير وتخلق أسواق جديدة بشكل فعال من خلال ابتكار خدمات جديدة (Uimonen, 2015:26)، ان تحقيق ميزة تنافسية في الأعمال التجارية العالمية وغالباً ما تكون في (البيئة المضطربة)، يجب أن يكون لدى الشركات القدرة على التكيف المستمر مع الأسواق والقدرة على التجديد (Hong and Stahle, 2005: 130)، ويؤكد (Harju 2010 : 28) ، أن إدارة المعرفة مهمة لتجديد المنظمات وان ادارة المعرفة تمهد الطريق لتطوير وتجديد المنظمة، واحد من الأسباب الرئيسية لاستخدام المنظمات أنشطة ادارة المعرفة هو خلق معارف جديدة من شأنها أن تؤدي إلى قدرة تنافسية أفضل.

### ثالثاً: أبعاد قدرات التجديد التنظيمي

#### Organizational Renewal Capabilities Dimensions

إن الافتراض الأساسي لأنموذج قدرات التجديد التنظيمي يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون الاستجابة سريعة وإبداعية، ووعندئذ فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من اجل تحقيق تلك الاستجابة، وكما أثرت الخلفيات المعرفية للكاتب والباحثين في مجال القدرات التنظيمية على مفاهيمهم، و أثرت كذلك على تحديدهم لأبعاد هذه القدرات ، وتأسيساً على ذلك يتفق الباحث في دراسته مع ما ذهب إليه كل من الباحثين:-  
(Gleich, et al, 2010:88) (Kianto, 2008a, 2008b; Poyhonen, 2004a, 2005 )  
(Jokela, 2015:54) (Nisula, & Kianto 2014:100 ) (Nisula, & Kianto, 2013:62)  
(Uimonen, 2015:30) ، في تحديد ابعاد قدرات التجديد التنظيمي الستة المتمثلة بـ(المقدرة الاستراتيجية ، استثمار الوقت، الممارسات القيادية ، التواصل ، التوجه نحو التعلم ،ادارة المعرفة ) وفيما يلي شرح خاص بكل بعد من هذه الأبعاد:-

#### 1-المقدرة الاستراتيجية Strategic Competence

تمثل المقدرة الاستراتيجية ربط عنصر الرؤية والمهمة الرئيسة والهوية والمبادئ التوجيهية العامة بالمنظمة ككل (Nisula & Kianto, 2013:62) (Nisula & Kianto 2014:100) ، المنظمات القادرة على التعلم المستمر والابتكار تتميز بالقدرة على صياغة رؤى واستراتيجيات استباقية مقنعة تمكن التنمية المركزة ولكنها تترك مجالاً للتطورات الناشئة والمرنة وينبغي أن يركز مضمون الاستراتيجية على الابتكار والمخاطرة والمستقبل (Francis et al, 2003)، بالإضافة إلى ذلك من المهم أن يكون لدى المنظمة موقف استباقي تجاه البيئة ومنظمات التجديد التي تقوم بتحديد الفرص الجديدة واستشعار الإشارات الضعيفة في البيئة والموجهة بقوة للزبائن أيضاً ، وتقوم هذه المنظمات أيضاً برصد منافسيها بنشاط والبقاء على متابعة التطورات الخارجية (Kianto, 2008:73).

ويمكننا تحديد المقدرة الاستراتيجية كقدرة للمنظمات (أو بصورة أدق لأعضائها) للحصول على المعلومات وتخزينها واستدعائها وتفسيرها والتصرف بها بناء على معلومات ذات الصلة ببقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الأطول. وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان المقدرة الاستراتيجية هي القدرة على التعلم المستمر والابتكار والمخاطرة والتوجه نحو المستقبل وصياغة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطوير السوق وإدراك حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين ضمن المهمة الرئيسة للمنظمة.

## 2-التواصل Connectivity

التواصل يمثل الهيكل ونوعيه العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية ( Kianto, 2013:62)، الاستفادة وخلق راس المال الفكري هو الأساس في النشاط الاجتماعي، عادة ما يتم إنشاء المعرفة وإثراءها وتقاسمها والاستفادة منها في المجال الاجتماعي و التفاعل بين عدة أشخاص، ومعظم حل المشاكل واتخاذ القرار يحدث داخل الجماعات (Kianto, 2008:73) ، والمنظمات التي لديها الكثير من احتمالات التفاعل الاجتماعي والحوار والمناقشات تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً من المنظمات التي تخضع لرقابة صارمة على العلاقات، وكلما زاد التفاعل هناك كلما زادت إمكانيات المشاركة في المعرفة الضمنية والمعرفة الجديدة ، كما يشمل التواصل قدرة اعضاء المنظمة على تحديد موقع مصدر المعلومات ذات الصلة، وهذا يشمل إيجاد المعرفة الصريحة على سبيل المثال قواعد البيانات ولكن الأهم من ذلك القدرة على إيجاد الأشخاص والاتصال مع المهمة والمعرفة الضمنية ذات الصلة (Uzz 1997:46).

ويشير (Kianto,2008:13) ان التواصل هي عمليات المعرفة وهي بالأساس اجتماعية وتتضمن التعاون، علاقات المجموعة ، التفاعل داخل المنظمة ، العلاقات بين المنظمات ، معرفة من ، الفريق والمناخ التنظيمي، العاطفة والالهام، ويرى (Uimonen,2015:29) ان التواصل يتضمن ادارة العلاقات والثقافة التنظيمية: الابتكار، المرونة، الاتصال، التشاور، قيم النزاهة الأخلاقية والقدرة على إدارة العلاقة ، حيث يمكن أيضاً للابتكارات أن تحدث، وأيضا التفاعل بين داخل وخارج المنظمة هو المهم لتحقيق حالة من التدفق السلس من المعلومات والمعرفة(Harju, 2010:14).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان التواصل هو القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية، بين الافراد التي تعمل على تطوير وتحسين الاداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين الافراد ، ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد ، ويعمل على تنسيق الاعمال الاخرى بين اقسام المنظمة المختلفة ، كما يمكن أن يعمل على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.

## 3-استثمار الوقت Investment Time

ان منظمات التجديد هي سادة الوقت، هذه المنظمات قادره على استثمار الوقت بوعي كأصول تنافسيه من أجل إنتاج أفكار جديده وتحويلها إلى مخرجات ناجحة وهي تمتلك الاحساس بالوقت ، وقد تم تصور القضايا في عمليه خلاقة ونقاط التشعب في الابداع، وهي عمليه لتوضيح كيفية الوعي الظرفي والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتكون ضرورية للإبداع (Stahle,1998::93) ، ويؤكد (Kianto,2008:11) ان استغلال الوقت عبارة عن اغتنام الفرص، عمليات التوقيت المشترك، توفير الموارد بالوقت المناسب، فهم نقاط التشعب في العملية الإبداعية، تحقيق التوازن بين الأبعاد الزمنية المختلفة، الإيقاع الداخلي للتغييرات .

ويرى (Chapman ,2008: 2) ان استخدام الوقت يعتمد على المهارات المكتسبة من خلال التحليل الذاتي والتخطيط والتقييم وضبط النفس ، الوقت هو سواء كان ذو قيمة أو محدود يجب أن يكون محمي ويستخدم بحكمة ، الافراد الذين

يمارسون إدارة الوقت بشكل جيد غالباً ما يستخدمون التقنيات ومنها: - هي أكثر إنتاجية، الحصول على المزيد من الطاقة للأشياء التي تحتاج إلى إنجاز، الشعور بضغط أقل، وتزداد أهميته خاصة في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة بدءاً من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر مورداً فريداً لا يمكن ادخاره وإنما استخدامه بحكمه ومنطق [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).

و**بمنظور الباحث** فإن استثمار الوقت هو قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الضرورية بالوقت المناسب وبشكل استباقي من أجل إنتاج وابتكار افكار جديدة وتحويله الى مخرجات ناجحة.

#### 4-التوجه نحو التعلم Learning Orientation

يمثل التوجه نحو التعلم المواقف العامة لأعضاء المنظمة نحو الإبداع والتعلم، ومدى دعم هذه الأنشطة والسماح لها من قبل الهياكل التنظيمية والعمليات (Kianto, 2013:62)، المعرفة و التنمية هي محل تقدير كبير في جميع أنحاء المنظمة (Leonard-Barton, 1995)، وينظر إلى الموظفين في امتلاك المعرفة القيمة والتنمية المحتملة، على العكس من ذلك الثقافات التنظيمية تؤكد على القواعد، الرقابة، الكفاءة، التقييم والعجز عن العمل غير ملائمة للتجديد (Kianto, 2008:74)، المشهد المعرفي لمنظمة التجديد هو التدفق المستمر و يتم بذل جهود كبيرة لتحسين فهم وفعالية السلوك من قبل الجميع، وجمع ومقارنة وجهات النظر المختلفة بشأن القضايا الهامة.

ان منظمات التجديد تحفز الصراعات المتعلقة بالمهام وتشجع الحوار الصادق وردود الفعل بطلاقة (Pelled et al, 1999: 3)، من المهم أن تجري بطريقة بناءة وبالمقابل الانسجام المفرط والتفكير الجماعي والنماذج الذهنية الصارمة تضعف التجديد التنظيمي، وتتميز المنظمات المتجددة بالانعكاسية والتحديات الدائم من النماذج العقلية والعمليات القائمة، القدرة على التشكيك في أساسيات الحالة الراهنة والتفكير خارج المنظمة هو شرط ضروري وخصوصاً للتجديدات الجذرية، مثل الابتكار الجذري، تعلم الحلقة المزدوجة، التغيير وتدمير الكفاءة، خلق المعرفة الجديدة يتضمن دائماً عنصر من عدم اليقين والمخاطرة ولا يمكن تجنبه، حيث ان بعض محاولات الابتكار تفشل في تحقيق النتائج المرجوة، ومن أجل تمكين التطوير المستمر، من المهم أن الفشل وأوجه القصور يستخدم كمادة لمزيد من التعلم بدلاً من معاقبة الجناة، والإذلال أو رفض الموارد في المستقبل (Kianto, 2008:74).

ومن وجهة نظر الباحث ان التوجه نحو التعلم هو وسيلة لتجديد المنظمة من خلال زيادة المعرفة والابداع والتعلم من الخبرات السابقة، ودعم الموظفين لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وكذلك ايجاد طرق جديدة ومبتكرة للعمل، والانفتاح على وجهات النظر البديلة والنقد البناء، التعلم من الفشل والاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة .

#### 5-الممارسات القيادية Leadership Practices

هناك بعدان رئيسيان لقدرات القائد لتعزيز المنظمة هما التعلم المستمر والابداع: المهارات في إدارة وتنظيم الإبداع و العمليات والمهارات في تعزيز الإبداع والتعلم من خلال بناء تمكين الظروف، وهذان الوجهان استجابة للطبيعة الملحة للتجديد: من جهة، التعلم والابداع لا يمكن السيطرة عليه بالكامل من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ومحاولة القيام بذلك من شأنه أن يمنع هذه العمليات ومن جهة أخرى، يمكن جعل الإبداع وخصوصاً التدريجي والتعلم أكثر كفاءة من خلال الروتين المستقر وهياكل الدعم الدائم (Junell & Stahle, 2011:251).

ويشير (Whittington, 2006:619) ان هناك ظاهرة اخرى حدثت مؤخرًا هي الممارسة" في الدراسات القيادية حيث كانت سائدة في السياق التاريخي الثقافي في القيادة الفعالة وتشير الممارسات إلى الروتين المشتركة للسلوك بما في ذلك التقاليد والمعايير والإجراءات للتفكير والتصرف واستخدام "الأشياء"، وهذا الأخير في أوسع معانيها، ويرى

(Dovey & Chew, 2015:254) ان القيادة تسير على نحو متزايد من قبل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من خلال مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) مدعومة بالالتزام المشترك بالتعلم، والتحويل (على أساس ذلك التعلم) وتقديم قيمة مستدامة للزبائن.

**ويمكننا القول** ان الممارسات القيادية هي (مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) المشتركة بالسلوك وبما في ذلك التقاليد والمعايير والاجراءات التفكير والتصرف التي تعزز قدرات التعلم والابداع للمنظمة وتدعم توجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة السيطرة على عملهم. واخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل ، ومكافئة المبدعين وتقديم اقتراحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة ).

## 6-ادارة المعرفة Knowledge Managing

تمثل إدارة المعرفة الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة (Kianto, 2013:63)، وتجدد المنظمات باستمرار وتتميز بالكفاءة في التعامل مع مختلف موجودات المعرفة داخل الحدود والوصول إلى المنظمة، نقطة البداية لإدارة المعرفة هي الاعتراف بأهمية المعرفة والمعلومات للمنظمة، وتحديد من الناحية الاستراتيجية المعرفة الكبيرة داخل الشركة، وبعبارة أخرى ينبغي للمنظمة تقييم مخزون رأس المال الفكري والتعرف على الاحتياجات التنموية بما يعرف ذلك أيضاً، صياغة رؤية واعية للمعرفة واستراتيجية للمنظمة وتمكن الابتكار والتعلم من خلال إدارة المعرفة (Von Krogh et al, 2001)، امر مهم في إدارة المعرفة للتجديد هو فهم أنواع مختلفة من موجودات المعرفة، وبعض موجودات المعرفة مقننة وصرحة في حين البعض الآخر جزء لا يتجزأ من المعرفة الضمنية للموظفين والروتين التنظيمي ، أنواع مختلفة من المعرفة تتطلب أساليب إدارية متميزة وآليات لتكامل المعارف وترتبط مع التعلم والذاكرة المتميزة والعمليات (Kianto, 2008:76).

بالإضافة إلى ذلك تعتبر إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من المنظمة والتعلم، وتمتلك المنظمات المبتكرة أيضاً موقفاً استباقياً نحو جمع المعلومات من البيئة، على سبيل المثال نظم ملاحظات الزبائن واستخراج البيانات و التعاون مع الشركاء والمؤسسات البحثية من سمات التجديد للمنظمات، وعلاوة على ذلك ينبغي استيعاب المعرفة المكتسبة في المنظمة عبر التواصل الداخلي وتحويلها إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات والنماذج العقلية في جميع أنحاء المنظمة وتتضمن ادارة المعرفة الوعي بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، استراتيجية المعرفة ، إدارة وحماية المعرفة الصريحة ، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعرفة الضمنية ، الروتينية والأنشطة ، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة ، خلق المعرفة (Kianto, 2008:14).

**ويمكننا القول** ان ادارة المعرفة هي (تمثل الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة بوعي، وخلقها، وتوزيعها وتخزينها، وصياغة رؤية واضحة بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، إدارة وحماية المعرفة الصريحة ، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و المعرفة الضمنية ، الأنشطة الروتينية ، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة ).

## المبحث الثالث: الجانب العملي

يوضح هذا المبحث علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة للدراسة وأبعادها الفرعية من خلال استخدام مجموعة من الوسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط Pearson) وتحليلي الانحدار البسيط ، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة بين أبعاد متغيرات الدراسة وقبل الدخول في اختبار الفرضيات ونوع الاختبار فان حجم العينة (130).

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

وقد اعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد (المهارات السياسية) والمتغير المعتمد (قدرات التجديد التنظيمي)، يظهر في الجدول (1) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية ويشير الجدول أيضاً إلى حجم العينة (130) ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) ويظهر اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها.

#### 1-الفرضية الرئيسة الاولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها و قدرات التجديد التنظيمي بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها و قدرات التجديد التنظيمي بأبعادها.

ولقد تفرع عنها ست فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

أ- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والمقدرة الاستراتيجية .

(H0) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والمقدرة الاستراتيجية.

يظهر جدول (1) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي ، بناءالعلاقات الشبكية ، الاخلاص الواضح) والمقدرة الاستراتيجية ، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه والمقدرة الاستراتيجية (0.421 ، 0.352 ، 0.401 ، 0.541) على الترتيب ، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان ابعاد المهارات السياسية تسهم في تعزيز قدرات التجديد التنظيمي، وتبنى رؤى واستراتيجيات استباقية في المستقبل.

ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والتواصل.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والتواصل.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (1) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي ، بناءالعلاقات الشبكية ، الاخلاص الواضح) والتواصل ، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الإبعاد (0.329 ، 0.648 ، 0.410 ، 0.446) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد، وتحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.

ت- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها واستثمار الوقت.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها واستثمار الوقت.

يبين جدول(1) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية NI ، الاخلاص الواضح. AS) واستثمار الوقت (ET) ، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الإبعاد (0.423 ، 0.450 ، 0.655 ، 0.461) ، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب وبشكل استباقي،وتخصص الوقت الكافي لابتنكار افكار جديدة .

ث- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والتوجه نحو التعلم.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها والتوجه نحو التعلم.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (1) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، بناءالعلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) والتوجه نحو التعلم وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.408، 0.450، 0.401، 0.654) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (4) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في زيادة المعرفة والتعلم من خلال الخبرات المتراكمة، ويجاد طرق جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل، والاستفادة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.

ج- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المهارات السياسية والممارسات القيادية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المهارات السياسية والممارسات القيادية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (1) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، بناءالعلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) والممارسات القيادية، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.254، 0.365، 0.347، 0.302) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (5) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في مشاركة العاملين بصنع واتخاذ القرارات واخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتقديم اقتراحات للتحسين المستمر.

ح- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها وإدارة المعرفة

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات السياسية بأبعادها وإدارة المعرفة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (1) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، بناءالعلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) وإدارة المعرفة وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.238، 0.367، 0.367، 0.379) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (6) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات تسهم في توفير مناخا تنظيميا ملائما يتيح للعاملين فرص توليد واكتساب ونشر المعرفة وابتكارها.

ويظهر جدول (1) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية وأبعادها (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، بناءالعلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) وقدرات التجديد التنظيمي (إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.468، 0.566، 0.540، 0.570)، أما قيمة معامل ارتباط المهارات السياسية مع قدرات التجديد التنظيمي فقد بلغت قيمته (0.640)، وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على أن ادارة شركات الاتصالات المتنقلة الشركة تمتلك المهارات السياسية التي تعمل على تعزيز قدرات التجديد التنظيمي من خلال دورها في تشجيع التعلم الابداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في تقديم منتجات جديدة ومتميزة لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

## جدول (1)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المهارات السياسية وابعاد قدرات التجديد التنظيمي

		X1	X2	X3	X4	X
		SA	II	NA	AS	PS
Y1 SC	Pearson Correlation	.541(**)	.401(**)	.352(**)	.421(**)	.517(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y2 C	Pearson Correlation	.329(**)	.648(**)	.410(**)	.446(**)	.551(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y3 ET	Pearson Correlation	.450(**)	.423(**)	.655(**)	.461(**)	.588(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y4 LO	Pearson Correlation	.408(**)	.450(**)	.401(**)	.654(**)	.571(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y5 LP	Pearson Correlation	.254(**)	.365(**)	.347(**)	.302(**)	.378(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y6 KM	Pearson Correlation	.238(**)	.367(**)	.367(**)	.379(**)	.402(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
ORC Y	Pearson Correlation	.468(**)	.566(**)	.540(**)	.570(**)	.640(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية N=130

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

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

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الاخلاص الواضح من متغير المهارات السياسية وبعد التوجه نحو التعلم من متغير قدرات التجديد التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.654) وتعد علاقة قوية ، فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد الفطنة الاجتماعية من متغير المهارات السياسية وبعد ادارة المعرفة من متغير قدرات التجديد التنظيمي اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.238) ، وتعد علاقة ارتباط ضعيفة.

وهذا يدل على ان صانعي القرار لم يمتلكوا الفطنة الاجتماعية والتي تتعكس سلبا في بناء قدرات التجديد التنظيمي ، ويعتبر مفهوم التجديد التنظيمي من عوامل النجاح الحالية وهو مفهوم قائم على المعرفة يسعى لاستثمار او استكشاف المعرفة،

### ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

لقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار فرضيات التأثير على استخدام معامل الانحدار البسيط ( Simple Regression ) ومعامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

#### 1-الفرضية الرئيسية الثانية

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات السياسية بأبعادها على قدرات التجديد التنظيمي

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات السياسية بأبعادها على قدرات التجديد التنظيمي

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية السادسة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ )، وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

أ- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفطنة الاجتماعية على قدرات التجديد التنظيمي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفطنة الاجتماعية على قدرات التجديد التنظيمي

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار ( 2 ) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للفطنة الاجتماعية على قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.365) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.875) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.219) بمعنى أن للفطنة الاجتماعية تفسر ما نسبته 21% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

ب- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير العلاقتي على قدرات التجديد التنظيمي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير العلاقتي على قدرات التجديد التنظيمي.

يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتأثير العلاقتي على قدرات التجديد التنظيمي ، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.446) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (60.181) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.320) بمعنى أن التأثير العلاقتي يفسر ما نسبته 32% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي ، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

ت- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء العلاقات الشبكية على قدرات التجديد التنظيمي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء العلاقات الشبكية على قدرات التجديد التنظيمي.

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد العلاقات الشبكية على قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.504) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.793) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل

التحديد  $R^2$  (0.292) بمعنى أن العلاقات الشبكية تفسر ما نسبته 292% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).

ث-(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإخلاص الواضح على قدرات التجديد التنظيمي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإخلاص الواضح على قدرات التجديد التنظيمي.

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعده الاخلاص الواضح على قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.491) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.576) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.325) بمعنى أن الاخلاص الواضح يفسر ما نسبته 325% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمهارات السياسية على قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.640) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.804) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.410) بمعنى أن المهارات السياسية تفسر ما نسبته 410% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي ، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الخامسة

الجدول (2) معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

قيمة $R^2$	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	
0.219	35.875	$Z=0.495+0.365 X2$	الفطنة الاجتماعية	الفرضية الرئيسية الثانية
0.320	60.181	$Z=0.434+0.446 X2$	التأثير العلاقائي	
0.292	52.793	$Z=0.365+0.504 X3$	العلاقات الشبكية	
0.325	61.576	$Z=0.376+0.491 X4$	الاخلاص الواضح	
0.410	88.804	$Z=0.271+0.640 X$	قدرات التجديد التنظيمي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تزداد الحاجة إلى امتلاك مدراء المنظمات العراقية منها الاتصالات إلى امتلاك المهارات السياسية الذين يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على إدارة مختلف التحديات العلمية والتكنولوجية بكفاءة عالية.
- 2- اتضح ضعف اهتمام عينة الدراسة بفكرة الاستشعار عن دوافع الأفراد العاملين وقد جاءت بالمرتبة الخامسة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين الذين يتصفون بالملاحظة والحرص على بيئتهم الاجتماعية واستيعاب ليس فقط التعقيدات المحيطة بهم ولكن أيضاً دوافعهم ودوافع الآخرين الذين يتصرفون في هذا الإطار.
- 3- بينت نتائج الدراسة ان مدراء شركات الاتصالات المتنقلة يدركون مسؤولياتهم بشكل دقيق، وهذا ما يعكس ديمومة نشاطات الأفراد الآخرين، كما أنهم يدركون بان الأفراد المهرة سياسياً يتمتعون بقدر كبير من الوعي الذاتي ولديهم سلطات قوية للتمييز (التبصر) ويكونوا مراقبين فطنين للآخرين ويتناغمون بشدة مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، فهم يستوعبون التفاعلات الاجتماعية ويفسرون سلوكهم وسلوك الآخرين بدقة في البيئات الاجتماعية.
- 4- اظهر ضعف اهتمام عينة الدراسة بفكرة تخصيص الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة وتنظيم طرق واساليب العمل للاستفادة من الوقت بصورة افضل.
- 5- النظر إلى التجديد التنظيمي كمنهج علمي جديد يتطلب اكتشاف مهارات وقدرات تتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية ، أي بحاجة الى نمط جديدة يعزز السلوك الابداعي ويساعد في ايجاد حلول مبتكرة تضمن بقاء الشركات في مجال المنافسة .
- 6- اتضح ضعف اهتمام عينة الدراسة بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة ومتابعة حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين في حدود بيئة المهمة.

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالمهارات السياسية من قبل شركتي الاتصالات (اسياسيل، زين العراق) والعمل على تطويرها بشكل مستمر في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء ولعل السبيل الى ذلك يكون من خلال اشراك الافراد العاملين في دورات وبرامج تطويرية متخصصة في هذا الجانب ترعاها الجامعات او المراكز المتخصصة في تطوير الموارد البشرية داخل البلد وخارجه .
- 2- من المهم لدى مدراء شركات الاتصالات المتنقلة الاستشعار عن دوافع الافراد العاملين وهذا يتم من خلال:-
  - أ- الملاحظة والادراك والتي يمكن تكيفها بسهولة لحالات متنوعة ، واستيعاب التفاعلات الاجتماعية بشكل جيد .
  - ب- تحديد سلوكيات الافراد العاملين بدقة
  - ت- الفطنة العالية والوعي الذاتي ، ان الأفراد ذوي المهارات السياسية يتصفون بالملاحظة والحرص على بيئتهم الاجتماعية ويستوعبون ليس فقط التعقيدات المحيطة بهم ولكن أيضاً دوافعهم ودوافع الآخرين الذين يتصرفون في هذا الإطار .
- 3- ان طبيعة التحديات العالمية المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة ، فضلا عن التغييرات التكنولوجية والاحداث المتسارعة التي جرت وتجري في بيئة الاعمال الحديثة اجبرت شركات الاتصالات على تسخير جميع طاقاتها

ومواردها من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تعترض عملية تجديد القدرات التنظيمية من خلال تبني منهجية ورؤية واضحة تركز على اعتماد ابعاد التجديد التنظيمي في الشركتين عينة الدراسة ضمن برامجها واهدافها لتكون آداة فاعلة وحاسمة من خلال الاليات الآتية:-

أ- زيادة اهتمام الادارات العليا بعمليات التجديد التنظيمي كونه يمثل اطارا معرفيا وإداريا للشركات الراغبة في تحقيق النمو وزيادة الارباح والميزة التنافسية المستدامة.

ب- ضرورة التركيز على بُعد ادارة المعرفة وتبني استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب مع اهدافها والسعي الى توفير مناخ ملائم يتيح فرص توليد المعرفة وابتكارها، والتي يمكن ان تساهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

ت- على ادارة الشركات المبحوثة التأكيد على بُعدي (المقدرة الاستراتيجية والممارسات القيادية) كونهما يمثلان الاساس لعملية التجديد تنظيمي والذي يعمل على تقديم مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة ، وتشجع العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

4- ضرورة امتلاك مدراء شركتي الاتصالات ( زين العراق، أسياسيل) القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة من خلال :-

أ- تبني استراتيجيات مستدامة تعزز الابداع والابتكار وتدعم توجهاتها نحو تمكين العاملين وتستوعب قيم واهداف الشركة،

ب- التوجه نحو زياده الوعي بمتغيرات السوق والمنافسين فيه، ومقارنة انجازاتها مع الشركات ذات الاداء الافضل.

ت- تقليل المخاطرة وتعزيز الابتكار بما يحقق توجهاتها المستقبلية.

5- ضرورة تخصيص ادارة شركتي الاتصالات ( زين العراق، أسياسيل) الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة من خلال :-

أ-التركيز بشكل أكثر على كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم.

ب- التركيز على تحسين وتطوير خدمة الزبائن وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الاداء .

ت-الاستفادة القصوى من الوقت المتاح و استغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن .

ث-استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن خلال تنظيم طرق واساليب العمل بغية تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية

6- ضرورة تشجيع الموظفين بمنحهم فرص لأبداء آرائهم و تنفيذ افكارهم الجيدة و اشراكهم في محافل الشركات ليتولد لديهم الثقة بالنفس و الاحساس بالانتماء و الشجاعة في اظهار مقترحاتهم و آرائهم ،و يمكن فسخ المجال امام الافكار الابداعية و الرائدة في الموقع الالكتروني للشركات ، ونشر ثقافة المساهمة الفردية و الجماعية تعزيزاً لروحية الانتماء و الابداع...

## المصادر

## A- المصادر العربية

❖ القرآن الكريم

❖ القواميس والمعاجم

1. ابو العزم، عبد الغني،(2013)،"معجم الغني الالكتروني" فهرسة وتنسيق فواز زكانة، عربي - عربي.

## B-References

1. Atay ,Salim,(2010)"**Improvable Managerial Skill:‘ Political Skill "with its Theoretical and Empirical Aspects"**";Todades Review of Public Administration, Volume 4, No 2, P.75-92.
- 2.Chaudhry, Naveed Iqbal; Rehman, Kashif-ur; Ashraf, Zeeshan; affri, Abuzar Mehdi,"(2012)," **Mediation Effects of Political Skills,"** Dimensions on Employee Performance", International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 9.
- 3.Chapman Michael Rupured, Sue W,(2008), "**10 strategies for better time management**", The University of Georgia and Ft. Valley State University, the U.S. Department of Agriculture and counties of the state cooperating. Cooperative Extension
- 4.Chew, Eng; Dovey, Kenneth Anthony,(2014)," **Learning to create sustainable value in turbulent operational contexts: the role of leadership practices,"** The Learning Organization Vol. 21 No. 4PP. 243-257.Palta, Mari,(2003), "**Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression**", Wiley – IEEE.
- 5.Clements, Jeffrey A.; Boyle, Randy; Proudfoot, Jeffrey G,(2016)," **Exploring political skill and deception**", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 36 Iss 3/4 PP
- 6.Douglas,C.,and Ammeter, A.P,(2004)" **An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness**", The Leadership Quarterly,15 PP. 537-550..
- 7.Eisenhardt, K., & Martin, J. ,(2000)", **Dynamic capabilities, what are they?** Strategic Management Journal, 21, PP: 1105-1121.
- 8.Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewe , P. L. ,(2005), "**Political skill at work: Impact on work effectiveness**", Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, CPP Inc.

9. Ferris, Gerald R. , Treadway , Darren C. , Perrewe', Pamela L., Brouer, R.L. ,Douglas, Ceasar, Lux, S ,(2007), "**Political Skill in organizations**", Journal of Management, Vol. 33, No. 3, PP: 290–320
10. Ferris, Gerald R.; Blickle, Gerhard; Schneider, Paula B ; Solga, Jutta & Noethen, Daniela; Meurs, James A.,(2008)," **Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation**", Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 7, PP: 744–771.
11. Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; L. Brouer, Robyn L.; Munyon, Timothy P.,(2014)," **Political Skill in the Organizational Sciences**", Personal initiative at work View project.
12. Geri, Serdar,(2014)," **Comparing Political Skills in terms of Personality Types: A Research on Students in Individual or Team Sports**", International Online Journal of Educational Sciences, 2014, 6 (3), 533–543.
13. Gleich, Ronald; Kierans, Gordana; Hasselbach,(2010)," **Value in due in diligence contemporary strategies for merger and Acquisition success**, published by Gower company limited.
14. Hammer, Tove H.; Ingebrigtsen, Bente; Karlsen, Jan Irgens; Svarva, Arne,(1994)," **Organizational Renewal: The Management of Large-Scale Organizational Change in Norwegian Firms**", (CAHRS Working Paper #94-21), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
15. Harju, Riikka,(2010)," **Diagnosing And Developing Knowledge Management Capability –Knowledge Management Capability In Upm-Kymmene Wood Oy**", Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.
16. Helfat, C.E. and Peteraf, M.A,( 2003) "**The dynamic resource-based view: capability lifecycles**", Strategic Management Journal, 24,. PP: 997–1010.
17. Hung, Hao-Kai; Yeh, Ryh-Song; Shih, Hsin-Yu,(2012), "**Voice behavior and performance ratings: The role of political skill**", International Journal of Hospitality Management, 31, PP:442–450.
18. Hong, J. and Stahle, P., (2005), "**The co-evolution of knowledge and competence management**", International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 1 No. 2, PP. 129–45.

19. Jacobson, Ryan K. & Viswesvaran, Chockalingam, (2017), "**A Reliability Generalization Study of the Political Skill Inventory**", SAGE Open April–June: 1–17, Florida International University, Miami, USA.
- Jarratt, Denise, (2009), "Organizational preconditions supporting relationship management capability renewal", Journal of Strategic Marketing ,Vol. 17, No. 5, PP: 365–381.
20. Jokela, Tekija; Matti, (2015), "**Perusopetuksen Koulun Uudistumiskyvyn Edistaminen Osaamisen Johtamisen Menetelmin**", Master thesis of Lappeenranta Teknillinen Korkeakoulu.
21. Junell, Jaana, (2011), "**Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business**", Turku School of Economics.
22. Konaklı, Tugba, (2016), "**The Effect of School Administrators' Political Skills against Organizational Cynicism in Educational Organizations**", Universal Journal of Educational Research, 4(3):pp. 589–597.
23. Kusar, Mika Tatum, (2010), "**The Development And Renewal Of Strategic Capabilities**", Thesis For The Degree of Doctor of Philosophy In the Robinson College of Business Of Georgia State University.
24. Kianto, A, (2007) "**What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?**", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, PP.342–356.
25. Kianto, Aino, (2008), "**key enablers of organizational renewal**", expertise in technology and economies, school of business Lappeenranta university of technology, Aino ,kianto @lut.fi
- Williams, Wallace Alexander; Randolph, Jr. Brandon; Hayek, Seng Mario; Pane, Hayek Stephanie; Atinc, Haden Guclu, (2017), "**Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill**", Leadership & Organization.
26. Kianto, Aino, (2008), "**Key enablers of organization renewal**", school of Business Lappeenranta University of Technology.
27. Liu, Yongmei; Ferris, Gerald R.; Zinko, Robert; Perrewe, Pamela L.; Weitz, Bart; Xu, Jun, (2007), "**Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four–study investigation with convergence**", Journal of Vocational Behavior 71 , 146–165.
28. Meisler, Galit, (2013), "**Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction**", Employee Relations, Vol. 36 No. 3, 2014 PP. 280–293.

29. Montalvo, Wanda & Byrne, Mary W., (2016), " **Mentoring Nurses in Political Skill to Navigate Organizational Politics** "Hindawi Publishing Corporation Nursing Research and Practice Volume, 8 Article ID 3975634.
30. Nisula, A-M., & Kianto, A., (2013), " **Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. Interdisciplinary**", Journal of Information, Knowledge, and Management, 8, PP: 59-82.
31. Nylen, D, (2015), " **Digital innovation and changing identities: investigating organizational implications of digitalization**," doctoral theses, Umea University.
32. Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. ,1999), " **Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance**", Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 1.
33. Palta, Mari,(2003), " **Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression**", Wiley – IEEE.
34. Poyhonen, Aino,(2004), " **Modeling And Measuring Organizational Renewal Capability**," Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration) Lappeenranta teknillinen yliopisto Lappeenranta University of Technology...
35. Poyhonen, A. (2004b), " **Organizational capability for renewal: Combining effective maintenance, incremental development and radical innovation for sustained competitive advantage**". In: Hannula, M., & Stahle,., Perspectives on organizational knowledge and its measurement. Lappeenranta University of Technology, Studies in Business Administration.
36. Pöyhönen, A. (2005) 'Exploring the dynamic dimension of intellectual capital: renewal capability, knowledge assets and production of sustained competitive advantage', A Paper Presented at the 2005 PMA IC Symposium: Management and Measurement of Intangible Assets and Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights, New York, 15-16 December 2005,
37. Phipps, Simone T. A.; Prieto, Leon C.,(2011), " **The Influence Of Personality Factors On Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role Of Political Skill**", International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 3 .
38. Syed, Fauzia,(2015), " **The Impact of Political Skills on Employee Outcomes**", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.4.

- 39.Spender, J.-C. (1996a). "**Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory**", Journal of Organizational Change, 9, 1,PP: 63–78.
- 40.Stähle, P. (1998) **Supporting a System's Capacity for Self-Renewal**, Helsinki: Yliopistopaino.
- 41.Taneja, Sonia; Pryor, Mildred Golden; Gibson, Jane Whitney; Toombs, Leslie A,(2012), "**Organizational Renewal A Strategic Imperative**", Delhi Business Review X Vol. 13, No. 1.PP:29–40.
- 42.Treadway, Darren C.; Breland, Jacob W.; Adams, Garry L.; Duked, Allison B.; Williams, Laura A.,(2010)," **The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior**", Social Networks 32 (2010) 138–147 .
- 43.Thompson, Geir; Buch, Robert; Kuvaas, Bard,( 2017)," **Political skill, participatory decision-making and organizational commitment**", Personnel Review, Vol. 46 Issue: 4.
- 44.Uimonen, Anna,(2015), "**The role of customer perspective in organizational renewal. A comparative case study of knowledge-intensive business services**", Master's, thesis Lappeenranta University of Technology School of Business Knowledge Management.
- 45.Uzzi, B. (1997), '**Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness**', Administrative Science Quarterly, Vol. 42, PP.35–67.
- 46.Whitmarsh, By Andrea E.,(2014)," **Evolution of the Superintendency: Political Skill in Virginia**", for the degree of Doctor of Education, thesis, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University..
- 47.Zellars , K.L., Perrewew' , P.L., Rossi , A.M., Tepper , B. T., & Ferris , G.R. (2008), "**Moderating effects of political skill , perceived control , and job – related self – efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain**" , Journal of organizational behavior , Nol.29 ,PP.549–571..

#### C-Internet

1. <http://dictionary.cambridge.org>.
2. [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com).
3. [www.abahe.co.uk/](http://www.abahe.co.uk/)

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

## الملحق ( 2 )

أنموذج استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المستجيب المحترم.....

نهديكم اطيب تحياتنا.....

م/ استبانة اطروحة دكتوراه

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال الموسومة (دور المهارات السياسية في بناء قدرات التجديد التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ) زين العراق - اسيا سيل ) حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع منظماتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الاطروحة إلى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، مع ملاحظة ما يلي:-

1. وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
  2. الاجابة عمى جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي
  3. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.
- علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

أ.د. علاء فرحان طالب

م. محمد جبار هادي الظالمي

## الجزء الاول : المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة

1	اسم الشركة	
2	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
3	العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 - 39 <input type="checkbox"/> 40 - 49 <input type="checkbox"/> 50 - 59 <input type="checkbox"/> 60 فأكثر <input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	دبلوم تقني <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى تذكر <input type="checkbox"/>
5	مدة الخدمة في الشركة	أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5 - 10 <input type="checkbox"/> 10 - 15 <input type="checkbox"/> 15 - 20 <input type="checkbox"/> 20 - 25 <input type="checkbox"/> 25 فأكثر <input type="checkbox"/>
6	المنصب الحالي في الشركة	رئيس تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير شعبة <input type="checkbox"/> رئيس واعضاء مجلس الإدارة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> غير ذلك <input type="checkbox"/>
7	عدد الدورات المشارك بها	لا يوجد <input type="checkbox"/> 1 - 4 <input type="checkbox"/> 5 - 9 <input type="checkbox"/> أكثر من 9 <input type="checkbox"/>

## الجزء الثاني متغيرات الدراسة

**أولاً: المهارات السياسية Political Skills:** هي المقدرة الاجتماعية التي يتمتع بها الافراد لممارسة التأثير على الآخرين بفاعلية، وامتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعاملين ، بطرق تعزز الاهداف الشخصية والتنظيمية، مع القدرة على ربط السلوك بشكل جيد، ليناسب المطالب الظرفية بطريقة ساحرة وجذابة التي تلهم الثقة والايمان والأخلاص والصدق..

**1- الفطنة الاجتماعية Social Astuteness:** هي المهارة الشخصية التي تمكن الفرد من تفسير وفهم سلوك الآخرين وتقدير إمكانيات التفاعل الاجتماعي والاستجابة السريعة الفاعلة لجميع الحالات التي تحدث ضمن بيئة العمل.

ت	العبارات	أُتفق بنسبة										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تمتلك الشركة القدرة على فهم وتفسير سلوك الآخرين في مختلف المواقف الاجتماعية.											
2	تستمع ادارة الشركة باهتمام عندما يتحدث اليها العاملين عنها .											
3	تستطيع ادارة الشركة الاستشعار بدوافع الافراد العاملين.											
4	تهتم ادارة الشركة كثيراً بتعابير الافراد المتعاملين معها .											
6	تمتلك الشركة حذساً جيداً ومعرفة حول كيفية تقديم الافراد العاملين انفسهم الى الآخرين.											

**2- التأثير العلاقتي Interpersonal Influence:** هو نمط شخصي او سلوك معين يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الآخرين، ويتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين..

ت	العبارات	أُتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تتمتع الشركة بالقدرة على تكييف نمط الاتصال بما يتواءم مع المواقف الاجتماعية المختلفة .											



4- الإخلاص الواضح <b>Apparent sincerity</b> : هو القدرة الفردية التي ينظر إليها الآخرون على أنها أصيلة، وصادقة ومخلصه ونزيهة ، ولا تملك أي دوافع خفية.											ت	
أتفق بنسبة										العبارة		
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %		100 %	
											1	تظهر ادارة الشركة اهتمامها الواضح والمخلص مع الافراد العاملين فيها .
											2	تعتقد ادارة الشركة بأهمية ايمان الافراد العاملين بإخلاصها فيما تقول وتفعل.
											3	تعتمد ادارة الشركة علاقات شفافة في تعاملها مع الافراد العاملين .
											4	تتميز ادارة الشركة بمصداقيتها وامانتها ونزاهتها في العمل.
											5	تحرص ادارة الشركة على ان تكون صادقة فيما تقول عند الاتصال مع الافراد العاملين

### ثانياً: قدرات التجديد التنظيمي **Organizational Renewal Capabilities**

هي القدرة الشاملة للمنظمة وتجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، وتحافظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) وفي نفس الوقت تقوم ببناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة)، وان تكون ذات قدرة تجديد عالية قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم مواردها وأصول المعرفة، والروتين بطريقة

20 : 7

-المقدرة الاستراتيجية <b>Strategic Competence</b> : هي القدرة على التعلم المستمر والابتكار والمخاطرة والتوجه نحو المستقبل وصياغة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطوير السوق وإدراك حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين ضمن المهمة الرئيسة للمنظمة.											ت
أتفق بنسبة										العبارة	
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %		100 %

											تعتمد ادارة الشركة استراتيجيات مستدامة لتعزيز الابتكار والتعلم المستمر.	1
											تتبنى ادارة الشركة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق.	2
											تتابع ادارة الشركة عن كثب حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين في حدود بيئة المهمة.	3
											تمتلك ادارة الشركة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة.	4
											تحاول ادارة الشركة تقليل مستوى المخاطرة بالاستعداد والتهيؤ المسبق.	5

2-التواصل **connectivity** : هو القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية، بين الافراد التي تعمل على تطوير وتحسين الاداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين الافراد ، ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد ، ويعمل على تنسيق الاعمال الاخرى بين اقسام المنظمة المختلفة ، كما يمكن أن يعمل على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة

أُتفق بنسبة											العبارة	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											تمتلك ادارة الشركة القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد .	1
											تعمل ادارة الشركة على تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد.	2
											تحرص ادارة الشركة على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.	3
											تسمح ادارة الشركة بمشاركة زبائنها في عملياتها الابداعية والابتكارية .	4
											يتميز العاملين في الشركة بالانفتاح والمصادقية اثناء تأدية العمل.	5

3- استثمار الوقت Exploiting Time: هو قدرة المنظمة على استغلال الوقت واتخاذ القرارات الضرورية بالوقت المناسب وبشكل استباقي من أجل إنتاج وابتكار افكار جديدة وتحويلها إلى مخرجات ناجحة.													
أفق بنسبة										ت	العبارات		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90			100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												1	تمتلك ادارة الشركة القدرة على اجراء تغييرات كبيرة وسريعة في الاقسام بوقت قصير .
												2	تتوافر حالة الاستعداد لتغييرات طارئة في الشركة.
												3	تنظم ادارة الشركة طرق واساليب العمل للاستفادة من الوقت بصورة افضل .
												4	تحرص ادارة الشركة على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب وبشكل استباقي.
												5	تخصص ادارة الشركة الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة .
4- التوجه نحو التعلم (learning orientation): وسيلة لتجديد المنظمة من خلال زيادة المعرفة والابداع والتعلم من الخبرات السابقة ، ودعم الموظفين لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وكذلك ايجاد طرق جديدة ومبتكرة للعمل ، والانفتاح على وجهات النظر البديلة والنقد البناء ، التعلم من الفشل والاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة .													
أفق بنسبة										ت	العبارات		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90			100	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
												1	تدعم ادارة الشركة الموظفين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال التعليم والتدريب المستمر ..
												2	تهتم ادارة الشركة بزيادة المعرفة والتعلم من خلال الخبرات المتراكمة.
												3	تحاول ادارة الشركة دائما ايجاد طرق جديدة ومبتكرة لا نجاز العمل.
												4	تأخذ ادارة الشركة من تجارب الشركات الناجحة من الصنف الاول دروساً لتعلم كيفية مواجهة المواقف.
												5	يستفاد العاملين في الشركة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.

5- الممارسات القيادية Leadership Practices : هي مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) المشتركة بالسلوك وبما في ذلك التقاليد والمعايير والاجراءات التفكير والتصرف التي تعزز قدرات التعلم والابداع للمنظمة وتدعم التوجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة السيطرة على عملهم. واخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل ، ومكافئة المبدعين وتقديم اقتراحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة .											
ت	العبارات	أنفق بنسبة									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تهتم ادارة الشركة بمبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.										
2	تشجع ادارة الشركة العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.										
3	تكافئ ادارة الشركة العاملين المبدعين وتقدم اقتراحات للتحسين المستمر.										
4	تقدم ادارة الشركة مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة.										
5	يؤثر العاملين في الشركة في القرارات المتعلقة بالعمل.										
6- ادارة المعرفة managing knowledge : هي تمثل الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة بوعي، وخلقها، وتوزيعها وتخزينها، وصياغة رؤية واضحة بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، إدارة وحماية المعرفة الصريحة ، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و المعرفة الضمنية ، الانشطة الروتينية ،اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة .											
ت	العبارات	أنفق بنسبة									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	تمتلك ادارة الشركة رؤية واضحة عن المعرفة الاستراتيجية المطلوبة في اقسام الشركة .										
2	تبنى ادارة الشركة استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب مع اهدافها.										

										تشجع ادارة الشركة العاملين على اكتساب المعرفة والانشطة التطويرية من المصادر الخارجية.	3
										توفر ادارة الشركة مناخا تنظيميا ملائما يتيح للعاملين فرص توليد واكتساب ونشر المعرفة وابتكارها.	4
										تمتلك ادارة الشركة ادوات تخزين المعلومات واسترجاعها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.	5