

العلاقة بين متغيرات التنشيط الاستراتيجي والحركية
اللاخطية للأنظمة في المنظمات

دراسة استطلاعية لآراء عدد من متخذي القرار في شركة اسيا سيل
للاتصالات

**THE RELATION BETWEEN STRATEGIC
ACTIVATION VARIABLES AND
NON- LINEAR DYNAMICS SYSTEMS IN
ORGANIZATIONS**

المدرس ربيع ياسين سعود

المستخلص :

ان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين متغيري التنشيط الاستراتيجي المكون من (نمط الادارة-نظام الاتصالات-الثقافة المنظمة- ملائمة الهيكل-تخصيص الموارد)، والحركية اللاخطية المكون من (مرونة الانظمة- دعم الادارة- فرق العمل -المشاركة) لعينة من متخذي القرار في شركة اسيا سيل للاتصالات. تم اعتماد مقياس التنشيط الاستراتيجي (Sharplin,1985)، طبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم (٥٨) ، وزعت استبانات الدراسة عليهم، استرد منها (٥٤) استبانة، استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة لدراسة واختبار فرضياتها المتمثلة بالعلاقات السببية المباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل بالمتغير التابع.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية أهمها:

١. ضعف الثقافة الادارية لدى عينة الدراسة.
 ٢. عدم وضوح مكونات وطبيعة العملية الادارية لدى عينة الدراسة.
 ٣. مستوى معنوية التنشيط الاستراتيجي متوسط.
 ٤. مستوى معنوية الحركية اللاخطية متوسط.
 ٥. ضعف تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد على وفق عينة الدراسة.
- مصطلحات الدراسة: التنشيط الاستراتيجي، الحركية اللاخطية.**

ABSTRACT

This study aimed to detect the relation between the two variables the strategic activation which is formed from (management style, communication system, organizational culture, structure appropriate, and resources allocation) and non linear dynamics in organizations which is formed from (systems flexibility, management support, teams work, participation). The assumptions of study was tested among sample of decision takers at Asia company for communications, in order to achieve the study goals, the criterion of (Sharplin ,1985) was adopted.

The study has been applied on a decision takers sample and hose number (58), the study questionnaire was distributed among them and recovered (54) from it. The relevant stastically methods were used in order to answer the study questions and test the hypothesis. Group of results was reached, most important of it:

- 1-The weakness of administrative culture at the study sample.
- 2-The disclarity of the managerial process at the study sample.
- 3-The level of strategic activation to the study sample was average.
- 4-The level of non-linear dynamics systems to them was average.
- 5-The weakness effect of strategic activation on non-linear dynamic of the study sample.

المقدمة :

حظيت مفاهيم وتطبيقات التنشيط الاستراتيجي باهتمام العديد من الباحثين ذلك بسبب الآثار المصاحبة لها والتي تتميز بكونها واضحة المعالم او مستترة اعتمادا على مستوى الوعي بظاهرة التنشيط من قبل المديرين بشكل خاص كونهم المعنيين بعملية اتخاذ القرارات. تبعا لذلك فقد تعددت المداخل التي اعتمدها الباحثون لتحقيق غاياتهم البحثية قاصدين الاحاطة قدر المستطاع بالابعاد التي لها اكثر تأثيرا في احداثها. كان من الطبيعي ان يقود الباحثين في مساراتهم البحثية، خلفياتهم الاكاديمية والمدارس الفكرية المؤدية لها. تم التوصل الى مدخل يتسم بالحدثة لموضوع الحركة اللاخطية من خلال استهداف التفاعل بين اكثر من مجال معرفي للتوصل الى منطق يتسم بالعقلانية العلمية لتحقيق المرامي الخاصة بهذه الدراسة. لذا كان مفهوم التنشيط (ACTIVATION) المعتمد في الفكر الاستراتيجي الاكثر مناسبة. ان الامر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب التوصل الى المواضيع التي من الممكن ان تتعرض لتأثير متغيرات التنشيط في مختلف المنظمات بغض النظر عن حجمها او ملكيتها، بضوء ما تقدم ذكره قام الباحث بالبحث عن اكثر العوامل ملائمة فكان موضوع الحركة اللاخطية (Non-Linear Dynamics) هو الاقرب والاكثر تعرضا باثار متغيرات التنشيط كونه يمثل مختلف الاستجابات التنظيمية معبرا عنها بالتغيرات في مختلف الانظمة المنظمة اضافة الى اتساقه مع المرامي البحثية لهذه الدراسة.

المبحث الاول - منهجية الدراسة

أولاً: هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة قياس العلائق المحتملة بين التنشيط الاستراتيجي بمكوناته من جهة وبين الحركة اللاخطية للانظمة المنظمة من جهة اخرى بقصد التوصل الى هيكليّة مفاهيمية تفسر بعض مسببات ظاهرة الحركة اللاخطية ضمن الاطر المنظمة للمنظمات بغض النظر بكونها عامة ام خاصة.

ثانياً : مشكلة الدراسة

كان موضوع مشكلة الدراسة من اول المواضيع التي كان لها الصدارة في تركيبة الدراسة ،من خلال البحث عن مسببات النجاح والافخاق للمنظمات بشكل عام ،لوحظ اهمية العلاقة بين الاستراتيجية كعمليات من جهة وطبيعة الانظمة المنظمة من جهة اخرى. ان هذا ما مثل جوهر مشكلة الدراسة الحالية للبحث عن اي من المواضيع التي من الممكن ان توطر ذلك. تم التوصل الى متغيري التنشيط الاستراتيجي والحركة اللاخطية للانظمة على اساس ان النجاح المنظمي وتحقيق الاهداف يتطلب التعاضد بين الاستراتيجية كونها المنهج اللازم لتحقيق الاهداف والانظمة المنظمة التي تمثل ماكنة الترجمة للاستراتيجية المختارة الى واقع وتنفيذ واعى ياخذ بنظر الاعتبار مكونات كل متغير ومكوناته والمنطق الذي يحكم العلاقة فيما بينهما.

ان الاطلاع على المتاح من الدراسات في هذا المجال عربية كانت ام اجنبية وخصوصا تلك الصادرة من منظمات مرجعية في هذا المجال، لم يتضح بشكل جلي في اي منها اعتماد مفهوم التنشيط وعدّه متغيراً مستقلاً ، بمعنى ان درجة العمل بمضامينه الفكرية تؤدي الى حدوث تأثير في الحركة اللاخطية للمنظمات .

اعتمادا على هذا المنطق يمكن من خلال الاستقهامات الآتية تحديد المحاور الرئيسة لمشكلة الدراسة الحالية وكالاتي:

1- ما هو جوهر مصطلح التنشيط والعوامل المكونة له، وماهية استخداماته تنظيميا؟

2- تشخيص ماهية العلائق المحتملة مع الحركية اللاخطية للأنظمة ودرجتها؟

ثالثاً : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية المحاور العلمية لمتغيرات الدراسة بالنواحي الآتية :

١- عرض متغيرات الدراسة على وفق اسس تنظيمية ومديات الترابط فيما بينها.

٢- اظهار أهمية عوامل تنظيمية متمثلة بمكونات التنشيط الاستراتيجي وعدها من المؤثرات الفاعلة في مسار الحركية اللاخطية.

٣- إبراز العلاقة بين المنطق الاستراتيجي وظواهر تنظيمية معينة.

رابعاً : منهج الدراسة

تم تبني المنهج التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ويوفر وصفاً تفصيلياً لمشكلة البحث سواءً بالمفردات أو بالأرقام التي تمثل انعكاساً لأحدى المشكلات التي توجه المنظمة (الاحصاء للمخططين والباحثي، ١٩٨٨، ٣٨) ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، وتفسير العلاقات لمتغيري الدراسة وتحديد اثارها للوصول الى تعميمات مقبولة..

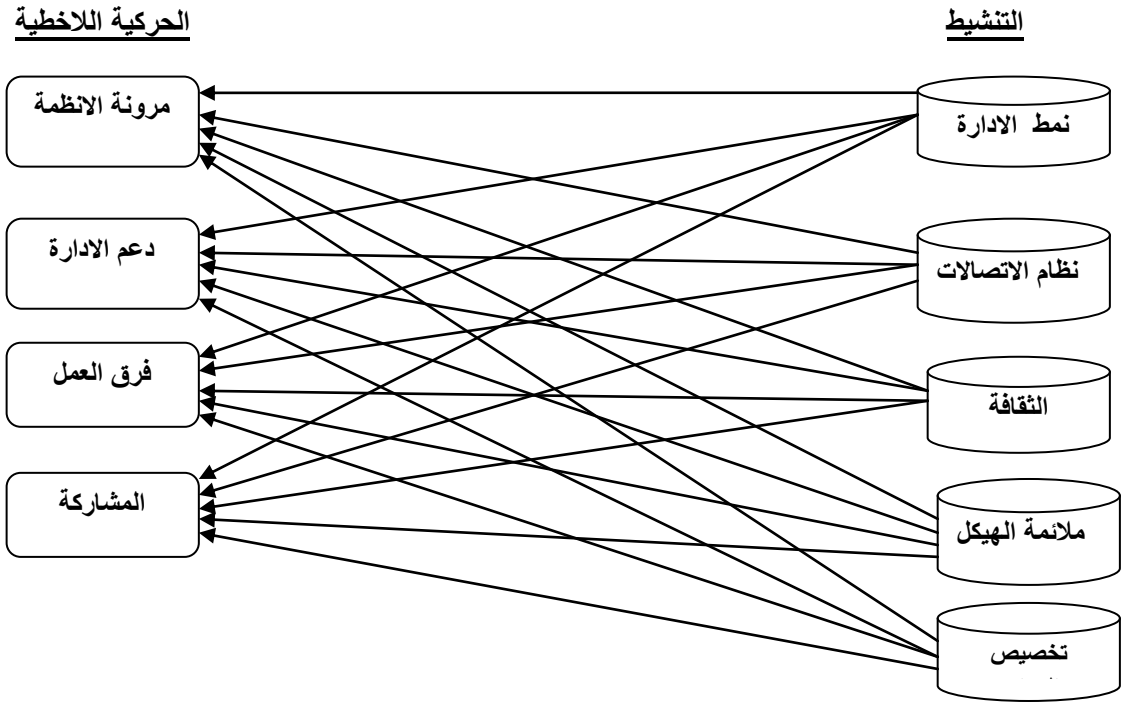
خامساً : مخطط الدراسة وفرضياتها:

أ- تمثلت فرضيات الدراسة بالآتي:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات التنشيط الاستراتيجي والحركية اللاخطية .

٢- هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات التنشيط الاستراتيجي في الحركية اللاخطية .

ب- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها ، تبني مخطط لها كما في شكل (١) والذي يشير الى العلاقة بين متغيراتها تعبيراً عن الحلول المقترحة فيها.



متغيرات التنشيط اعتمادا على مصدر أجنبي (١).

المضامين الخاصة بمكونات التنشيط:

١- **نمط الإدارة:** يشير مفهوم نمط الإدارة الى الطريقة او الرؤيا التي من خلالها يتم تحقيق الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بها. تمارس الادارات بشكل عام والادارات العليا بشكل خاص ادوارا متعددة منها الدور الخاص بالتوجيه والنصح (Monitoring) وصياغة الاستراتيجية الشاملة، ما يمثل هذا الدور من اهمية في تحديد مسار العمليات الادارية والمنظمية المتنوعة وما يرتبط بذلك من تحديد لسياسات العمل. هنا تبرز انماط متعددة للإدارة كل نمط يعبر عن قيم ومعتقدات معينة تنعكس على طبيعة الاداء العام في المنظمة، وكلما كان نمط الإدارة متميزا بالمرونة والذهنية العالية كلما كانت المنظمة قادرة على النجاح والنمو.

٢- **نظام الاتصالات:** تمثل الاتصالات عملية نقل القرارات والتوجيهات من مستوى الإدارة العليا الى باقي المستويات المنظمة من خلال تعددها وفي ذات الوقت عكس استجابات مختلف الاقسام لتلك القرارات والتوجيهات التي توفر للإدارة العليا فرصة فحص الاستراتيجية المعتمدة وامكانية التعديل او التغيير فيها بما يتماشى مع متطلبات الاهداف الموضوعية. تمثل الحركة الاعتمادية بين الادارة ومختلف الاقسام في المنظمة من خلال نظام الاتصالات، صواب تشخيص مواطن القوة والضعف وبالتالي يكون سير العملية الادارية منتظما على وفق مقاييس الاداء المرغوب .

٣- **الثقافة المنظمة:** يتشكل هيكل الثقافة المنظمة من المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد وارث المنظمة ورموزها واللغة المشتركة بين اعضاء المنظمة وما يمثله ذلك من هوية المنظمة .ان قوة وتجانس النسق الخاص بالثقافة التنظيمية هو احد دعائم تنفيذ الاستراتيجيات او الاستراتيجية المقصودة كونه يمثل الفهم الموحد لتلك الاستراتيجيات وبالتالي يكون سلوك العاملين موجها بشكل عقلاني ومنسجما مع رؤية الادارة العليا ورسالة المنظمة.ان حشد الجهود والامكانات يكون ممكنا في حال توفر ثقافة منظمة قوية على اعتبار ان اللغة المشتركة بين العاملين ستساعد بشكل جوهري في تجسيد الاعتمادية المتبادلة بين مختلف المستويات الادارية .

٤- **ملائمة الهيكل:** يحتل الهيكل التنظيمي واركانه الرئيسة المتمثلة بالمعيارية،الرسمية والتعقيد المكانة المتميزة في اية منظمة كونه العمود الفقري لها ،ومن خلال كونه هيكل عضوي او هيكل ميكانيكي تتحدد درجة المرونة للعديد من الجوانب التنظيمية التي يقف في مقدمتها تنفيذ الاستراتيجية المقصودة.متى ماكانت الاستراتيجية تتبع الهيكل فان مقومات الفشل ستكون متوافرة في العديد من الظروف،اما اذا كان الهيكل مرنا وتابع للاستراتيجية فان فرص التوسع ومجاراة متطلبات البيئة الخارجية والتقلبات السريعة فيها ستكون متوافرة مما يتيح للمنظمة فرص التفوق في المنافسة وتعزيز الحصة السوقية بما يعد الضمانة للنجاح والنمو .

٥- **تخصيص الموارد:**تتصارع مختلف المنظمات بقصد ضمان الحصول على الموارد المختلفة بشرية،مالية،مادية كونها تمثل قلب العمليات وبدون توافرها فان المنظمات ستواجه الحرمان من مختلف الفرص التي قد لا تتكرر.لذا فان ادارات المنظمات تولي موضوع التوريد (Supply) اهمية كبيرة خصوصا عندما يتعلق الامر بالموارد الحرجة او النادرة (Scarce).ان الجوهري في موضوع الموارد هو ليس فقط الحصول عليها وانما توزيعها بالشكل المناسب (Resource Allocate) على الاقسام وفق الحاجة الفعلية او الطرف المنظمي،هنا تبرز براعة الادارة وتمكنها من تفعيل الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لضمان جودة المخرجات والتخلص او التقليل من معدلات الهدر فيها.

متغيرات الحركية اللاخطية اعتمادا على مصدر أجنبي (١٨).

مكونات متغير الحركية اللاخطية:

١- **مرونة الانظمة:** تتعلق مفاهيمية هذا المصطلح بجانبين،الاول هو طبيعة تصميم الانظمة الذي يمكن من خلاله اضافة القيمة للمنظمة والجهات الخارجية خصوصا اصحاب المصالح،أما الثاني فيعني مدى حرية هذه الانظمة للعمل في حال حصول التغيير (Change) سواء كان مخطط له او مفروض على المنظمة ضمن مدى زمني محدد.من الجدير بالاشارة الى ان مفهوم المرونة لايعني ان تفقد الانظمة تماسكها بل تسمح لاستيعاب المتغيرات الجديدة او الطارئة كونها مصممة اصلا لذلك.وتتضمن محاور المرونة الجوانب الاتية:

أ- القدرة على تبني التغير،اي الثقة في امكانية توفير متطلبات ذلك.

ب- تنمية القدرة المنظمة على التوسع والدخول لمجالات جديدة تتطلبها ظروف المنافسة وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.

ج- تميز دورة حياة المخرجات بالكفاءة وذلك اعتمادا على التكامل والتخطيط المحسوب.

د- سهولة استقبال التقانة الجديدة وتوطينها بسلاسة لغرض تقديم المنتج او الخدمة على وفق متطلبات تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

٢- **دعم الإدارة:** يتضمن مفهوم هذا المصطلح جوانب متعددة متلازمة، يعتمد على نية الإدارة في التطبيق الواعي لمضامين هذا المفهوم، يتضمن منح الثقة للعاملين لكي يعملوا دون خوف أو تردد واثبات الذات، البحث عن القادة والمهارات داخل المنظمة ومنحهم الفرصة الكافية للابتكار والابداع، التدريب عالي المستوى وتنمية المهارات. ان الشرط الاساس لنجاح الدعم هو التزام وايمان الادارة العليا به كمنهج للنجاح وتقليل لفرص الفشل. ان من اكثر المجالات التي تتطلب الدعم هي النشاطات، القرارات، المخاوف، تطوير المنتج.

٣- **فرق العمل:** تكمن اهمية فرق العمل من خلال نتائج التنسيق والتعاون بين مختلف النشاطات لمجموعة من الافراد ضمن مجموعة عمل واحدة تؤدي مهام متشابهة او متنوعة بقصد انجاز هدف او مجموعة اهداف. هناك مجموعة منافع تتحقق من خلال العمل بأسلوب الفريق منها توحيد انماط التفكير، تقليل الهدر في الموارد، التمكن من صناعة القرار الافضل، توحيد الثقافات المتباينة، تقليل نقاط الضعف بعض اعضاء الفريق وتعزيز نقاط القوة لدى الآخرين. ان العمل بأسلوب الفريق هو ثقافة تعمل ادارات المنظمات على تعزيزها ونشرها اذ ان التوافق بين الافراد من شأنه تحريك المواهب والقدرات الكامنة لديهم بقصد تحسين الانتاجية بشكل مستمر.

٤- **المشاركة:** اوضحت تطبيقات هذا المصطلح التركيز على الجانب الانساني للعاملين كونهم العامل المحرك لديمومة المنظمة وبقاءها. تتضمن المشاركة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة اي التوجيه والتأثير ضمن اطر ادارية محسوبة. ترتكز عملية المشاركة على محاور رئيسة تتمثل في التعمق بالجانب العقلي والعاطفي للعاملين بقصد معرفة اتجاهاتهم وطرائق تفكيرهم، تحفيز العاملين بقصد تطوير واكتشاف الغير ظاهر من امكاناتهم، اضافة الى تشجيعهم ودفعهم لتحمل المسؤولية. من المخرجات الايجابية لعملية المشاركة هي: تحقيق الفهم المشترك بين الادارة والعاملين من جهة وبين العاملين انفسهم من جهة اخرى، كذلك تحقيق الوصول الى انتاجية اعلى، تقليل مقاومة التغيير لديهم، الابتكار والابداع، تلاؤم العاملين مع تطوير اساليب العمل واستخدام التقنية الحديثة.

سادسا : خصائص العينة

تم اختيار عدد من موظفي الشركة بشكل عشوائي وفي مختلف الفروع والمواقع الوظيفية ليكون عدد الذين تم توزيع الاستبيانات المفروضة الإجابة عليها (٥٨) استبانة، حيث تم استرجاع (٥٤) استبانة فقط، بذلك تكون نسبة الاستبيانات التي تم استرجاعها والصالحة منها بما يقارب (٩٣%)، وهذا ما يمثل العينة الفعلية للدراسة، الأتي ايضاح للمتغيرات الشخصية للعينة.

١. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر الجنس

جدول (١) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
العدد	٤٠	١٤
%	٧٤	٢٦

يتضح من جدول (١) بان عدد ونسبة الذكور في عينة الدراسة هي السائدة، وهذا ما يعزى الى متطلبات العمل في الشركة واوقات الدوام التي قد لاتتاح للكثير من الاناث، يضاف الى ذلك سياسات التعيين التي تركز على الذكور اكثر من الاناث وحسب متطلبات العمل وحاجة الاقسام

٢. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر العمر

على وفق بيانات جدول (٢) الاتي شكلت فئة الأعمار التي تقع من خمسين عاما فما فوق النسبة المئوية الأكبر بين باقي الفئات وهي فئة تتمتع بالخبرة الوظيفية والإدراك الجيد، وهذا ما سينعكس على طبيعة أدائها، إذ أن هذه الفئة تعد في الصدارة الادارية بسبب ارتفاع نسبة الإدراك السليم للعوامل التنظيمية. وهذا ما يعد من مسببات نجاح الشركة في اعمالها. اما باقي الفئات فتعكس النسق الطبيعي للحاجات الوظيفية في تسنمهم المنظمة للمهام الوظيفية المرتبطة بالاهداف.

جدول (٢) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر العمر

فئات العمر	العدد	%
٢٩-٢٠	٤	٥
٣٩-٣٠	١٢	٢٣
٤٩-٤٠	١٦	٣٠
٥٠- فما فوق	٢٢	٤٢
المجموع	٥٤	١٠٠

٣. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر التحصيل العلمي

يبين جدول (٣) الاتي تفصيل المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، اذ يلاحظ ان العدد والنسبة الاكبر لحملة شهادة البكالوريوس، يكاد هذا الامر حالة عامة في اغلب المنظمات العراقية خاصة ام عامة بسبب شروط ومتطلبات التعيين النافذة، بخصوص حملة الشهادات العليا وتدني اعدادهم، فقد بين المعنيون في الشركة بان الظرف العام للبلاد والظرف الخاص للمحافظة وسياسات التعليم العالي هي الاكثر تأثيرا في هذه الظاهرة اضافة الى طبيعة نظام الرواتب والمخصصات المعتمد لا يتيح لحملة الشهادات العليا العمل في المنظمات العامة ويتم اللجوء الى الجامعات المعاهد للاستفادة من مخصصات الشهادة.

جدول (٣) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	%
دبلوم	٦	٩
بكالوريوس	٢٥	٤٨
دبلوم عالي	٢٠	٣٨
ماجستير	٣	٥
دكتوراه	-	-
المجموع	٥٤	١٠٠

٤. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة

يشار الى ان الفئة التي تقع بين مدة خدمة (٢٠ - ٢٩) عام بتقدم واضح بين الفئات الأخرى لتأتي بعدها فئة (١٠ - ١٩)، فيما تراجعت أعداد من هم بأعمار وظيفية متقدمة، وهذا يشير الى أن ثقافة المنظمة هي ثقافة فنية وان بإمكان القيادات الإدارية استثمار هذه الحداثة في غرس القيم المنظمة المطلوبة لتكوين حالة التلاؤم اللازمة مع ظروف البيئة ومتطلباتها. جدول (٤) الاتي بين ما تقدم ذكره.

جدول (٤) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة

فئات سنوات الخدمة	العدد	%
اربعين سنة فاكثر	٤	٧
٣٩-٣٠	١٢	٢٣
٢٩-٢٠	٢١	٤٠
١٩-١٠	١٧	٣٠
المجموع	٥٤	١٠٠

٥. تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة في موقع القرار

يبين جدول (٥) تفصيل عينة الدراسة على وفق سنوات خدمتهم في موقع القرار، ويعد هذا الموضوع ذو اهمية متميزة اذ يبين مدى الاعتماد على افراد لهم القدرة الادارية المناسبة للايفاء بمتطلبات الاعمال في الشركة.

جدول (٥) تفصيل المعلومات العامة بحسب مؤشر عدد سنوات الخدمة في موقع القرار

فئات سنوات الخدمة في موقع القرار	العدد	%
اكثر من ٣٠ عام	٨	١٥
٢٩-٢٠	٢١	٤٠
١٩-١٠	١٨	٣٤
اقل من عشرة سنوات	٧	١١
المجموع	٥٤	١٠٠

المبحث الثاني-الاطار النظري

اولا- مفهوم التنشيط:

كان اول من استخدم مصطلح التنشيط في الفكر الاستراتيجي هو احد رواد الاستراتيجية (ARTHUR SHARPLIN) في عام (1985)، وكان الاساس الفكري المعتمد لذلك هو وجود منطقة رمادية (Gray Area) بين مرحلتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Sharplin, 1985, 37)، بمعنى ان الانتقال من صياغة الاستراتيجية الى تنفيذها لا يكون مباشرا، وانما هناك تأثيرهم غير منظور لعوامل محددة ومنظورة في انجاز التنفيذ السليم للاستراتيجية المعتمدة، وهذه العوامل تتمثل بالاتي:

1- نمط الادارة 2- نظام الاتصالات 3- الثقافة التنظيمية 4- ملائمة الهيكل 5- تخصيص الموارد.

قاد هذا المنطق الى اجراء بحوث معمقة استهدفت بمجملها التعرف على اثر العوامل انفا في التنفيذ الدقيق للاستراتيجية، وقد تم اثبات ذلك وبدرجات ثبات عالية وموجبة لاغلب المنظمات التي مثلت العينة الاحصائية لتلك البحوث وبموجب مختلف القطاعات التي تنتمي اليها اضافة الى حجم الفجوة الاستراتيجية (Strategic Gap) التي تصاحب ذلك التنفيذ (Thompson&others, 2014, 107-9). تجدر الاشارة الى ان العلاقة ما بين الفجوة الاستراتيجية هي التي تؤثر درجة التباعد بين الاداء المنظمي المرغوب والاداء الفعلي من جهة، وبين تأثير متغيرات التنشيط على معدلات الاداء من جهة اخرى (Davidson, 2002, 117). اذ تقود هذه العلاقة الى توضيح درجة الفاعلية المنظمة وبالتالي حجم القيمة المضافة التي تسعى معظم المنظمات لرفعها الى اعلى الرتب .

ان عوامل مصطلح التنشيط تؤثر مدى صلاحية النظم الرئيسة او الفرعية اعتمادا على الاتي (Haward,2002,26-8):

أ- درجة التداؤبية فيما بينها، هذه التداؤبية تؤثر درجة التوازن التنظيمي داخل المنظمات بحيث ان النقص في احداها سوف يؤثر على البقية، هنا تبرز اهمية امتلاك تلك النظم لخاصية قدرة تعويض النقص الحاصل للمحافظة على التوازن المطلوب.

ب- مدى امتلاك تلك النظم لمناطق ألتماس مع البيئة الخارجية (Boundaries)، بحيث يمكنها من الاستشعار الواعي والمستمر لطبيعة المتغيرات فيها.

ج- دور الادارة في الرقابة الوقائية للمحافظة على سلامة تلك النظم.

د- من خلال تآثر مراحل دورات الحياة المنظمة بالمواقف المختلفة وخصوصا الطارئة منها (Contingencies)، تبرز اهمية مرونة النظم في الاستجابة لتلك المواقف.

هـ- من خلال الانتقالات المتعاقبة لمرحلة دورة الحياة المنظمة، تبرز بوضوح عوامل النجاح الحاسمة (Critical Success Factors) التي يكون في مقدمتها توافر الموارد الحرجة بشرية في الدرجة الاولى ومادية او مالية في الدرجة الثانية (Werner, 1993, 99).

و- جودة عمليات التطوير التنظيمي ودرجة شمولها للمنظمات افقيا وعموديا وعلاقة هذا الامر بتعزيز مفهوم التنشيط.

لتعزيز مفهوم التنشيط، فان الاخذ بجوهر مصطلح العقلانية (Rationality) سيكون له شان في ذلك. عند الاخذ بتعريف العقلانية الادارية والقاضي بكونها طريقة تفكير وسلوك حميد واجب الاتباع، اضافة الى ما يدل عليه هذا التعريف الى طريقة التفكير الواجبة الاتباع في التعامل مع متغيرات التنشيط المشار اليها انفا (Gordon, 2008, 83)، وهذا ما سوف يدل بالضرورة بكونها سمة من سمات المنظمات وليس سمة من سمات الافراد (في الجانب الاداري) (Peteraf & others, 2003, 309-12)، على اعتبار ان سلوك الافراد على الاغلب لا يكون متجانسا، الا عند التعاون مع افراد اخرين للعمل في تنظيم تتسق فيه الجهود لتحقيق هدف مشترك بينهم، حينئذ ستتحدد الشخصية التنظيمية التي من خلالها تتولد الافعال العقلانية (الهادفة) (Mintezberg, 1999, 421-24).

من جانب اخر ولغرض تفسير الظواهر التنظيمية، كان هناك عدد من المناهج الخاصة بدراسة علم الادارة العامة التي يعتقدها الباحث المرشد الاساس للبحث العلمي في مجال حل المشاكل التي تعترض تفسير تلك الظواهر ومنها متغيرات الدراسة الحالية، هذه المناهج هي:

* المنهج القانوني.

* المنهج التنظيمي الوصفي (الهيكلي).

* المنهج الوظيفي.

* المنهج السلوكي.

* المنهج البيئي (الايكولوجي).

* المنهج المقارن.

ان ذكر هذه المناهج امر له ضرورة، اذ يدل الى المدارس الفكرية والنظريات الادارية المختلفة (الادارة العلمية، نظرية البيروقراطية) التي قادت الى تعدد المناهج في الادارة العامة والتطورات المفاهيمية الخاصة بها (Lorsch, 2010, 53-5). دلت اخر هذه التطورات الى ظهور معايير جديدة للحكم على اداء المنظمات والدلالة على فاعليتها، من هذه المعايير هو معيار الحركية اللاخطية للمنظمات (*Non Linear Dynamics*) الذي يشير الى درجة مرونة استجابة المنظمات وانظمتها لمختلف المتغيرات بيئية كانت او سلوكية وبشكل دائم وبالتالي استعدادها للبقاء بمتطلبات التغيير في البيئة المقصودة (Joseph, 2007, 72-9). هذه التطورات المفاهيمية بمجملها ما هي الا تعبيرات عن درجة الصلاحية في مناحي التنظيم المنظمي المختلفة بمعنى تحديد مناطق الخطا والانحراف عن المسارات المرسومة (الستراتيجيات المنوي تطبيقها) (Zollo & Wrinter, 2002, 139-42).

ثانياً- الحركية اللاخطية *NoN linear Dynamics*

يعود اصل هذا المصطلح الى الارتباط مع مفهوم التميز (*Excellence*) في العمل الاداري (Herbert, 1993, 154)، وكان ذلك في تسعينات القرن الماضي، فلسفياً فأن الغايات العليا للمجتمعات متمثلة بالرغبة لتحقيق ثنائية (الحضارة - السعادة)، هي العمود الفقري لهذا المصطلح (ثومبسون وآخرون، ٢٩٩، ١٩٩٧). في بلاد الغرب على عكس بلاد الشرق ومنها أرض العرب، إنتشر اعتماد هذا المصطلح من خلال تأكيد حقيقة فرضية التوافق التنظيمي - الثقافي (ثومبسون، مصدر سابق، ١٨٩) وعلاقة ذلك ببناء الانموذج الاداري الخاص بكل مجتمع من خلال تجسيد العامل الثقافي المميز لذلك المجتمع مع ترابط التراتيب التنظيمية لذلك الانموذج (عساف، ٢٠٠٣، ١٧٥)، من جانب آخر فقد إعتبر (الاعرجي، ٢٠٠٥، ٥) الحركية - اللاخطية منهجاً للتعامل مع الازمات ولمجارات ظاهرة العولمة واستيعاب تأثيراتها إدارياً وتنظيماً.

قام التقليديون بجهود مثابرة وعميقة بقصد تحديد المبادئ العلمية التي تحكم وجود ونظام الادارة التي اعتبروها ظاهرة (*Phenomenon*) (أنداك (Jay & Steven, 1997, 63)، إستند هذا الاعتبار على عدم وجود مقومات لعلم الادارة في ذلك الوقت، إضافة لأسهامات المهندسين الذين عملوا على تطبيق مهاراتهم ومعارفهم الفنية الهندسية في مجال الادارة (الاعرجي، مصدر سابق، ٤)، واعتبار الهندسة هي الحقل الأم للادارة على وفق اعتقادهم.

بذلك فأن عمليات الادارة في المنظمات التي كانت موجودة حينذاك، كانت تتسم بالحركية - الخطية (*Linear- Dynamics*) مستمدة مساراتها من المسارات الهندسية (مرشد، ١٩٨٩، ٣٨)، (الإن (فريدريك تايلور) كان أول من خالف هذا المنطق ودعا في كتاباته الى علمية الادارة (بيترز، ١٩٩٥، ٨٦)، ودعا المديرين الى ضرورة تنمية علم جديد لكل نشاط إنساني داخل المنظمات، ونبذ القواعد المتبعة التي تهدف الى تقييد السلوك البشري داخل المنظمات (السلوك المفروض أو المكتوب) (Andrez & David, 2002, 189)، برأي مقارب أكدت (جاننت) على ضرورة احلال المعرفة العلمية محل الاراء والاجتهادات الشخصية، كما ان الادارة الناجحة هي التي تسعى الى تحقيق الاهداف باستخدام المعرفة العلمية وتطبيقاتها (شفيق، ١٩٨٩، ٤٤).

تواصلت ردود الافعال والاثراءات الفكرية فيما يخص علمية الادارة ،فقد تحدث السلوكيون وعلى رأسهم (سايمون) بصعوبة تحقيق العلمية واصفاً اياها (بالعقلانية الموضوعية) التي نادى بها التقليديون (مرشد، مصدر سابق، ١٨) داعياً الى استبدالها (بالعقلانية الذاتية) التي تتميز بدرجة نسبية كافية تسمح لمتخذي القرارات بالعمل في حالة من اللاتأكد (Uncertainty). ان وجهة النظر هذه فسحت المجال امام البيثيين ليوضحوا بصعوبة الوصول الى علم الادارة كونها لاتنفصل عن بيئتها (القريوتي، ١٩٩٩، ٨٩)، وبما ان البيانات مختلفة فأن أفضل مايمكن الحديث عنه هو (علوم ادارية) وليس (علم الادارة).

هنا يعتقد الباحث بجوهرية النقاش واختلاف الاراء بين منظري المدرستين التقليدية والسلوكية، أذ ان هذه الجوهرية فتحت الباب واسعاً لتأكيد حقيقة مهمة تتعلق بضرورة ان تكون مسارات المنظمات متميزة بالحركية - اللاخطية توافقاً مع تغيرات البيئة السريعة والمتلاحقة ، وما يرتبط بذلك من ضرورة ليس فقط تحقيق الاهداف الموضوعية وأنما الاهداف الطارئة (Emergent) أيضاً .

مع بروز الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بأدارة الجودة الشاملة والخيار الاستراتيجي ،تأكدت حقائق مفادها الآتي :

- ١- المساهمة المتميزة لمفهوم الجودة الشاملة في نقل مستوى التفكير الى المستوى الكلي (Macro) ، بحيث تصبح المنظمات بكافة مجاميعها التنظيمية مسؤولة بشكل مزدوج ، فهي تبحث وتعمل على انجاح خيارات البقاء والنمو والنجاح ، وفي ذات الوقت تلبية تطلعات وحاجات الجمهور اليها . (David&Davis,1997,123)
- ٢- تنبه رواد الفكر الاستراتيجي في الادارة الى حقيقة هامة للغاية ، متمثلة بوجود تعارض كبير ما بين متطلبات تحقيق اهداف الجودة الشاملة ، وما بين خضوع إرادة إدارات المنظمات لتأثيرات البيئة (Gordon,1999,36)، لذا فان جوهر طروحاتهم كانت متعلقة بأن تكون البيئة متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً ، يقابل ذلك ان تكون وظيفة الادارة ودورها الاساسي من خلال قدرتها على تطويع البيئة وليس فقط التأثير بها ، وذلك من خلال الاستباقية (Proactive) التي تتضمن عنصرى الابتسار والاقدام (يونس، ٢٠٠٠، ٢٤) إذ يتضمن عنصر الابتسار التحسب والتهيؤ للمجهول في المستقبل ، ام عنصر الاقدام فيتضمن القرار الواعي المبني على نتائج الابتسار .
- تجدر الاشارة إلى أن للحركية - اللاخطية نماذج متعددة (Sm&Mares,2001,17-24) تتفق جميعها في أهمية نمط التفكير المتميز للادارات وقدرتها على التحليل الشامل للبيئة ، وامكانياتها في تجسيد نمط التفكير الى سلوكيات يتبعها العاملون وهم على قدر كبير من فهمها والايان بضرورة تطبيقها .

أما الاختلافات فتتحدد من خلال عوامل عدة تتعلق بالمتغيرات البيئية المتنوعة والتي من أهمها متغير المعرفة (Knowledge) أو ما يعرف بالمعلومات (Information) التي يجب مجاراتها بشكل مستمر وأيجاد مواطن الاستفادة منها خصوصاً في الانظمة الفرعية (Subsystems) التي يقع على عاتقها تأسيس نقاط الاتصال (Boundaries) مع المحيط الخارجي .

ثالثاً- العلاقة بين التنشيط الاستراتيجي والحركة اللاخطية

تؤطر مفاهيمية العلاقة بين التنشيط الاستراتيجي والحركة اللاخطية بمحاور متعددة ناشئة من نظريات وفلسفات وتطبيقات عملية لمختلف الحقول المعرفية والعلوم والنظريات المكونة لها. من وجهة نظر علم الاستراتيجية فان التنشيط هو الجسر الرابط بين الاستراتيجية وتنفيذها، (أشير في بداية الدراسة الحالية بكونه يمثل المنطقة الرمادية بين الاختيار والتنفيذ)، بذلك يكون التنشيط وسيلة الملائمة بين الاستراتيجية وتنفيذها اعتماداً على عناصر معينة تتمثل بمتطلبات البيئة او السوق، الافراد، العمليات، التقنية وادواتها.

ان هذه المفاهيمية لم تاتي من فراغ وايضا لاتعمل في فراغ، فلابد ان يكون لها تاثير في مجالات معينة ترتبط بحاضر المنظمة ومستقبلها في ظل اطار المنافسة الشديدة التي هي سمة العصر الحالي.

جاءت نظريات الادارة الاستراتيجية الرئيسية المتمثلة بالاعتماد على الموارد (Resource Based)، المؤسساتية (institutional)، الطارئة (Contingency)، وهناك تسميات لنظريات اخرى مثل تعظيم الارباح (profit Maximization)، نظرية الوكالة (Agency)، المنافسة (Competition)، لتؤكد بمجموع افتراضاتها على شبكة القيمة وحاكمية المنتج وضرورة ان يكون كل منهما الدالة على نوع الاداء المنظمي. في ذات النسق جاءت مدرسة الجودة الشاملة (TQM) بمرتكزاتها الزيون، التوجه الاستراتيجي، والتحسين المستمر للعمليات، لتبني ذات المفاهيم من خلال شمولية الاداء المنظمي المستهدفة لجودة ما يقدم للزيون. ان محورية المنتج ليست مقتصرة فقط على الاستراتيجية وتنشيطها، بل لها ذات الوقع في مفاهيمية الحركة اللاخطية، واعتماداً على مدخل النظم (System Approach) الحركة الخطية تمثل حالة الانكماش من والى داخل المنظمة مما يعني ضعف المخرجات، في حين ان الحركة اللاخطية تعني جودة بالمخرجات من خلال جودة النظم المنظمة.

المبحث الثالث- الاختبار الاحصائي

(أولاً)- كانت علاقات الارتباط الكلية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. والتي يتضح من خلالها وضوح معنوية الارتباط عند درجة ثقة (0,05) حسب مخرجات نظام (spss) وبضوء حجم العينة المقاسة، بمؤشر (0,582) على وفق نتائج الاختبارات الاحصائية، وما تقضي اليه هذه العلاقة من اثبات منطوق الفرضية الاولى للدراسة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمعتمد.

ان درجة معنوية الارتباط انفا تعد واقعية لكونها تؤثر بان الارتباط الخطي بين المتغيرين لابد وان يكون متأثر بشكل او بأخر بمتغيرات اخرى لم يقد الباحث دراستها، اضافة الى ان طبيعة العلائق بين المتغيرات بشكل عام لا يمكن ان تكون خطية بشكل تام لكونها تدرس في وقت معين ومن الممكن جدا ان تتغير هذه العلائق لو تم دراستها في اوقات وظروف اخرى وهذا من الامور الطبيعية في العلوم السلوكية والاجتماعية خاصة. في ذات الوقت فان معنوية العلاقة المشار اليها انفا تحتاج الى التعمق في مسبباتها، وهذا ما سيتم التطرق اليه الفقرة الاتية.

(ثانياً)- يبين جدول (6) الاتي الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة.

جدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لاتتفق نهائيا		لاتتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الرمز	التنشيط الاستراتيجى
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
													نمط الإدارة
0.6319	3.6974	0.09	٦	0.13	7	0.15	8	0.37	20	0.24	13	X1	
0.67369	4.1974	0.15	٩	0.33	18	-	-	0.18	10	0.32	17	X2	
1.0027	3.355	0.07	4	0.16	9	0.11	6	0.26	14	0.39	21	X3	
0.83855	3.7386	0.16	9	0.07	٥	-	-	0.28	15	0.01	25	X4	
0.48702	4.0526	0.16	9	0.11	٧	0.05	3	0.22	12	0.43	23	X5	
													نظام الاتصالات
0.5357	4.0784	0.13	7	0.05	٤	-	-	0.37	20	0.43	23	X6	
0.5661	4.3025	-	١	-	-	0.05	3	0.33	18	0.60	32	X7	
0.86734	3.6842	0.13	٧	0.16	9	0.16	9	0.22	12	0.32	17	X8	
0.91489	3.8289	0.01	1	0.09	٦	0.07	4	0.35	19	0.45	24	X9	
0.8635	3.6148	0.13	٨	0.20	11	0.24	13	0.13	7	0.28	15	X10	
													الثقافة المنظمة
0.61205	3.9901	-	١	0.06	4	0.17	9	0.25	13	0.51	27	X11	
0.48702	4.0526	-	٥	0.09	5	0.4	2	0.21	11	0.59	31	X12	
0.53509	4.2500	-	-	0.04	٣	0.19	10	0.38	20	0.40	21	X13	
0.6017	3.894	0.01	١	0.07	٥	0.26	14	0.23	12	0.42	22	X14	
0.9978	3.4342	-	3	-	-	0.21	11	0.17	9	0.59	31	X15	
													ملائمة الهيكل
١0٧٩0.4	4.0526	0.09	5	0.05	4	0.03	2	0.22	12	0.58	31	X16	
0.63509	٠.٣٢٥4	0.11	6	0.24	11	0.13	6	0.36	16	0.33	15	X17	
٩1 ١0.6	١9 ١3.	0.05	3	0.13	7	0.20	1٠	0.22	10	0.45	24	X18	
٨٦٩0.9	٥٦٠3.4	-	-	0.16	10	-	-	0.56	30	0.26	14	X19	
0.78405	4.0921	0.05	3	0.20	11	0.37	20	0.22	12	0.15	8	X20	
													تخصيص الموارد
0.68710	4.1447	0.17	9	0.33	١٩	0.31	17	0.05	3	0.13	6	X21	
0.57713	4.3211	-	-	0.13	7	-	-	0.16	9	0.71	38	X22	
0.5352	4.0233	0.17	9	0.09	5	0.43	23	0.22	12	0.09	5	X23	
0.63105	3.8996	0.03	٣	0.05	3	0.22	12	0.26	14	0.41	22	X24	
0.58034	4.0643	0.01	٢	0.03	2	0.07	4	0.35	19	0.50	27	X25	
٨٩0.6	٧٢٨3.												المعدل الكلى
													الحركية اللاخطية
													مرونة الانظمة
0.6218	4.0342	0.02	1	0.05	3	0.01	1	0.20	11	0.70	38	X26	
0.9921	3.7334	0.05	3	0.09	5	0.05	3	0.33	18	0.47	25	X27	
0.7885	3.9396	0.03	2	-	-	0.07	4	0.37	20	0.52	28	X28	
0.6098	4.3442	0.07	٢	-	-	0.15	-	0.37	20	0.60	32	X29	
0.8545	3.7865	-	-	0.09	5	0.11	6	0.35	19	0.45	24	X30	
													دعم الإدارة
0.7876	3.2231	0.03	2	0.05	3	-	-	0.33	18	0.58	31	X31	
0.5892	4.8113	0.01	1	-	-	0.15	٧	0.30	16	0.56	30	X32	
0.9724	3.7651	0.03	١	0.13	7	-	-	0.37	20	0.49	26	X33	
0.8104	3.9582	-	-	0.02	1	0.09	5	0.35	19	0.54	29	X34	
0.6087	4.2965	-	-	0.01	1	0.19	10	0.20	11	0.60	32	X35	

0.8322	3.7981												فرق العمل
0.47856	4.0237	-	-	0.07	4	-	-	-	-	0.93	50	X36	
0.63170	4.3095	0.09	5	0.03	2	0.15	8	0.39	21	0.33	18	X37	
0.6109	3.8745	0.28	15	0.15	8	0.03	2	0.20	11	0.33	18	X38	
0.9897	3.4287	0.02	1	0.15	8	-	-	0.15	8	0.69	37	X39	
0.79921	4.0831	0.06	1	0.28	12	0.09	5	0.26	14	0.41	22	X40	
													المشاركة
0.6342	3.6578	0.26	14	0.33	18	0.41	22	-	-	-	-	X41	
0.68319	4.1896	0.02	1	-	-	0.06	3	0.30	16	0.64	34	X42	
1.0310	3.3879	0.07	4	0.11	6	0.13	7	0.20	11	0.49	26	X43	
0.83792	3.8761	-	-	-	-	0.17	7	0.28	15	0.60	32	X44	
0.48313	4.1247	-	-	-	-	0.6	3	0.11	6	0.84	45	X45	
٧٦0,7	٠,٥٤١												المعدل الكلي

سبق وان تم التطرق الى درجة معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفقرة (اولا) والتي تم التوصل اليها من خلال استجابات عينة الدراسة، في هذه الفقرة سيتم التطرق الى اجراءات احصائية اكثر عمقا من شأنها بيان مدى دقة تلك الاجابات، يشير الوسط الحسابي الى قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة معينة، بالتالي فان هذه القيمة تستخدم كنقطة توازن للحكم على كل قيم المجموعة المقصودة من خلال مدى بعد القيم الاخرى عن هذه القيمة (الاحصاء للمخططين والباحثين، مصدر سابق، ٥٧)، وكلما زادت قيمة الوسط الحسابي فان ذلك يؤشر درجة تشتت او البعد عن المركز. كان الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (٨٩٠)، في حين كان الوسط الحسابي العام للمتغير المعتمد (0,541) بما توضحه هذه النتيجة من ان اجابات العينة بخصوص متغير التنشيط هي اقل اتساقا من اجاباتهم بخصوص متغير الحركة اللاخطية. يعود ذلك الى اسباب عدة قد يكون منها ان طبيعة عمل الشركة تتطلب التركيز على الجوانب الفنية واتخاذ قرارات سريعة قد تكون حاسمة وهذا ما ارتبط باذهان عينة الدراسة كونه غير ذي صلة بمتغير التنشيط، اضافة الى ان طبيعة العبارات هي ابعد الى واقع العمل من مفهوم الحركة اللاخطية على وفق استيعاب العينة.

في جدول (٦) انفا تم التوصل الى قيم الانحرافات المعيارية لاجابات العينة (٨)، اذ تعني القيم الخاصة بالانحراف المعياري درجة التجانس في البيانات من خلال مدى درجة تشتتها عن اوساطها الحسابية. من هنا تظهر فائدة هذا المؤشر الاحصائي في الحكم بصورة ادق على اجابات العينة، كان الانحراف المعياري للمتغير المستقل (0,689) في حين كان بالنسبة للمتغير المعتمد (0,776)، ان هذه النتائج تقضي الى اثبات منطوق الفرضية الثانية المتعلق بوجود تباين في اجابات العينة حول متغيرات الدراسة.

(ثالثا) - العلاقات السببية (التأثير):

يبين جدول (٧) الاتي عرضا عاما للعلاقات السببية للمتغيرات المستقلة والمعتمدة ، بقصد معرفة التأثير المباشر لمتغير مستقل من خلال معرفة تأثير المتغيرات الفرعية الخاصة به والذي يعتمد على مجموعة افتراضات اساسية اهمها:

* العلاقة بين المتغيرات السببية والتأثيرية تكون خطية ويسببية شمولية .

* جميع المتغيرات تكون قابلة للقياس .

* العلاقة السببية للمتغيرات تكون أحادية الاتجاه وغير معكوسة لذلك يعد هذا الأسلوب هو الأفضل في دعم هذا البحث وذو فائدة كبيرة، كذلك يعمل هذا الأسلوب على تجزئة معامل الارتباط (R) بين المتغيرات الى مكوناته التالية:

(١) التأثير المباشر للسبب في الأثر .

(٢) التأثير غير المباشر للسبب في الأثر من خلال مسارات متعددة عبر مسببات أخرى.

جدول (٧) العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة

ت	نمط الادارة	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	معامل التحديد R2 (%)
X1	تهتم الادارة بدراسة طبيعة النظم المنظمة المعمول بها	٠.٥٠١	٠.٦٧٣	٤٢.٨
X2	تتميز الادارة بالدعم الكافي لكافة النشاطات	٠.٧٢٣	٠.٤٥٨	٦٨.١
X3	تعد الادارة لفرق العمل بقصد الانجاز الافضل للاهداف	٠.٧٢١	٠.١٨٣	٦٩.٧
X4	هناك مشاركة ملحوظة في اتخاذ القرارات	٠.٧٠١	٠.٢١٢	٦٩.٦
X5	نمط الادارة تقليدي	٠.٧٥٦	٠.٢٠٨	٦٨.٣
	نظام الاتصالات			
X6	يمتاز نظام الاتصالات بين الاقسام بالتعقيد	٠.١٦٥	٠.٣٢١	٠.٠٩
X7	هناك مصاعب عند الحاجة للاتصال مع الادارة العليا	٠.٧٥١	٠.٣٠١	٤٢
X8	يوجد تاخير في تأمين متطلبات فرق العمل	٠.١٨٩	٠.٤٠٢	٢٦.٥
X9	تكون سلطة اتخاذ القرار بيد مسؤول الفريق	٠.٦٠٢	٠.٢٣٠	٦٨.٠٠
X10	طول فترة الاتصال بين الادارة والاقسام	٠.٢٤٧	٠.٦١٥	٢٦
	الثقافة المنظمة			
X11	تفتخر المنظمة بكفاءة انظمتها	٠.٢٢٢	٠.٤٤٦	٤٣.٨
X12	تعتقد الادارة باهمية دعم النشاطات دون تمييز	٠.١٩٨	٠.٥٠٢	٥٥.٩
X13	تعد فرق العمل جزءا من تراث المنظمة	٠.٤٣٠	٠.٣٤٦	٤٧.١
X14	تعد المشاركة تقليدا راسخا في المنظمة	٠.١٦٥	٠.٥٠٩	٢٣.٩
X15	يؤمن العاملون بان النجاح جزء من سمعة المنظمة	٠.١٦٧	٠.٤٨٥	٢٢.٦
	ملائمة الهيكل			
X16	يتميز تصميم الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.603	0.241	58.4
X17	يتم تعديل الهيكل التنظيمي حسب الضرورة	34٢0.	34٤0.	53.7
X18	يتم تصميم الهيكل بشكل افقي	67٣0.	11٤0.	61.2
X19	هناك وضوح في طبيعة العلاقة بين الاقسام	0.191	0.498	21.8
X20	يبين الهيكل اماكن القوة في المنظمة	0.201	0.455	20.4
	تخصيص الموارد			
X21	تخصص الموارد المختلفة على وفق الحاجة الفعلية للاقسام	0.346	٠.٣١٢	٥١.١
X22	تهتم الادارة بالتمييز بين الموارد الحرجة والاعتيادية	0.421	0.237	57.1
X23	يتم التركيز على ان يكون اعضاء فرق العمل من الكفوين	0.398	0.288	37.6
X24	توجد استقلالية في موارد الاقسام	0.502	0.331	63.1
X25	يوجد تاخير عند طلب الحاجة لمورد معين	0.252	0.201	26.7
	مرونة الانظمة			
X26	تستجيب الانظمة للمتغيرات في الاستراتيجية المعتمدة	0.312	0.174	43.2
X27	يتم التأمين اللازم لمتطلبات تغيير الاهداف	0.461	0.217	56.1

X28	وضوح العلاقة بين الانظمة	0.378	0.285	36.4
X29	تتميز الانظمة بالوضوح	0.532	0.321	63.0
X30	يتم اعتماد التقانة الحديثة	0.249	0.204	26.3
	دعم الادارة			
X31	تؤمن الادارة باهمية عملية الدعم	0.258	0.188	42.8
X32	يتم التركيز على الموارد النادرة	0.455	0.239	55.9
X33	تعتمد المنظمة لنظام مكافآت عادل	0.364	0.276	36.6
X34	تعتمد الاسس الوظيفية الصحيحة للمفاضلة بين العاملين	0.541	0.331	62.9
X35	لا تعتبر العقوبة وسيلة لتصويب الازخار	0.289	0.234	27.1
	فرق العمل			
X36	تعد فرق العمل من الادوات الرئيسة لتحقيق الاهداف	0.385	0.204	43.8
X37	يتم تشكيل فرق العمل اعتمادا على التوسع في الاعمال	0.402	0.185	56.9
X38	يتشارك اعضاء الفريق المسؤولية	0.390	0.208	38.7
X39	يعتمد فرق العمل حتى ضمن القسم الواحد	0.501	0.368	62.9
X40	يرتبط اداء فرق العمل بجودة تنفيذ المهام	0.242	0.191	26.4
	المشاركة			
X41	لا تنفرد الادارة باتخاذ القرارات	0.316	0.285	44.7
X42	تهتم الادارة بالجوانب الانسانية للعاملين	0.400	0.287	56.5
X43	يطلع الجميع على موازنة المنظمة	0.358	0.301	37.6
X44	يتم رعاية جميع الافكار	0.498	0.291	63.4
X45	تتشارك الادارة مع العاملين في اعباء العمل	0.262	0.271	25.7

من خلال ما تضمنه جدول (٧) انفا يتبين ان متغيرات التنشيط وعلى الرغم من معنوية علاقتها مع متغيرات الحركية اللاحقة، الا انه من خلال استخدام معامل التحديد الذي يفسر قوة او مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، تبين بان فقط المتغيرات التي يضمها جدول (٨) الاتي هي التي امتازت بتاثيرها المباشر على متغيرات المتغير المعتمد، بلغت نسبتها المئوية قياسا بمجموع المتغيرات المستقلة (0,48). ان هذه النتيجة تقضي الى ان ما يقارب نصف المتغيرات المعتمدة تؤثر في المتغير المعتمد اجمالا.

ان الاسباب المحتملة التي ادت الى ظهور هذه النتائج تتمثل بالاتي:

- ١- اختلاف رؤى عينة الدراسة بشأن دقة مفهوم التنشيط نظرا لحدائته النسبية في الادارة العراقية.
- ٢- ان ممارسات العمل اليومي لعينة الدراسة تجعل من مفاهيم (نمط الادارة، نظام الاتصالات، الثقافة المنظمة، ملائمة الهيكل، تخصيص الموارد) هي مصطلحات لها دلالات لفظية اكثر من كونها دوافع مفهومة الابعاد ترفع من مستويات الاداء، وبالتالي فمن الممكن ان تكون بعض اجابات العينة معبرة عن هذا المفهوم.
- ٣- على الرغم من ايضاح مفهوم مصطلح المتغير المستقل لعينة الدراسة من قبل المعنيين في الشركة، الا ان العديد منهم وبسبب تعدد اسناد مناصب ادارية لهم، ترسخ في اذهانهم بان مصطلح (نظام الاتصالات) هو الاكثر قبولا لديهم من باقي المصطلحات، فهم بذلك ينظرون الى النتائج النهائية للمهام المكلفين بها بغض النظر عن دلالاتها اللفظية او مسمياتها المعتمدة علميا.

٤- قد يكون من الاسباب المحتملة ايضا عدم الاهتمام الكافي بالتاثير الصحيح ازاء فقرات الاستبانة.

٥- من المعروف ان الاداء البشري يتاثر بثلاثة مكونات جوهرية وهي (طبيعة الدور، الفرص المتاحة، درجة التوقع)، هذه المكونات يكون لها السيادة في تفسير المواقف التنظيمية لدى اغلب العاملين ،وان الاهتزاز في احداها يقود بالتفسير المحدود للظرف السائد وبالتالي الحصول على اجابات او تفسيرات تمتاز بعدم الدقة ازاء المواضيع المطروحة.

ان ما تقدم عرضه في جدول (٨) يؤدي الى عدم امكانية اثبات منطوق الفرضية الثانية للدراسة الحالية.

جدول (٨) المؤثرات المباشرة والغير مباشرة

ت	البيان	المؤثرات المباشرة	المؤثرات الغير مباشرة	معامل التحديد (%)
X٢	تتميز الادارة بالدعم الكافي لكافة النشاطات	٠.٧٢٣	٠.٤٥٨	٦٨.١
X٣	تعتمد الادارة لفرق العمل بقصد الانجاز الافضل الافضل للاهداف	٠.٧٢١	٠.١٨٣	٦٩.٧
X٤	هناك مشاركة ملحوظة في اتخاذ القرارات	٠.٧٠١	٠.٢١٢	٦٩.٦
X٥	نمط الادارة تقليدي	٠.٧٥٦	٠.٢٠٨	٦٨.٣
X9	تكون سلطة اتخاذ القرار بيد مسؤول الفريق	٠.٦٠٢	٠.٢٣٠	٦٨.٠٠
X12	تعتمد الادارة بدعم النشاطات بدون تمييز	٠.١٩٨	٠.٥٠٢	٥٥.٩
X18	يتم تصميم الهيكل بشكل افقي	0.667	0.211	61.2
X24	توجد استقلالية في موارد الاقسام	0.502	0.331	63.1
X29	تتميز الانظمة بالوضوح	0.532	0.321	63.0
X34	تعتمد الاسس الوظيفية الواضحة للمفاضلة بين العاملين	0.541	0.331	62.9
X39	تعتمد فرق العمل ضمن القسم الواحد	0.501	0.368	62.9
X44	يتم رعاية جميع الافكار	0.498	0.291	63.4

الاستنتاجات:

من خلال المقايسة بين الاثار النظرية للدراسة من جهة وبين ما افرضه التحليل الاحصائي لاراء العينة من جهة اخرى ،يستنتج الاتي:

- ١- ضعف الثقافة الادارية لدى عدد من افراد العينة ولربما يعود السبب في ذلك الى عدم اشتراكهم بدورات تطويرية ادارية او ان طبيعة اختصاصهم في الجانب التقني يكون هو المسيطر على الجانب الاداري.
- ٢- يتم النظر الى عملية الادارة كونها لاتتعدى حدود اصدار الكتب الادارية دون المعرفة بطبيعة مكوناتها الاساسية وتأثير ذلك على الاداء المنظمي بمختلف تفاصيله وهذا ما تبين من خلال نوعية بعض الاجابات.
- ٣- على الرغم من عراقة المنظمة موضوع الدراسة وخبرة منتسبيها، الا ان هناك غموض واضح في التعرف الى طبيعة بعض مكونات المتغير المستقل خصوصا مثل الثقافة المنظمة، ملائمة الهيكل، تخصيص الموارد.
- ٤- اوضح العديد من عينة الدراسة بغموض مصطلح الحركية اللاخطية خصوصا في الجانب الاداري ،اذ انهم وبحكم اختصاصهم التقني يعرفون بالحركية اللاخطية ولكن من خلال الخوارزميات او المعادلات الرياضية.
- ٥- من خلال نتائج التحليل الإحصائي لاراء عينة الدراسة لايمكن ان تمثل الواقع بشكل كامل، يقف خلف ذلك اسباب عدة منها احتمال عدم الاهتمام بدقة الاجابة لفقرات الاستبانة، قلة الوقت المتاح للاجابة بسبب الانشغال بالمهام اليومية الكثيرة والمستعجلة، ومن الطبيعي عدم الالمام الكافي بالمضامين الحقيقية لمتغيرات الدراسة التي تم البحث فيها.

المقترحات:

- ١- ضرورة التأكيد على نشر ثقافة الادارة بمضامينها الصحيحة من خلال التطبيق المعتمد على تجارب رائدة وانشاء بنك للمعلومات يختص بالمؤشرات الادارية ومكامن الاخفاق والنجاح خصوصا في المنظمات الكبيرة لغرض الرجوع عليه بشكل دوري بقصد التحوط واتخاذ القرارات الصحيحة بهذا الشأن.
- ٢- تدريب العاملين بشكل عام ومتخذي القرار بشكل خاص في مختلف المنظمات على كيفية التعامل مع البيانات الادارية وقرائنها بالشكل الصحيح لغرض توفير المقومات الاساسية للاداء السليم.
- ٣- على هامش مجريات الدراسة الحالية،يود الباحث الاشارة الى موضوع ذي اهمية جلية تتمثل في توجيه الادارات بشكل خاص الى ان تحقيق النجاح لايعني بالضرورة ان العملية الادارية تسير بالشكل المطلوب فقد تكون الصدفة او الاحتكار هي من مسببات هذا النجاح،الا ان المعول عليه يجب ان يكون من خلال التركيز على القدرات الجوهرية والتقانة المتطورة واستخدام الوسائل الكمية للتحليل والاستقصاء وقبل ذلك تميز الادارات بنمط التفكير العلمي حتى يمكن مواجهة المشاكل المحتملة وايجاد افضل الحلول لها.
- ٤- ان التوسع في مضامين متغيرات الدراسة الحالية سواء الرئيسة او الفرعية والبحث عن متغيرات اخرى ذات صلة لمنظمات متنوعة في قطاعات مختلفة، سيكون له الشأن في التوصل الى حقائق تتعلق بطبيعة العملية الادارية واسسها الصحيحة وما لذلك من شأن في اغناء تجارب المنظمات في ميادينها.
- ٥- الاهتمام باستراتيجيات العمل ومراجعتها بشكل مستمر لغرض التعديل او اختيار اخرى غيرها بقصد ايجاد افضل الوسائل لتحقيق الاهداف الموضوعية.

المصادر العربية:

- ١- المعهد القومي للتخطيط، (١٩٨٨)، الإحصاء للمخططين والباحثين، بغداد.
- ٢- شفير، ١٩٨٩ المعرفة العالمية كنشاط ، مترجم - طارق معصراني ، دار التقدم.
- ٣- مرشد ، سمير اسعد ، (١٩٨٩) العقلانية في الفكر الإداري المعاصر، دراسة تحليلية نقدية ، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة العلوم الاجتماعية ، خريف.
- ٤- بيترز، (١٩٩٥) نظرية المنظمة من منظور بيئي، ترجمة احمد السيد، جامعة القاهرة، الإصدار الاول.
- ٥- ثومبسون ، ميشيل وآخرون ، (١٩٩٧)، نظرية الثقافة ، مترجم (علي السيد الصاوي) ، سلسلة عالم المعرفة ، ع (٢٢٣) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .
- ٦- القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٩) السلوك التنظيمي ، ط ١ ، عمان ، دار وائل للنشر .
- ٧- يونس، طارق شريف، (٢٠٠٠) أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل القرار، أطروحة دكتوراه غير منشورة-جامعة الموصل .
- ٨- عساف، عبد المعطي (٢٠٠٣) ، الطريق الى العالمية ، ط ١ ، دار وائل للنشر، عمان .
- ٩- الاعرجي ، أ.د عاصم (٢٠٠٥) ، ادارة الازمات في ظل العولمة ، مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية ، جامعة فيلادلفيا ، المؤتمر العلمي الرابع .

المصادر الأجنبية:

- 1- Sharplin ,Arthur ,(1985) Strategic Management ,1st ed ,McGraw Hall,116. Business Incubators Performance ,economic development Quarterly ,Vol(2),85.
- 2- Simon, Herbert, A,(1993), Decision Making : Rational ,Non Rational ,Irrational .Educational Administration Quarterly ,VoL (29) , No3 ,154.
- 3- Werner, Felt. Berger, (1993) Firm Resources and Sustained Copetitive Advantage, Journal of Management, 17(1)-99-101.
- 4- Goethe, David& Stanley, Davis, (1997)Introduction to (TQM) ,Express pub,123.
- 5- Gordon,jay&Mac,steven,(1997) Learning across systems, Management journal, UK,5(13)-63.
- 6- Mintezberg, Henry&Alhstrand, Bruce, (1999), Guided tour through the wilds of strategic management, Strategic management journal, 21(5)-421-44.
- 7- Pearson, Gordon, (1999) Strategy in Action ,1st .ed , Wallas, pub, England , 36.
- 8- Potter, S.M & T.B,De - Mares,(2001) A new Approach to neural cell culture for Long- term studies, J.Neurose methods,17-24.

- 9- Bergmann –Lichtenstein B, & Mendenhall, Me (2002) Non-Linearity and Response Ability: Emergent order in 21st century careers, Human Relations 55(1), 6.
- 10- Davidson, Hugh, (2002) How to make Vision and Value Works, Strategic Management Journal, 80(6)-117.
- 11- Finer, B & P.Holberton, (2002). Incubator: There and Back, Journal of Business Strategy, 24.
- 12- Haward .M.L.A,(2002) When Firms Learn From their Acquisition Experience?, Academy of Management Journal, 41(1), 26-8.
- 13- Mac,Andrez&Lary,david,(2002) Systems Dynamics,A new way for achieving strategy, printice Mc Hall, 3rd, ed, 189.
- 14- Zollo.M&Winter.S,(2002) Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Systems, Organization Science, 12(4)-139-42.
- 15- Peteraf .Maragrate,A&Bergen,Mark.E,(2003) Dynamics and Capabilities, Strategic management journal, 24(4)-309-22.
- 16- Joseph L., Bower Clark, (2007), How Managers create the company strategy, 85(2), 72-79.
- 17- Gordon, Show,(2008) Strategic Activation or Strategic Plan, H.B.R, 76(3)-83.
- 18- Lazard.D,(2009) Thirty Years of Polynomial Systems Solving, Journal of Symbolic Computation, 44(3), 222-25, ISBN-0-471-15496-2.
- 19- Lorsch.J.W&Clark, Robert,(2010), Leading by Strategy, H.B.R, 86(5), 53-5.
- 20- Thompson, Arthur A.&Peteraf, margrate & Gomble, John .E&Thompson, Strickland..J, (2014) Crafting and Executing Strategy, 19th ed, Singapore, ISBN-978-1-259-01180-1, 107-9.

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

نأمل أن تخصصوا جزءا من وقتكم وتعاونوا معنا في الإجابة على فقرات الاستبانة الخاصة بدراسة العلاقة بين (متغيرات التنشيط الاستراتيجي و الحركية اللاخطية للانظمة في المنظمات) في منظماتكم، بما أنكم المعنيون بالأمر وبالنظر لكفائتكم وخبرتكم الميدانية نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، مع ملاحظة الاتي:-

١- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم على الاستمارة.

٢- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام التفضيل الذي تعتقدونه ملائما.

٣- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ، لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة .

٤-الاستبانة مقسمة الى محاور لتشمل متغيرات الدراسة، المحاور المقابلة للاحرف (A,B,C,D, E) تتعلق بمتغير التنشيط،اما المحاور المقابلة للاحرف (F,G,H,I) فانها تتعلق بمتغير الحركية اللاخطية. وتقبلوا فائق التقدير والاحترام...

الباحث

ت	محاور الاستبانة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
A	نمط الادارة					
١	تهتم الادارة بدراسة طبيعة النظم المنظمية المعمول بها					
٢	تعتمد الادارة فرق العمل بقصد الانجاز الافضل للاهداف					
٣	تتميز الادارة بالدعم الكافي لكافة النشاطات					
٤	هناك مشاركة ملحوظة في اتخاذ القرارات					
٥	نمط الادارة تقليدي					
B	نظام الاتصالات					
٦	يمتاز نظام الاتصالات بين الاقسام بالتعقيد					
٧	هناك مصاعب عند الحاجة للاتصال مع الادارة العليا					
٨	يوجد تاخير في تأمين متطلبات فرق العمل					
٩	تكون سلطة اتخاذ القرار بيد مسؤول الفريق					
١٠	طول فترة الاتصال بين الادارة والاقسام					
C	الثقافة المنظمية					
١١	تفتخر المنظمة بكفاءة انظمتها					
١٢	تعتقد الادارة باهمية دعم النشاطات دون تمييز					
١٣	تعد فرق العمل جزءا من تراث المنظمة					
١٤	تعد المشاركة تقليدا راسخا في المنظمة					
١٥	يؤمن العاملون بان النجاح جزء من سمعة المنظمة					

D	ملائمة الهيكل				
١٦	يتميز تصميم الهيكل التنظيمي بالمرونة				
١٧	يتم تعديل الهيكل التنظيمي حسب الضرورة				
١٨	يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل افقي				
١٩	هناك وضوح في طبيعة العلاقة بين الاقسام				
٢٠	يبين الهيكل اماكن القوة في المنظمة				
E	تخصيص الموارد				
٢١	تخصص الموارد المختلفة على وفق الحاجة الفعلية للاقسام				
٢٢	تهتم الادارة بالتمييز بين الموارد الحرجة والاعتيادية				
٢٣	يتم التركيز على ان يكون اعضاء فرق العمل من الكفؤين				
٢٤	توجد استقلالية في موارد الاقسام				
٢٥	يوجد تاخير عند طلب الحاجة لمورد معين				
F	مرونة الانظمة				
٢٦	تستجيب الانظمة للتغيرات في الاستراتيجيات المعتمدة				
٢٧	يتم التامين اللازم لمتطلبات تغيير الاهداف				
٢٨	وضوح العلاقة بين الانظمة				
٢٩	تتميز الانظمة بالوضوح				
٣٠	يتم اعتماد التقانة الحديثة				
G	دعم الادارة				
٣١	تؤمن الادارة باهمية عملية الدعم				
٣٢	يتم التركيز على الموارد النادرة				
٣٣	تعتمد المنظمة لنظام مكافآت عادل				
٣٤	تعتمد الاسس الوظيفية الصحيحة للمفاضلة بين العاملين				
٣٥	لا تعتبر العقوبة وسيلة لتصويب الاخطاء				
H	فرق العمل				
٣٦	تعد فرق العمل من الادوات الرئيسة لتحقيق الاهداف				
٣٧	يتم تشكيل فرق العمل اعتمادا على التوسع في الاعمال				
٣٨	يتشارك اعضاء الفريق المسؤولية				
٣٩	تعتمد فرق العمل حتى ضمن القسم الواحد				
٤٠	يرتبط اداء فرق العمل بجودة تنفيذ المهام				
I	المشاركة				
٤١	لا تنفرد الادارة باتخاذ القرارات				
٤٢	تهتم الادارة بالجوانب الانسانية للعاملين				
٤٣	يطلع الجميع على موازنة المنظمة				
٤٤	يتم رعاية جميع الافكار				
٤٥	تتشارك الادارة مع العاملين في اعباء العمل				