

**انعكاسات الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق التميز
المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات
الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات**

Reflections of Strategic inclusion in Organizational
excellence: An Analytical Study of the Opinions of a
Sample of Administrative Leaders in Asiacellular
Telecommunications Company.

م.م. أسامة ليث محمد فائق

Asst. Inst. Osama Layth Mohammed Faeq

كلية الزراعة والغابات / جامعة الموصل

College of Agriculture and Forestry / University of Mosul

osama.laith@uomosul.edu.iq

م.م. هبة خالد بكر

Asst. Inst. Hiba Khalid Baker

كلية علوم السياحة / جامعة الموصل

College of Tourism Sciences / University of Mosul

hiba.khalid@uomosul.edu.iq

م.م. رنا خير الدين حميد

Asst. Inst. Rana Khairuldeen Hameed

كلية علوم السياحة / جامعة الموصل

College of Tourism Sciences / University of Mosul

rana.khairaldeem@uomosul.edu.iq

الملخص

يمثل الهدف الأساس للبحث الحالي في بيان دور الاحتواء الاستراتيجي الذي مثل متغيراً مستقلاً في تحقيق التمايز التنظيمي (المتغير المعتمد) من وجهة نظر بعض القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات وتقديم عدد من التوصيات في ضوء نتائج البحث من شأنها إفادة شركة آسياسيل والشركات المماثلة لها العاملة في البيئة العراقية. أما أهميته فقد تبلورت بإضافة متواضعة للمخزون الأكاديمي في المجال الاستراتيجي والتنظيمي، بوساطة تقديم إطار مفاهيمي حول متغيري البحث (الاحتواء الاستراتيجي، التمايز التنظيمي)، فضلاً عن تقديم إطار ميداني لاختبار العلاقة بين متغيري البحث في شركة آسياسيل للاتصالات، لا سيما إن متغير الاحتواء الاستراتيجي لم يتم تناوله على نحو وافي في الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تجسدت إشكالية البحث بالتساؤلات المطروحة حول علاقة الاحتواء الاستراتيجي وأثره بالتميز التنظيمي لدى عينة البحث من وجهة نظر المستجيبين، ولتحقيق هدف البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تنصان على أنه يوجد علاقة ارتباط وأثر بين متغيري البحث (الاحتواء الاستراتيجي والتميز التنظيمي) واختبارهما، تم اجراء البحث على عينة من القيادات الإدارية حيث تألفت من (34) قيادياً في شركة آسياسيل وبعد توزيع استمارة الاستبانة عليهم واسترجاعها فقد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل 100 %، واعتمد البحث المنهجي الوصفي لوصف متغيراته والمنهج التحليلي لتحليل وتفسير البيانات باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإدارية عبر استمارة الاستبانة المصممة وفق لمقياس ليكرت المكونة من ثلاث رتب استناداً الى بعض المقاييس الجاهزة، وقد جرى تحليل البيانات بوساطة البرمجة الإحصائية (SPSS) وذلك للحصول على إجابة لتساؤلات البحث، ومن أبرز نتائج البحث وتحليل البيانات وجود علاقة وأثر بين متغيري البحث في المستوى الكلي واستناداً الى ذلك تم قبول الفرضيتين التي

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

تضمنتها البحث، في ضوء ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها أهمية التركيز على تعظيم إبعاد الاحتواء الاستراتيجي لدورها في تحقيق التميز المنظمي في شركة آسياسيل للاتصالات.

المصطلحات الأساسية: الاحتواء الاستراتيجي، التمايز المنظمي، شركة آسياسيل للاتصالات

Abstract

The main goal of the current research is to explain the role of strategic containment, which represented an independent variable in achieving organizational excellence (the dependent variable) from the point of view of some administrative leaders in Asia cell Communications Company, and to provide a number of recommendations in light of the research results that would benefit Asia cell and similar companies operating in Iraqi environment, As for its importance, it was demonstrated by a modest addition to the academic stock in the strategic and organizational field, by presenting a conceptual framework on the two research variables (strategic containment, organizational excellence), as well as providing a field framework to test the relationship between the two research variables in the Asia cell Telecommunications Company, especially since the variable Strategic containment has not been adequately addressed in previous relevant studies. The research problem was embodied in the questions raised about the relationship and impact of strategic containment and organizational excellence among the research sample from the point of view of the respondents. To achieve the goal of the research, two main hypotheses were formulated that state that there is a correlation and impact between the two research variables (strategic containment and organizational excellence) and tested. The research was conducted on a sample of administrative leaders, which consisted of (34) leaders in the Asia cell company, and after distributing the questionnaire form to them and retrieving it, the percentage of questionnaires suitable for analysis reached 100%. The descriptive methodological research was adopted to describe its variables and the analytical approach to analyzing and

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

interpreting the data as it is the appropriate approach for administrative studies. Through a questionnaire form designed according to a Likert scale consisting of three levels based on some ready-made standards. The research adopted the descriptive method to describe its variables and the analyses and interpret the data collected from the research sample as the appropriate approach for administrative studies through the questionnaire form designed according to the three-order Likert scale based on some ready-made standards , and the data was analysed through statistical programming (SPSS) this is to get an answer to the research questions, and the most prominent results of the research and data analysis are the existence of relationship and impact between the two research variables at the macro level based on this the two hypotheses included in the research were accepted, in light of this, a set of recommendations were made, most notably the importance of focusing on maximizing the dimensions of strategic containment for its role in achieving organizational excellence at Asia cell for communications.

Keywords: Strategic Inclusion, Organizational Excellence, Asia Cell Telecommunications Company.

المقدمة

تواجه مختلف المنظمة الصناعية منها أو الخدمية، العاملة في القطاع العام أو الخاص تحديات بيئية وتغيرات سريعة وعلى نحو مستمر، مما ينبغي عليها البحث وباستمرار عن الفرص الجديدة، وتعزيز القدرات التكيفية وتبادل المعلومات وتوافر الوقت المطلوب لاختبار البرامج التجريبية، فضلاً عن اعتماد آليات لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لغرض تحقيق فهم أفضل حول العمل، ولتحقيق التمايز تعتمد المنظمات في الوقت الراهن التركيز على استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها على نحو أفضل من المنافسين، وذلك عبر تبني بدائل استراتيجية من شأنها استكشاف الفرص واستغلالها، إذ يساهم تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل تعزيز قدراتها التنظيمية لاستغلال الفرص عبر تحفيز قياداتها على اتخاذ القرارات التي من شأنها خلق التمايز على المستوى الفردي والمنظمي، لذلك جاء البحث لبيان دور الاحتواء الاستراتيجي الذي مثل متغيراً مستقلاً والذي يتضمن عدداً من الأبعاد الفرعية (تبني البدائل، أو تسهيل التكيف، أو توليف المعلومات، أو تنفيذ الاستراتيجية المختارة) في تحقيق التمايز المنظمي متغيراً معتمداً والذي يتضمن عدداً من الأبعاد الفرعية (التمايز الاستراتيجي، تميز الثقافة، تميز الرؤوسين) من وجهة نظر بعض القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات.

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تعمل منظمات الأعمال على تحقيق التمايز التنظيمي لضمان تحقيق حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيها، وفي سعيها لتحقيق ذلك ينبغي عليها تبني استراتيجيات فعّالة، إذ أن السعي لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة يتم عبر الاكتراث بالعمليات التي تعتني بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

والبيئية، ومن ذلك تبلورت فكرة البحث الحالي فيما يرتبط بالدور الذي يمارسه الاحتواء الاستراتيجي في الوصول الى حالة التمايز في شركة آسياسيل، وفي ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث عبر عدد من التساؤلات الآتية

١. ما مستوى الاحتواء الاستراتيجي في شركة آسياسيل؟
٢. هل للاحتواء الاستراتيجي علاقة بالتمايز المنظمي في شركة آسياسيل؟
٣. هل يؤثر الاحتواء الاستراتيجي في التمايز التنظيمي في شركة آسياسيل؟

ثانياً: أهمية البحث

١. تتبلور أهمية البحث في تناول أحد الموضوعات ذات الأهمية والتي تحتاج إليه المنظمات بشدة في ظل التغيرات السريعة في الأسواق وعلى النواحي كافة، وهو الاحتواء الاستراتيجي الذي يساهم في اكتشاف الفرص السوقية الجديدة واستغلالها ولما لذلك من دور مهم في تحقيق التمايز المنظمي.

٢. يشكل البحث إضافة متواضعة للمخزون الأكاديمي في المجال الاستراتيجي والمنظمي، بوساطة تقديم إطار مفاهيمي حول متغيري البحث (الاحتواء الاستراتيجي، التمايز المنظمي)، فضلاً عن تقديم إطار ميداني لاختبار العلاقة بين متغيري البحث في شركة آسياسيل للاتصالات، لا سيما أن متغير الاحتواء الاستراتيجي لم يتم تناوله على نحو وافي في الدراسات السابقة ذات العلاقة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث للوصول الى عدد من الأهداف أبرزها :

١. التعرف على واقع تنفيذ الاحتواء الاستراتيجي بأبعادها في شركة آسياسيل.
٢. بيان أثر احتواء الاستراتيجي في تحقيق التمايز المنظمي في شركة آسياسيل.
٣. تقديم عدد من التوصيات في ضوء نتائج البحث من شأنها افادة شركة آسياسيل والشركات المماثلة لها العاملة في البيئة العراقية.

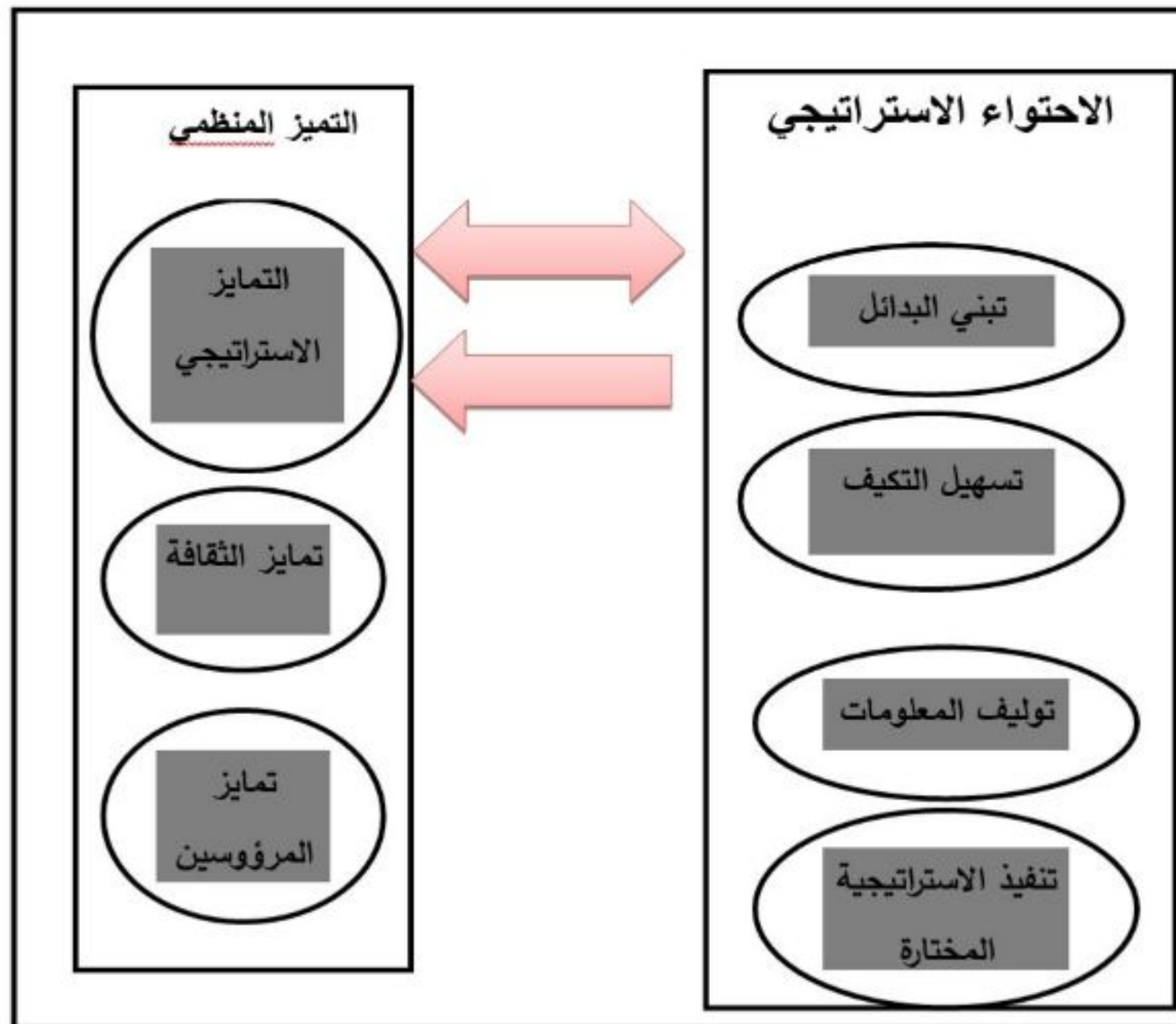
..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية ١: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث (الاحتواء الاستراتيجي، التمايز المنظمي) في شركة آسياسيل للاتصالات.

الفرضية ٢: يؤثر الاحتواء الاستراتيجي في التمايز المنظمي في شركة آسياسيل للاتصالات.

خامساً: نموذج البحث الفرضي



المخطط من اعداد الباحثين

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

سادساً: منهج البحث واداته

لغرض الوصول إلى أهداف البحث واختبار صحة فرضياته اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أما أداة البحث فقد تمثلت باستمارة الاستبيان التي جرى تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وذلك لجمع البيانات من عينة البحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم اعتماد شركة آسياسيل للاتصالات مجتمعاً للبحث، والتي تأسست سنة 1999 في مدينة السليمانية، وقد منحت الشركة اجازة التشغيل في كل العراق عام 2003 وقد تم اختيار عينة شملت على (34) موظفاً من القيادات الإدارية، وبعد توزيع استمارة الاستبانة عليهم واسترجاعها فقد بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل 100 %.

الفصل الأول: الجانب النظري

المحور الأول: الاحتواء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الاحتواء الاستراتيجي:

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن ضغوطات وتعقيدات كبيرة، ونتيجة لذلك باتت الاستراتيجيات المعتمدة على الجودة والكفاءة لا تفي بالغرض في إطار سعي المنظمات لتحقيق التمايز والنجاح لا سيما في الأمد البعيد، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن السبل التي تسهم في خلق واستكشاف الفرص وتعزيز القدرة على مواكبة التعقيدات والاستجابة للضغوط البيئية، جميع ذلك حفز المنظمات على المشاركة في عملية الاحتواء الاستراتيجي للتغلب على الضغوط التنافسية والاضطرابات البيئية (طوفان والجناي، 2022). وقد عُرِفَ الاحتواء الاستراتيجي

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

على أنه مشاركة الإدارة في صياغة رؤية المنظمة والإسهام في تطوير استراتيجيتها، فضلاً عن وضع الارشادات للتنفيذ الاستراتيجي الفعال للاستراتيجية التي تقع عليها الاختيار (Nielsen & Huse، 2010). وعرفه العبادي والجابري (2022) على أنه مفهوم يستند إلى الاستراتيجية التي تسعى للحصول على المزايا التنافسية المستدامة على منافسيها، إذ يمكن الحصول على بعض هذه المزايا عبر الأسواق الموردة للمنظمة، فالاستراتيجية الناجحة تتطلب تحقيق تكامل وتوازن بين مختلف عناصر نظام المنظمة، وفي الاتجاه المعاكس فإنّ عدم العناية بجوانب سوق العرض بالاحتواء الاستراتيجي سيقود الى الاضطراب واختلال التوازن ومن ثم تفويت الفرص وعدم استثمارها.

ثانياً: أهمية الاحتواء الاستراتيجي:

للاحتواء الاستراتيجي أهمية بالغة من وجهة نظر المتخصصين والباحثين في المجال الإداري، إذ تسعى إليها منظمات الأعمال الرائدة التي تهدف إلى الاستفادة من التغيرات لغرض انشاء أسواق جديدة ومحاولة التأثير في سلوكيات المنافسين (Kim & Pennings، 2009). وقد أشار طوفان والجناي (2022) إلى تطبيق الاحتواء الاستراتيجي يمثل تحدياً خاصاً لمنظمات الأعمال إذ لا بد لها من التخلي على سلوكياتها التقليدية واعتماد نهج تكنولوجي جديد للتوسع في الأسواق والمنتجات وتوليد رؤى وأفكار إبداعية التي تعد السمة الأساسية للاحتواء الاستراتيجي، وإن المنظمات التي تفتقر للاحتواء الاستراتيجي تواجه أزمات خطيرة منها تراجع مستوى المبيعات وعدم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن، إذ لا بد لها أن تعمل على اكتشاف أساليب عمل إبداعية وتفويض السلطة وتمكين القيادات الإدارية الأمر الذي يساعدها على دمج معارفها الحالية مع الجديدة،

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد
عملية التكامل هذه يقود الى اكتشاف فرص جديدة واستغلالها بشكل أسرع من
المنافسين.

ثالثاً: أبعاد الاحتواء الاستراتيجي

أشار كل من حداوي وآخرون (2021) والعبادي والجابري (2022) إلى أبعاد
الاحتواء الاستراتيجي، على النحو الآتي :

١. تبني البدائل:

يمثل القادة رواد المبادرات في منظمات الأعمال، ويحتلون موقع المركز في مختلف
مراحل المشروع، إذ يعملون على بناء شبكات للتواصل مع مختلف الأطراف
الداخلية والخارجية، ويعرف على أنه تبليغ المقنع للرؤية الاستراتيجية للإدارة
العليا، وتمثل أهم الوظائف الاستراتيجية في منظمة الأعمال (الخاقاني، 2022).

٢. تسهيل التكيف:

أشارت العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة إلى دور القيادات الإدارية
لا سيما الوسطى منها في تعزيز مرونة المنظمة وجعلها أكثر تكيفاً، وقد عُرِفَ أنه
تعزيز الترتيب المنظمي المرن (الخاقاني، 2022).

٣. توليف المعلومات:

تعمل الإدارة الوسطى بمنح المعلومات التي تقوم بجمعها قيمة إضافية عبر
تقييمها وتفسيرها للمعلومات التي تم جمعها سواء المصادر الخارجية أم الداخلية،
وقد عُرِفَ أنه عملية تفسير المعلومات التي تؤثر في ادراكات الإدارة العليا،
وبوساطتها تتمكن الإدارة الوسطى من المشاركة في عملية صياغة الاستراتيجية
(العبادي والجابري، 2022).

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

٤. تنفيذ الاستراتيجية المختارة:

أحدى الأدوار المهمة للإدارات الوسطى في منظمات الأعمال هي عملية التنفيذ الاستراتيجي، وكذلك مراقبة الأداء ومقارنته بالأهداف المنشودة، وقد عُرِفَ أنَّه التدخل الإداري المطلوب لمقارنة الأداء التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية الموضوعة (العبادي والجابري، 2022).

المحور الثاني: التمايز المنظمي

أولاً: مفهوم التمايز المنظمي:

أشار الربيعاوي والدوري (2021) إن للتمايز بعدين أساسيين ومكملين لبعضهما، إذ لا يتحقق أحدهما إلا بتحقيق الثاني، وهما:

١. الهدف الحقيقي للإدارة المتمثل بالعمل على تحقيق التمايز.

٢. جميع ما يصدر عن الإدارة من قرارات وأعمال وما تعتمد منه من استراتيجيات ونظم وأساليب ينبغي أن تتصف بالتمايز.

وقد عُرِفَ أنَّه تحقيق أداءٍ عالٍ ومستدام يفسر ويستجيب بأعلى قدر ممكن من توقعات أصحاب المصالح (Michael، 2018). وأشار العيثاوي (2021) إلى أنَّه إمكانية منظمة الأعمال إلى الوصول لمستويات عالية من الأداء المتفوق عبر الابداع في تقديم المنتجات التي تفي بحاجات الزبائن وتوقعاتهم وتتفوق على ما يقدمه المنافسون ويتحقق ذلك عبر تضافر الجهود ومستويات عالية من الالتزام في مستويات المنظمة كافة.

ثانياً: أهمية التمايز المنظمي

يمثل التمايز من الأولويات التي تسعى مختلف منظمات الأعمال الى بلوغها في إطار عملها في البيئات الديناميكية المستمرة، وتحقيق التفوق التنافسي الأمر الذي

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

ينتج عنه الشعور بالجودة والتفوق وتعزيز القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات، كما تكمن أهميته في تحقيق النتائج الإيجابية والتركيز على الزبون وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين، ومن ثم المساهمة في تعزيز الأداء والإنتاجية (قنديل، 2020). وقد حدد (Al dori 2018) أهمية التمايز المنظمي بوساطة ما يأتي :

١. الاسهام في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية.

٢. حاجة المنظمات الى الأساليب التي تسهم في التعرف على المشكلات والعقبات التي تواجهها عند ظهورها.

٣. حاجة منظمات الأعمال الى وسائل لجمع المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات حول مواردها البشرية اعتماداً على الكفاءة والتمايز في الأداء.

٤. الاسهام في بناء المكانة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن مما يمكنها من جذب المزيد من الزبائن.

ثالثاً: خصائص التمايز المنظمي

تتمتع المنظمات بالعديد من الخصائص المهمة ذات التأثير في نتائج تلك المنظمات، وقد أشار بوسالم (2015) إليها بالنقاط الآتية :

١. قبول الأعمال التي تتضمن التحدي: إذ يعد من المصادر المهمة للتمايز المنظمي من حيث توافر فرص النمو السريع والتعلم لمنظمات الأعمال التي تتحمل مستوى من المخاطرة.

٢. توافر القيادة الكفوءة: تتمثل بالقيادة التي تعمل بصفقتها قدرة، إذ تتمتع بدور مهم في التشجيع على بلوغ التمايز.

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

٣. برامج تدريبية: للنظام المعياري السائد في منظمات الأعمال لنشاطات التمايز في أدائها تتمتع بأهمية أقل قياساً بما يتم تعلمه على نحو مباشر عبر توافر البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق التميز.

٤. الدقة المعززة: يقصد تعزيز مستويات الدقة في عمل نظام التنبؤ عبر اختيار الأساليب التأديبية الفاعلة وخلق مناخ داخلي يركز على دقة التنبؤ لما له من تأثير على تميز المنظمات.

٥. التعلم المستمر: أبرز سمات المنظمات المميزة تتمثل في تبنيها لسياسة التعلم المستمر والتطور المستمر لمنتجاتها وعملياتها، إذ أن المنظمات المتميزة والمتعلمة تعمل على نقل أدوار التعلم من البيئة الخارجية وتبنيها في بيئتها الداخلية الأمر الذي يعزز من تميزها.

رابعاً: أبعاد التمايز المنظمي

يتفق العديد من الباحثين أن لتمايز منظمات الأعمال أبعاداً مختلفة، وقد اتفق كل من بوسالم (2015) وعليان والجميلي (2021) حول الأبعاد الآتية :

١. التمايز الاستراتيجي: يمثل من أبرز أبعاد تمايز المنظمات، ويقصد به مستوى تمايز الخطوات المتخذة للمنظمات في سعيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها بوصفها خطوة شاملة ومتكاملة تربط منظمات الأعمال بقدراتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية، ويتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ونقلها إلى موضع التنفيذ، فضلاً عن تحديد الفوائد التي قد تعود على المنظمات عند بلوغها أهدافها الاستراتيجية، وتكمن أهمية استراتيجية المنظمة في تحقيق التمايز في الآتي (بوسالم، 2015):

أ. التقليل من مستوى عدم التأكد البيئي الذي تواجهه المنظمة، لا سيما في إطار التغيرات الكمية والنوعية في بيئة المنظمة.

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

ب. دعم الموقع التنافسي للمنظمة، وتعيين الأولويات التنافسية النسبية، إذ تدعم الاستراتيجية الفاعلة قدرات المنظمة على البقاء في ظل التنافس الشديد، والاستفادة من الاستعمال الأمثل لمواردها المختلفة بما يساعدها في تحقيق التمايز المنظمي.

ج. في ظل الإدارة الاستراتيجية تتوفر الفرص للمشاركة لمختلف المستويات الإدارية في وضع الخطط وتنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.

د. تعزيز قدرات المنظمة للاستجابة إلى فرص وتهديدات البيئة الخارجية، والوقوف على مواطن القوة والضعف الداخلية لبلوغ التميز وتحقيق التفوق.

٢. تمايز الثقافة: ينطوي التمايز عبر الثقافة على تمايز القيم والمعتقدات التي يحملها ذوي المكانة والنفوذ في منظمات الأعمال، وتتضمن عناصر عديدة منها (الانفتاح، والثقة، والتعاون، والاصالة، والاستقلال، ثم مواجهة المشاكل)، إذ أن للثقافة التنظيمية أثر في مستوى أداء الجماعات والموظفين مما يحدد نجاح المنظمة وتمييزها ككل، فالمنظمات التي لها ثقافة سلبية أو غير قوية ستواجه الفشل في المدى البعيد بغض النظر عن نشاطها والقطاع التي تعمل فيه، على العكس من ذلك المنظمات ذات الثقافات القوية تنطوي على قيم ومعتقدات مشتركة بين أفراد التنظيم تسهل من عملية التواصل ويقود الى مستوى أفضل من التعاون وتسهيل من عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يحفز العاملين على تحقيق الأهداف ومن ثم تمايز المنظمات.

٣. تمايز المرؤوسين: يعد المرؤوسين المفتاح لتحقيق التمايز المنظمي، ويمثلون في كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويمارس النشاطات فيها ويؤثر في قراراتها، ويتمثل في عدد من الخصائص منها القدرات والكفاءات والمهارات والخبرات، ويمثل أعلى أصول المنظمة وأبرز مواردها مما يفرض على المنظمات الاستثمار فيه عبر الاستثمار

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

الأمثل لتلك الخصائص عبر مساعدتها على التغلب على الصعاب التي تواجهها وتشجيعهم على المشاركة مما يعزز من مستوى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين

يتمركز هذا المحور على وصف الأفراد عينة البحث خلا العدد من الدلائل التي يقيّم مدى ملائمتها لغرض إجراء البحث العلمي والجدول (1) يوضح عدد من خصائص عينة البحث:

الجدول (1) خصائص عينة البحث

الجنس							
ذكور				إناث			
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٢٦	٧٦.٤٧%	٨	٢٣.٥٢%	٣	٨.٨٢%	٩	٢٦.٤٧%
الفئات العمرية							
30 فأقل		٤٠-٣١		٤٩-٤١		٥٠ فأكثر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٩	٢٦.٤٧%	١٤	٤١.١٧%	٨	٢٣.٥٢%	٣	٨.٨٢%
سنوات الخبرة							
٥-١		١٠-٥		١٠ فأكثر			
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١٢	٣٥.٢٩%	١٣	٣٨.٢٣%	٩	٢٦.٤٧%	٣	٨.٨٢%

من إعداد الباحثون

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

ثانياً: وصف متغيري البحث

يتناول هذا الجانب وصف متغيري البحث من وجهة نظر عينة القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات، إذ اعتمد الباحث في عملية التحليل على البرامج الإحصائية (SPSS V26) وذلك للحصول على النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية:

١. وصف الاحتواء الاستراتيجي

الجدول (2) وصف الاحتواء الاستراتيجي

مقياس الاستجابة								
المتغير	اتفق (١)		محايد (٢)		لا اتفق (٣)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
X1	٥٥.٩	١٩	١٧.٦	٦	٢٦.٥	٩	١.٧٠	٠.٨٧
X2	٥٥.٩	١٩	١١.٨	٤	٣٢.٤	١١	١.٧٦	٠.٩٢
X3	٥٨.٨	٢٠	١٧.٦	٦	٢٣.٥	٨	١.٦٤	٠.٨٤
X4	٤٤.١	١٤	٣٥.٣	١٢	٢٠.٦	٧	١.٧٦	٠.٧٨
X5	٦١.٨	٢١	٨.٨	٣	٢٩.٤	١٠	١.٦٧	0.٩١
X6	٥٠.٠	١٧	٢٠.٦	٧	٢٩.٤	١٠	١.٧٩	0.٨٨
X7	٥٢.٩	١٨	١٧.٦	٦	٢٩.٤	١٠	١.٧٦	0.٨٨
X8	٦٤.٧	٢٢	١١.٨	٤	٢٣.٥	٨	١.٥٨	0.٨٥
X9	٧٣.٥	٢٥	١٤.٧	٥	١١.٨	٤	١.٣٨	0.٦٩

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

0.86	1.73	26.5	9	20.6	7	52.9	18	X10
0.93	1.73	32.4	11	8.8	3	58.8	20	X11
0.94	1.79	35.3	12	8.8	3	55.9	19	X12
0.88	1.76	29.4	10	17.6	6	52.9	18	X13
0.88	1.76	29.4	10	17.6	6	52.9	18	X14
0.86	1.52	23.5	8	5.9	2	70.6	24	X15
0.78	1.52	17.6	6	17.6	6	64.7	22	X16
0.859	1.678	26.28		15.79		57.87		المعدل

إعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج التحليل

أشارت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول (2) أن المعدل الوسط الحسابي للاحتواء الاستراتيجي يقدر بـ (1.678) أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ (0.859) وقدر نسبة الاتفاق بـ (57.87) من أفراد عينة البحث، ومن أبرز متغيرات البحث التي ساهمت في تعظيم إيجابية الاتفاق هو المتغير (X9)، فقد أكد (73.5) من أفراد عينة البحث أن الشركة تحفز الاتصالات غير الرسمية وتبادل المعلومات، فقد قدر المتوسط الحسابي لهذا المتغير بـ (1.38) في حين قدر انحرافه المعياري بـ (0.69).

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

٢. وصف التمايز المنظمي

جدول (3) وصف التميز المنظمي

مقياس الاستجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق (٣)		محايد (٢)		اتفق (١)		المتغير
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٩٠	١.٧٠	٢٩.٤	١٠	١١.٨	٤	٥٨.٨	٢٠	Y1
٠.٩٠	١.٧٠	٢٩.٤	١٠	١١.٨	٤	٥٨.٨	٢٠	Y2
٠.٨٥	١.٦١	٢٣.٥	٨	١٤.٧	٥	٦١.٨	٢١	Y3
٠.٨٥	١.٥٨	٢٣.٥	٨	١١.٨	٤	٦٤.٧	٢٢	Y4
٠.٨٦	١.٧٣	٢٦.٥	٩	٢٠.٦	٧	٥٢.٩	١٨	Y5
٠.٩١	١.٨٨	٣٥.٣	١٢	١٧.٦	٦	٤٧.١	١٦	Y6
٠.٧٤	١.٤٤	١٤.٧	٥	١٤.٧	٥	٧٠.٦	٢٤	Y7
٠.٨٢	١.٥٥	٢٠.٦	٧	١٤.٧	٥	٦٤.٧	٢٢	Y8
٠.٨٢	١.٥٨	٢٠.٦	٧	١٧.٦	٦	٦١.٨	٢١	Y9
٠.٨٢	١.٥٨	٢٠.٦	٧	١٧.٦	٦	٦١.٨	٢١	Y10
٠.٨٤	١.٦٣	٢٤.٤١		١٦.٧٦		٦٠.٣		المعدل

إعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج التحليل

أشارت نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول (٣) أن المعدل الوسط الحسابي للتمايز المنظمي قدر بـ (١.٦٣) أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ (٠.٨٤) وقدر نسبة الاتفاق بـ (٦٠.٣) من أفراد عينة البحث. ومن أبرز متغيرات البحث التي ساهمت في تعظيم إيجابية الاتفاق هو المتغير (Y7)، فقد أكد (٧٠.٦) من أفراد عينة البحثان الشركة تحرص على ترسيخ ثقافة التمايز في عملها، فقد قدر المتوسط الحسابي لهذا المتغير بـ (١.٤٤) في حين قدر انحرافه المعياري بـ (٠.٧٤).

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

ثالثاً: علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

الجدول (٤) القيم العددية لعلاقة الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي والتميز المنظمي

التميز المنظمي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
	الاحتواء الاستراتيجي
٠.٣٩٧**	
N=34	
p*≤0.05	

إعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج التحليل

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول (4) أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاحتواء الاستراتيجي التميز المنظمي عند مستوى معنوية (0.020)، ويستدل على ذلك بوساطة قيمة معامل الارتباط التي قدرت ب (0.397)، نتوصل بذلك لقبول الفرضية الرئيسة الأولى.

رابعاً: علاقة التأثير بين متغيرات البحث

الجدول (٥) تأثير الاحتواء الاستراتيجي في التميز المنظمي

المتغير المعتمد	R^2	β_0	β_1	F المحسوبة	T المحسوبة
المتغير المستقل					
الاحتواء الاستراتيجي	٠.١٥٥	0.867	0.454	١٧.٣٩١	٤.٦٨١

N=34DF(1,32) P≤0.05

إعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج التحليل

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول (5) إن الاحتواء الاستراتيجي يمارس أثرا واضحا في تعزيز التمايز المنظمي عند مستوى معنوية (0.020)، وهذا ما أشار له اختبار $F=5.998$ والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية، كما قدر قيمة معامل التحديد ب (0.158)، واستدل أيضا على معنوية العلاقة بوساطة قيمة اختبار T المقدرة ب (3.367)، وبذلك نتوصل لقبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أشارت نتائج عملية التحليل الاحصائي إلى أن متغير الاحتواء الاستراتيجي جاء بمستوى مقبول في الشركة المبحوثة، وهذا يدل على أن الشركة تولي عناية محدودة بتوفير البيئة المحفزة للعاملين ومستوى محدود من المشاركة والتمكين.
2. يستدل من النتائج الواردة في عملية التحليل الاحصائي أن الشركة بمستوى متوسط من حيث العناية بالتحليل الاستراتيجي فضلًا عن العناية بذات المستوى بثقافة المرؤوسين وتوفير متطلبات تميزهم.
3. أشارت المعطيات الواردة في عملية التحليل إلى وجود تأثير وعلاقة بين متغيري البحث (الاحتواء الاستراتيجي، والتمايز المنظمي)، ويستدل من ذلك أنه كلما عملت المنظمة على تعزيز مستويات أبعاد الاحتواء الاستراتيجي كلما انعكس ذلك في تحقيق مستويات التمايز المنظمي وتعزيزها في الشركة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة عمل إدارة الشركة على تعزيز أبعاد الاحتواء الاستراتيجي لما لها من أثر مهم في تعزيز التمايز المنظمي، ويتم ذلك عبر العمل على توفير بيئة عمل ملائمة

- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات
- تحفز الابداع وتعتني بالأفراد العاملين ب توفير وساطة متطلباتهم وتعزيز مستوى مشاركتهم.
٢. ضرورة عمل الشركة على الاستكشاف والعمل على تقديم خدمات جديدة وعلى نحو مستمر والسعي للدخول الى أسواق جديدة على نحو أسرع من المنافسين.
٣. على إدارة الشركة العمل على توطيد علاقتها بالعاملين وتعزيز مستويات الثقة معهم، ودعمهم على توليد الأفكار الإبداعية.

المصادر

- 1- Al Dori, K. H. A. (2018). The impact of market knowledge on organizational excellence by mediating customer engagement (Ph.D thesis in philosophy of business administration sciences) Baghdad: College of Administration and Economics. University of Baghdad.
- 2- Kim, E. H. & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets. A study of the tennis racket industry. Journal of the institute for operations research and the management sciences, 20(2).
- 3- Michael, M. (2018). Problem solving – decision making – and kirton adaption- innovation theory in high performance organizations, (Ph.D. thesis). Washington: College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- 4- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). Women director's contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. European management review, 7.

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد

٥- الخاقاني، ض. م. (2022). أثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميز الرائدة للعلامة التجارية: دراسة تطبيقية في شركة جود لتكنولوجيا الصناعة الحديثة. مجلة جدارا للبحوث والدراسات، 8.

٦- الربيعاوي، س. ح. ج. والدوري، ي. خ. (2021). دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 61.

٧- العبادي، ه. ف. والجابري، ل. ش. (2022). الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(2).

٨- العيثاوي، م. ح. (2021). تأثير الوضوح الاستراتيجي في التميز المنظمي بتوسيط القدرات الديناميكية. (أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٩- بوسالم، ا. (2015). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

١٠- حداوي، ا.هـ، حسن، د. ك، وشعلان، م. ع. (2021). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.

..... دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسيا سيل للاتصالات

١١- طوفان، م. ج. والجناحي، ع. ع. (2022). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 51.

١٢- عليان، ه. ع. والجميلي، م. ع. (2021). واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية - جامعة كركوك انموذجاً)، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1.

١٣- قنديل، س. خ. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن. (رسالة ماجستير في إدارة الاعمال)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

م.م. أسامة ليث محمد فائق، وم.م. هبة خالد بكر، وم.م. رنا خير الدين حميد