

تحقيق التميز التنظيمي من خلال العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية

بحث ميداني في شركة زين للاتصالات

**Achieving organizational excellence
through the strategic mind of the
administrative leadership**
Field research in Zain Telecom

م.م. محمد مصطفى احمد

Mohammed Mustafa Ahmed

م.د. قاسم علي محمد

Qasim Ali Mohammed

م.م. مصطفى حتوان رحيمه

Mustafa Hatwan Rhima

كلية العلوم الإدارية والمالية /

جامعة الامام جعفر الصادق عليه السلام

College of Administration Sciences and
Financial -Imam Ja'afar Al-Sadiq University

المستخلص

تواجه المنظمات بصورة عامة العديد من التحديات في ظل الأسواق العالمية والمنافسة الشديدة سواء على المستوى المحلي او الدولي مما اضطر المنظمة للخوض في المنافسة الشديدة الامر الذي يتطلب وجود عقل استراتيجي للقيادة قادر على انتاج سلع وخدمات بجودة عالية لتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين، اذ يعمل العقل الاستراتيجي على الاخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على احراز الخيار الأمثل والعمل على الحذر والاستعداد والرغبة الفعلية في تحقيق التفوق المنظمي.

وبناءً على ذلك جرى صياغة نموذج للبحث ليحدد العلاقة والاثـر بين كل من العقل الاستراتيجي للقيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأبعاده المتمثلة بكل من (التفكير المنظمي، اعادة التأطير، التفكير العميق) وبين التفوق المنظمي (المتغير التابع) وابعاده المتمثلة في (القيادة، العمليات، نتائج الاعمال) ومن هذا المنطلق تولدت فرضيتان رئيستان الأولى منها تتعلق بتحديد علاقات الارتباط والثانية ببيان اثر العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية في تحقيق التفوق المنظمي، وتمثل مجتمع البحث في شركة زين للاتصالات ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤٩) فرداً لإنجاز الجانب العملي للبحث.

وقد توصل البحث الى عدة نتائج مهمة لعل من أبرزها أن العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية له أثر ايجابي في تحقيق التفوق المنظمي وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: العقل الاستراتيجي، القيادة، القيادة الإدارية، التميز المؤسسي.

Abstract

Organizations in general face many challenges in light of global markets and intense competition, whether at the local or international level, forcing the organization to engage in intense competition, which requires the presence of a strategic mind for leadership capable of producing goods and services of high quality to achieve superiority and preference over competitors, as the strategic mind works On taking into consideration all the variables surrounding the organization and then working on making the best choice and working on caution, readiness and the actual desire to achieve organizational excellence.

Accordingly, a research model was formulated to determine the relationship and impact between the strategic mind of the administrative leadership (the independent variable) and its dimensions (systemic thinking, reframing, deep thinking) and organizational excellence (the dependent variable) and its dimensions of (leadership, operations, Business results) and from this standpoint two main hypotheses were generated, the first of which is related to determining the correlation relations and the second is a statement of the impact of the strategic mind of the administrative leadership in achieving organizational excellence, and the research community was represented in Zain Communications Company, and then a random sample of 149 individuals was selected to accomplish the practical aspect of the research.

The research has reached several important results, perhaps the most prominent of which is that the strategic mind of the administrative leadership has a positive impact in achieving organizational excellence, and this supports the statistical formulation of the research hypotheses.

Keywords: Strategic Mind, Leadership, Administrative Leadership, Organizational Excellence

المقدمة

يعد العقل الاستراتيجي العنصر المهم لدى الاستراتيجيون، اذ يعمل العقل الاستراتيجي على الاخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على احراز الخيار الامثل والعمل على الاستعداد والرغبة الجادة في تحقيق التفوق والمشاركة في جعل العالم افضل، ويعد الاهتمام بكيفية الوصول للتفوق المنظمي موضوعاً مهماً بحد ذاته في المنظمات الصناعية على نحو خاص، فأصبحت المنظمات تهتم بهذا العنصر وتسعى الى امتلاكه وتوفير البيئة الملائمة له لكي يبدع، اذا يعد العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية مفتاح النجاح في بيئة الاعمال المتغيرة بسرعة والسيطرة على التغيرات المفاجئة من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الاسواق المتغيرة.

وجاء البحث ليسلط الضوء على الاطر الفكرية لمتغيري البحث العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بأبعادها (التفكير المنظمي، اعادة التأطير، التفكير العميق) والتفوق المنظمي بأبعاده (القيادة، العمليات، نتائج الاعمال)، وجرى تقسيم البحث الى عدة مباحث تناول المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث وفيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث واختص المبحث الثالث بتحليل واختبار فرضيات البحث، واما المبحث الرابع فقد تضمن عرض للاستنتاجات الذي توصل اليه البحث بالاعتماد على نتائج البحث.

«المبحث الأول»

المنهجية العلمية للبحث

اولا: مشكلة البحث

نتيجة التطورات والمتغيرات البيئية المستمرة والتي لا تتوقف عند حداً معين، وعلى جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وغيرها وحتى اذواق الزبائن فأنها في تغير مستمر، فأن هذه المتغيرات قد فرضت تحديات على المنظمات حول كيفية الانسجام والتكيف مع تلك العوامل من اجل التفكير بصورة استباقية لما هو قادم من اجل الوصول الى النجاح، ولا يتم ذلك بدون وجود رؤية طويلة المدى من قبل القيادات للمنظمة والتي تحتاج الى ان تتصف بصفة العقلية الاستراتيجية التي تستطيع ان تنظر الى المستقبل وتعمل على الاستعداد له بصفة استباقية تمنحها تحقيق التفوق المنظمي، ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة البحث لتختبر اثر العقل الاستراتيجي في قيادة المنظمة نحو تحقيق التفوق المنظمي. من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

(١) ما طبيعة ومستوى أبعاد العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي في المنظمة المبحوثة.

(٢) هل يوجد علاقة ارتباط ما بين العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي.

(٣) هل هناك تأثير لأبعاد العقل الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي.

ثانيا: أهمية البحث

اصبح موضوع العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي من الموضوعات المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية، وتنبع اهمية البحث من حداثة هذه الموضوعات التي شغلت اهتمامات الفكر الاداري والاستراتيجي في السنوات الاخيرة، وان التوجه في الجهود البحثية نحو العقل الاستراتيجي ومدى اهتمامها في الشركة المبحوثة ابرزت مجموعة متعددة من الآراء والخبرات التي تشير الى ان عملية تجاوز المشكلات التي تعاني منها المؤسسات لا يمكن إكماله الا بالبحث عن الاساليب الابداعية، وهذا ما أوجد ضرورة بحثية لتناول العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية وربطها بالتفوق المنظمي.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تعزز في تحقيق التفوق المنظمي وهي الاتي:

- ١) تتجلى أهمية البحث في طرح أدبيات الموضوع إمام الميدان المبحوث واداراته العليا والتنفيذية، إذ أن الولوج في هذا الموضوع يعتبر من الموضوعات التي تلامس اهتمامات قيادات الشركة المبحوثة.
- ٢) التعرف على مفاهيم العقل الاستراتيجي للقيادة والتفوق المنظمي في المنظمة المبحوثة
- ٣) التحقق من مستوى تأثير ابعاد العقل الاستراتيجي للقيادة في تحقيق التفوق المنظمي والاستفادة من نتائج البحث وتوظيفها في المنظمة المبحوثة.
- ٤) توفير معلومات تساعد الإدارة العليا في الشركة المبحوثة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل الموضحة في نتائج البحث.

رابعاً: متغيرات البحث

يتكون البحث من متغيرين، متغير مستقل ومتغير معتمد وكما يأتي:

(١) المتغير المستقل: العقل الاستراتيجي للقيادة الإدارية هو العملية الإدراكية التي يقوم من خلالها متخذي القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الاستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها (Liu,2015,2) وتشمل الابعاد الآتية:

أ) التفكير النظمي: هو القدرة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها والانماط والعلاقات الداخلية والتي تشكل سلوكيات النظم وتقدم الخيارات من اجل عملية التنفيذ
ب) اعادة التأطير: هو القدرة على ابدال وجهات النظر عبر عدة آفاق واطر ونماذج ذهنية وفلسفات وذلك لغرض اعادة توليد الرؤى والآراء اللازمة للتنفيذ.

ج) التفكير العميق: هو القدرة على التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام المدركات والتجارب والمعلومات وابداء الاحكام لما حدث سابقا ومن ثم خلق المبادئ التي توجه التنفيذ المستقبلي.

(٢) المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي): هو تسخير كل ما تمتلكه المنظمة من قدرات، معارف وخبرات بالاعتماد على الافراد واستخدامها من اجل بناء موقع جيد في السوق وكسب ميزة تنافسيه) وتشمل الابعاد الآتية:

أ) القيادة: هي المهمة للعاملين والتي تقود الجهود والخبرات الموجودة داخل المنظمة لأغراض التحسين المستمر للعمليات والمنتجات المقدمة من قبل المنظمة.

ب) العمليات: وتتناول مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي يؤديها العاملون في المنظمة لتقديم المنتجات او الخدمات التي يطلبها زبائنها،

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

عبر تعريف وجهات نظر الادارة العليا ومراجعة تحقيق العمليات لضمان استمرارية التحسين لها.

(ج) نتائج الأعمال: ويقصد بها انجاز الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر الاداء المخطط (Peter, 2006:2).

خامسا: فرضيات البحث

وبناء على ما سبق ذكره من مشكلة واهمية واهداف تصاغ فرضيات البحث الى فرضيات رئيسة بالشكل الآتي:
الفرضية الرئيسة الاولى

(١) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي

الفرضية الرئيسة الثانية

(٢) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعقل الاستراتيجي للقيادة الادارية في تحقيق التفوق المنظمي).

سادسا: مجتمع وعينة البحث

طبق البحث في شركة زين للاتصالات لغرض طرح مجموعة من الاستفسارات والمقابلات الشخصية ويعتمد البحث المنهج الوصفي - التحليلي لأختبار الفرضيات وذلك بدراسة الارتباط والتاثير بين المتغيرات وتستخدم الاستبانة لجمع البيانات من خلال:

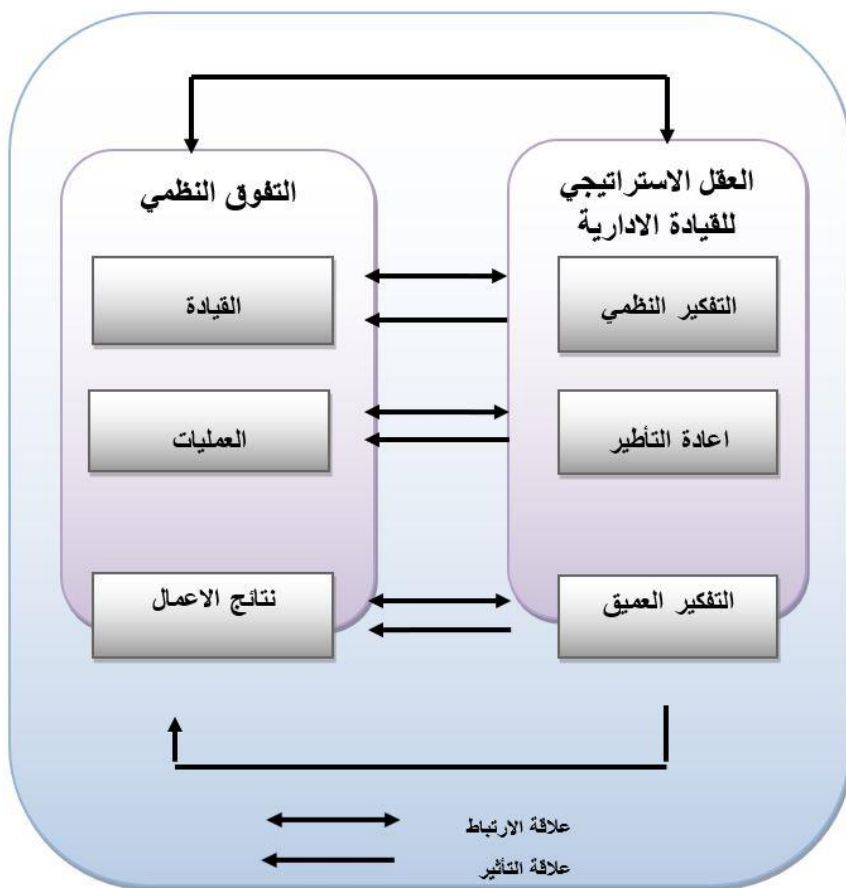
(١) مجتمع البحث: جرى اختيار شركة زين للاتصالات.

(٢) عينة البحث: فتمثل في (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب والوحدات) في الشركة المبحوثة وتم اختيار (١٤٩) عينة.

سابعاً: انموذج البحث الفرضي

تضمن انموذج البحث الفرضي المتغير المستقل والمتمثل بالعقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بأبعادها (التفكير النظامي، اعادة التأطير، التفكير العميق) والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، العمليات، نتائج الاعمال)، والشكل التالي يوضح انموذج البحث الفرضي:

شكل (١)
انموذج البحث الفرضي للبحث



«المبحث الثاني»

الجانب النظري

أولاً: العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية

(١) مفهوم العقل الاستراتيجي

على الرغم من قلة المقالات والبحوث الخاصة في مجال العقل الاستراتيجي الا انه ظهر مع ظهور الادارة الاستراتيجية مروراً بعمليات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم التفكير الاستراتيجي الى ان وصلنا لمرحلة العقل الاستراتيجي (Switzer,2008,32)، اذ ان للعقل الاستراتيجي للقيادة الادارية اهمية في مساعدة المنظمة على صياغة الاستراتيجية الخاصة بها بعد ان اصبحت الادارة شريك استراتيجي بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Goldman,2009,2)، وقد عرف العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بأنه قدرة المدير على التعامل مع المعلومات المتعددة التي تواجههم في العمل بالشكل الذي يساهم في صناعة القرارات ووضع السياسات والاجراءات اللازمة للتعامل مع التنبؤات المستقبلية (Nuntamanop,2013,243).

ومن وجهة نظر تنافسية فقد عرف العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية بأنه القدرة التي يمتاز بها القادة على تفسير وتحليل كافة التحركات التي يقوم بها المنافسين وبناء المزايا التي تضمن التصدي لهذه التحركات (Bouhali et al, 2015, 73)، ويرى (Majdenic et al ,2017,35) بأن العقل الاستراتيجي هو الاستثمار الامثل لأنشطة العمليات وتأديتها على وفق خطط استراتيجية من خلال مجموعة من الافراد يمتلكون خبرات وتجارب مختلفة.

(٢) مكونات العقل الاستراتيجي

هناك مجموعة من المكونات التي يتألف منها العقل الاستراتيجي للقادة الادارية والتي تساعدهم على توقع الاحداث المستقبلية التي من الممكن ان تواجههم في العمل، ومن ثم بناء السيناريوهات اللازمة للتعامل معه بالشكل الذي يضمن بقاء واستمرارية تطبيق استراتيجية المنظمة بالشكل الصحيح، ومن اهم هذه المكونات:

(أ) الحدس: وهو الذي يعكس قدرة القيادة الادارية على التصرف واتخاذ القرارات الصحيحة من دون الاعتماد على معايير معينة او مؤشرات واضحة (Harteis, 2008: 69)، وهذا المكون يساعد العقل الاستراتيجي على احداث قفزة تخيلية للقيادة الادارية، ومن الضروري الاشارة الى ان الحدس لايعكس شيء يتعارض مع العقل وانما يعكس المراحل المتقدمة من التفكير والخبرة الذي يصقل في العقل الاستراتيجي للقادة الاداريين (Erenda et al, 2014: 88).

(ب) الرؤية: وتتضمن تصورات القادة الاداريين وطموحاتهم الذين يسعون الى تحقيقها في المستقبل، وعليه فأن هذا المكون يمثل الموجه للعقل الاستراتيجي اتجاه المستقبل المجهول (Bouhali et al , 2015: 75)، ومن الضروري التأكيد على اهمية الرؤية كمكون اساسي للعقل الاستراتيجي للقيادة الادارية كونها تساعدهم على تنظيم الافكار وتعزيز قدراتهم على التنبؤ للأحداث والاستعداد للتعامل معها (Ndalamba et al , 2018: 310).

(ج) التصور: يتمثل بمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تساعد العقل الاستراتيجي على تقديم مجموعة من النتائج الجديدة ذات القيمة الاصلية (Nwachukwu et al , 2017: 1302)، وتعزيز مقدرات العقل الاستراتيجي في التعرف على طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج المترتبة عليها من ناحية التعلم والتفكير (Ates, et al , 2018: 30).

(د) الخيال: يعكس هذا المكون قدرة العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية على توسيع رؤيتهم والنظر الى المتغيرات بعمق اكثر وثقة اكبر لاتخاذ القرارات المناسبة (Savvas, 2016: 2)، كما تساعده على النظر الى الظواهر المحيطة كمجموعة متكاملة ومن ثم تعزيز قدرته على الالمام والتفهم لكافة المستجدات لبناء الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الاهداف (Thompson, 2017: 230).

(هـ) ادارة الذات: تساعد العقل الاستراتيجي للقيادة الاداريين على تحقيق التكامل الداخلي لتوجيه الذات وموازنة الانشطة والمهام التي يقوم بتنفيذها (Rombe, 2016: 205) وهذا المكون يساهم في تعزيز دور العقل الاستراتيجي بالالتزام بالقواعد الاخلاقية والقانونية وتقوية الثقة بالذات للقيادة وقدرتهم على تنفيذ ما مطلوب منهم (Steyn & Staden, 2018: 3).

(و) الابتكار: يساعد هذا المكون العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية على توليد الافكار الجديدة التي تساهم في معالجة المشكلات غير المألوفة التي تعيق تقدمهم باتجاه تحقيق الاهداف (Pires, 2013: 50)، وتساهم هذه المقدرات في تفعيل روح المجازفة وعدم التردد في طرح الافكار الجديدة والتجارب من اجل تحقيق نجاحات غير مسبقة وتحسب لمنظمتهم (Horn & Brem, 2013: 2).

ثانيا: التفوق المنظمي

(١) مفهوم التفوق المنظمي

يعد مفهوم التفوق المنظمي من المفاهيم الادارية الحديثة، اذ ان التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعي بالضرورة الى التفكير بالسبل التي تجعل العاملين ينجزون اعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي يتفوق فيه على مستويات اداء العاملين الاخرين

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعا، بحيث تستطيع المنظمة ان تتفوق على المنظمات الاخرى، وأشار (Peter,2006:4) الى ان للتفوق المنظمي اهميتها في كونه يعد عاملا لتعزيز عمل المنظمة وفاعليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة ان التفوق في الادارة يدعم انشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة والتركيز على رأس المال البشري الاستراتيجي كمورد مهم في تطوير المنظمة ويساعد في التركيز على النتائج، وعرف Avazpour&Others الى التفوق المنظمي بانه نشاط هام لإدارة المنظمة يهدف الى التوصل الى النتائج والتركيز على الزبون، القيادة وتوافق الآراء (Avazpour ,2012:3685)، في حين عرفه (Laamanen) بأنه تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال استخدام الموارد وقيادة فاعلة لتحقيق التفوق التنظيمي (Laamanen,2007:19).

ويذهب الباحثين الى ان التفوق المنظمي يعني الوصول الى اعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالميا (Durrah et al ,2014: 20)، ويتطلب التفوق المنظمي اثنين من المهام الضرورية وهما تحريك العمليات والاجراءات باتجاه تحقيق التميز وبذل الجهود لخلق ثقافة تحليلية وعلمية للجودة في المنظمة (Hashemy et al , 2016: 7)، وأشار (Rhima,2022:20) بأنه يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق في مجال الاعمال من خلال امتلاكها قيادات ادارية لها رؤى استراتيجية بعيدة المدى قادرة على مواجهة التغيرات البيئية، و اضاف كل من (Al Shobake & Abo Naser, 2016:70) ان للقيادة القدرة على التصور والخيال في التغلب على المواقف والمشكلات التي تواجهها ومواكبة التطورات التي فرضتها عصر المعرفة والتكنولوجيا.

٢) ابعاد التفوق المنظمي

اخذ التفوق المنظمي يبرز بقوة، ولا سيما ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات العالمية، وتسابقها للسيطرة على الأسواق بكل قدراتها، لذا فقد ظهر العديد من الأبعاد للتفوق المنظمي، وتفاوت الكتاب والباحثين في بحوثهم حول الابعاد، اذ اشارة (Badri et al, 2006) الى ابعاد التفوق المنظمي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، التركيز على العمليات، نتائج الاعمال)، في حين ذهب park & Dahlgaard, 2003) إلى تحديد الأبعاد الآتية (القيادة، الافراد العاملين، بناء الشراكات، بناء العمليات)، وشار (Peter, 2006:2) الى الابعاد التالية للتفوق المنظمي (القيادة، العمليات، نتائج الاعمال)، واعتمد البحث على أنموذج (Peter) لأبعاد التفوق المنظمي ويمكن توضيحها كما يلي:

أ) القيادة: استقطاب القادة للقيم الجوهرية والكفاءات الأساسية وتطوير القادة من خلال التعلم والتدريب والتطوير بحيث يؤدي ذلك إلى ممارسة الدور القيادي الصحيح. وان سلوكيات القادة تحدد القيم الأساسية مثل (الثقة، الاحترام، الانفتاح على الآخرين) (park & Dahlgaard, 2003)، و اشار (M. Samimi, et al, ٢٠٢٠, 5) الى ان دور القيادة يكمن في تحفيز الافراد العاملين في الشركة على تقديم الاداء الافضل من اجل تحقيق المنافسة والتفوق على المنظمات الاخرى، حيث ان القيادة مسؤولة عن توجيه الافراد العاملين لأداء المهام التنظيمية بفاعلية (Rhima, et al. 2022)، و اضاف (Mubarak, et al, 2019. M) ان القيادة تعتبر المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ب) العمليات: وتتناول مجموعة من الفعاليات والانشطة التي يؤديها العاملون في المنظمة لتقديم المنتجات والخدمات التي يتطلبها زبائنهم، وعبر تعريف

م.م. محمد مصطفى احمد/ م.د. قاسم علي محمد/ م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

وجهات نظر الادارة العليا ومراجعة تحقيق العمليات لضمان استمرارية التحسين لها (Peter, 2006:2).

ج) نتائج الاعمال: يركز هذا البعد على نتائج اداء المنظمة وتحسينه في جميع المجالات الرئيسية (نتائج المنتجات والخدمات، والنتائج التي تركز على الزبائن، والنتائج المالية والسوق التي تركز على القوى العاملة، والقيادة، ويتم رصد ومراقبة مستويات الاداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (Foster et al , 2007:335).

٣) اهداف التفوق المنظمي في ادارة المنظمات

يشير التفوق الى قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة من المفاهيم من اجل الحصول على بعض النتائج المستقبلية. ويرى (Dsouza&Sequeira, 2011:121) ان التفوق المنظمي يسعى الى تحقيق الاهداف الاتية:

- أ) الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة.
- ب) يركز على جهد الاعضاء من اجل ارضاء الزبون واطافة قيمة للزبون.
- ج) الاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة.
- د) التحسين المستمر لادارة المنظمة.
- هـ) الاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التناسق، والاستدامة والاتصال.
- و) تطوير ومشاركة الموارد البشرية.
- ز) الاهتمام بادارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها الموظفون ويتم تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية.
- ح) ممارسة الادارة تكون موجهه نحو المستقبل.

«المبحث الثالث»

الجانب العملي

يعرض هذا المبحث تحليل النتائج لمتغيري البحث بأستخدام الاوساط الحسابية (Weighted Mean) والانحرافات المعيارية (Standard deviation) لكل بعد من فقرات الاستبانة، فضلا عن اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل (العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية) والمتغير المعتمد (التفوق المنظمي)، واستخراج الفا كرونباخ لقياس مدى صدق الاستبانة وكما يلي:

اولا: أنساق الأداة وثباتها

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (١):

الجدول (١)

معاملات الثبات لأداة قياس البحث

متغيرات البحث	كرونباخ ألفا للمتغير ولابعاد
التفكير النظمي	0.854
اعادة التأطير	0.861
التفكير العميق	0.871
العقل الاستراتيجي	0.937
القيادة	0.869
العمليات	0.763
نتائج الاعمال	0.854
التفوق المنظمي	0.922

م.م. محمد مصطفى احمد/ م.د. قاسم علي محمد/ م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

يظهر الجدول (١) بان قيم معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين -0.937) 0.763 وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد وال فقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V.25)، والذي يمكن من خلاله اختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات اذ تم استخدام المؤشرات المبينة في الجدول (٢) لبيان مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد البحث، اذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين والمتمثلة بـ متغير العقل الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاث ابعاد فرعية وهي (التفكير النظامي، اعادة التأطير، التفكير العميق). اما بالنسبة للمتغير الثاني التابع المتمثل التفوق التنظيمي فقد تضمن ثلاث ابعاد فرعية وهي (القيادة، العمليات، نتائج الاعمال).

جدول (٢)

مؤشرات حسن المطابقة

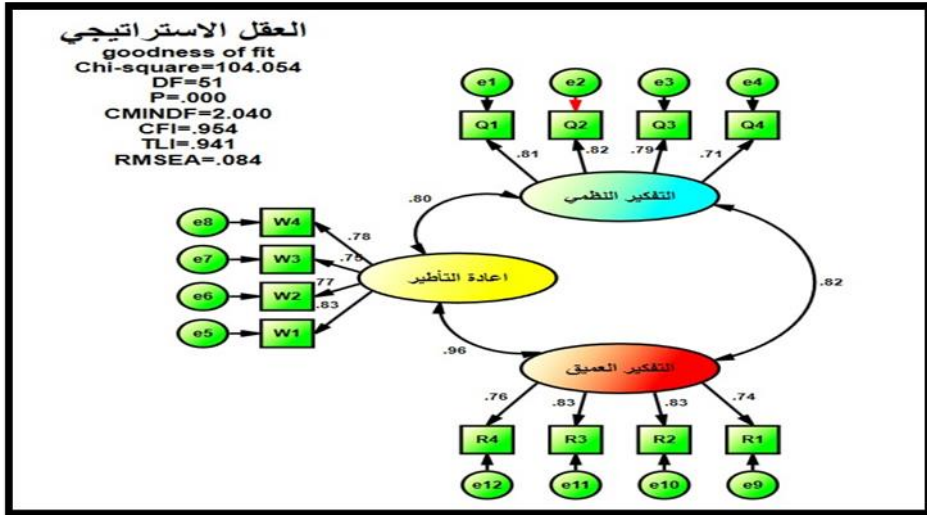
المؤشر	X^2 كاي سكوير	درجة الحرية (DF)	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توكرر لويس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
القاعدة	---	---	اقل من ٥	١-٠,٩	١-٠,٩	اقل من او يساوي ٠,٠٨

١: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير العقل الاستراتيجي

يبين الشكل (٢) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج العقل الاستراتيجي والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (١٢) فقره اذ يتضح من الشكل (٢) ان جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة (Goodness Of Fit) كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة، اذ يتبين من خلال جدول (٢) قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير العقل الاستراتيجي تراوحت بين (٠,٧١٢ - ٠,٨٣٤) وهي نسبية جيدة اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه فكلما كانت مساهمة الفقرة عالية كلما كانت ذات اهمية كبيرة في تفسر البعد الذي تنتمي اليه، اذ يتبين ان الصديق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير العقل الاستراتيجي معنوية، اذ تبين ان القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (٩,٠٩٠ - ١١,٠٥٣) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (١,٩٦)، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة، بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير العقل الاستراتيجي عند (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.

شكل (٢)

الانموذج الكامل لمتغير العقل الاستراتيجي



جدول (٣)

الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم
الدرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير العقل الاستراتيجي

الدلالة	P	القيمة الدرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الاوزان الانحدارية	الاوزان الانحدارية المعياري	الابعاد	المسار	الفقرات
معنوي				1.000	.806	التفكير النظمي	<---	Q1
معنوي	***	10.762	.107	1.147	.816		<---	Q2
معنوي	***	10.321	.102	1.055	.789		<---	Q3
معنوي	***	9.090	.128	1.162	.712		<---	Q4
معنوي				1.000	.831	اعادة التأطير	<---	W1
معنوي	***	10.723	.086	.925	.768		<---	W2
معنوي	***	10.306	.092	.950	.747		<---	W3
معنوي	***	11.053	.089	.982	.784		<---	W4
معنوي				1.000	.744	التفكير العميق	<---	R1
معنوي	***	10.377	.121	1.254	.834		<---	R2
معنوي	***	10.382	.120	1.247	.834		<---	R3
معنوي	***	9.419	.126	1.187	.764		<---	R4

المصدر: برنامج AMOS V.25

٢: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التفوق المنظمي

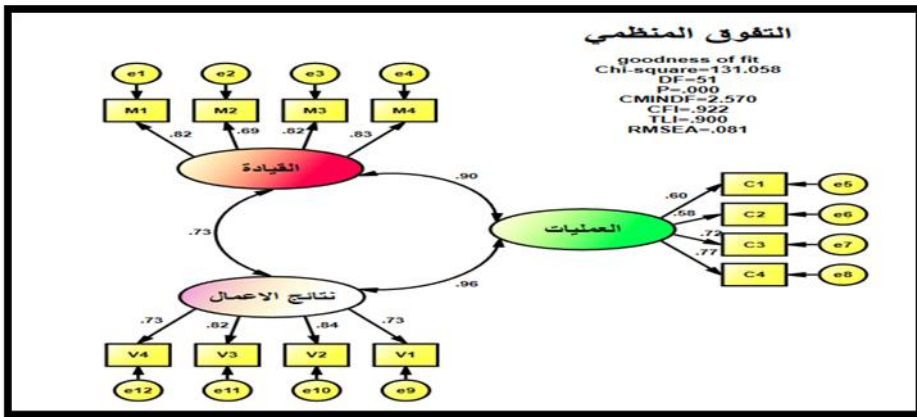
يبين الشكل (٣) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التفوق المنظمي والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (١٢) فقره اذ يتضح من الشكل (٣) ان جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة، اذ يتبين من خلال جدول (٣) قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير التفوق المنظمي تراوحت بين (٠,٥٨٢-٠,٨٣٨) وهي نسبية جيدة اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه فكلما كانت مساهمة الفقرة عالية كلما كانت ذات اهمية كبيرة في تفسير البعد

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

الذي تنتمي اليه، كما يتبين ان الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير التفوق المنظمي معنوية، اذ تبين ان القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (١٢٢, ٦ - ٣٨٥, ١١) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (٩٦, ١)، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة، اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير التفوق المنظمي عند (٠, ٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠, ٠٥) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية ويدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.

شكل (٣)

الانموذج الكامل لمتغير التفوق المنظمي



جدول (٤)

الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم
الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير التفوق المنظمي

الدلالة	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الاوزان الانحدارية	الاوزان الانحدارية المعياري	الابعاد	المسار	الفقرات
معنوي				1.000	.818	القيادة	<---	M1
معنوي	***	9.026	.091	.818	.695		<---	M2
معنوي	***	11.199	.084	.943	.821		<---	M3
معنوي	***	11.385	.082	.929	.831		<---	M4
معنوي				1.000	.604	العمليات	<---	C1
معنوي	***	6.122	.134	.819	.582		<---	C2
معنوي	***	7.197	.143	1.029	.721		<---	C3
معنوي	***	7.535	.138	1.040	.770		<---	C4
معنوي				1.000	.730	نتائج الاعمال	<---	V1
معنوي	***	9.896	.102	1.008	.838		<---	V2
معنوي	***	9.716	.113	1.098	.823		<---	V3
معنوي	***	8.554	.120	1.030	.726		<---	V4

المصدر: برنامج AMOS V.25

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

ان الهدف الاساسي من استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت هو تلخيص البيانات في محاوله لوصفها عن طريق التعرف على مركزها ومقدار تشتت البيانات حول هذا المركز (درجة تجانس البيانات) ومن خلال هذين المؤشرين تتمكن الباحثة من فهم ابعاد الظاهرة قيد الدراسة (القوسي، ٢٠١٤: ١١٩) اذ يعتبر الوسط الحسابي اكثر، اذ نسعى من خلال هذا الجزء من التحليل التعرف على ميول واتجاهات اجابات العينة المبحوثة حول متغيرات وابعاد البحث لأراء عينة من موظفي شركة زين للاتصالات والبالغ عددهم (١٤٩) مبحوث. وقد اعتمد البحث على مقياس

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

(Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (5) يوضح ذلك، اذ تم احتساب المدى لإجابات للوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترتيح الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{0,80}{5} = 0,16$$

اذ ان المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة-أصغر قيمة)،
المدى = ٥ - ١ = ٤

جدول (٥)

يبين المتوسط المرجح ومستوى الاجابة

المتوسط المرجح	١,٨٠ - ١	٢,٦٠ - ١,٨١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٥ - ٤,٢١
مقياس الاجابة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	اتفق تماماً
مستوى الاجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢,٦١ الى ٣,٤٠) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٣,٤١ الى ٤,٢٠) وجيد جدا إذا زاد من (٤,٢١ الى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢,٦١ الى ٣,٤٠) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١,٨١ الى ٢,٦٠) وضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من ١ الى ١,٨٠).

(١) العقل الاستراتيجي

يتضح من الجدول (٦) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد التفكير النظامي اذ بلغ (٣,٥٨٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (٢,٦١ الى ٣,٤٠) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠,٨٠٦) ومعامل اختلاف (٢٢,٥٠)

اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الالهمية النسبية وهذه النتيجة تشير الى امتلاك المنظمة قيادات ادارية لها القدرة على الرؤية الشمولية للمستقبل اذ يعتبر الموجه للعقل الاستراتيجي اتجاه المستقبل الذي يتصف بالكثير من المتغيرات، اذ لاحظ الباحثين ان القيادات الادارية تعمل على تنظيم الافكار وتعزيز القدرات للتنبؤ للأحداث والاستعداد للتعامل معها، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التفكير العميق اذ بلغ (٣, ٥٧٦) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠, ٧٩٤) ومعامل اختلاف (٢٢, ٢٠) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الالهمية النسبية وهذا يتطلب من القيادات الادارية التطلع الى توجهات اخرى من خلال استخدام المدركات والتجارب والمعلومات وتحقيق الاستثمار الامثل لأنشطة العمليات وتأديتها على وفق خطط استراتيجية من خلال مجموعة من الافراد الذين يمتلكون خبرات وتجارب مختلفة.

اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط حسابي عام لمتغير العقل الاستراتيجي ما قيمته (٣, ٥٧٩) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠, ٧٣٢) ومعامل اختلاف (٢٠, ٤٤) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الالهمية النسبية وهذا يعزز قدرة العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية في توسيع رؤيتهم والنظر الى المتغيرات بعمق اكثر لأتخاذ القرارات المناسبة من خلال طرح الافكار الجديدة التي تساهم في معالجة المشكلات الغير مألوفة التي تعيق تقدم المنظمة بأتجاه تحقيق الاهداف وتحقيق نجاحات تحسب لصالح المنظمة.

٢) التفوق التنظيمي

يتبين من خلال الجدول (٦) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند نتائج الاعمال اذ بلغ (٣, ٧٧٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح (٢, ٦١ الى ٣, ٤٠) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (٠, ٧١٤) ومعامل اختلاف (١٨, ٩٠) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الالهمية النسبية وهذا يشير الى تركيز الشركة

م.م. محمد مصطفى احمد/ م.د. قاسم علي محمد/ م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

على نتائج الاعمال التي تقدمها لزبائنها عبر الاداء المخطط وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، ويرى الباحثين ان الشركة تركز على جودة الخدمات المقدمة للزبون من خلال امتلاكها مقدرات جوهرية قادرة على الابتكار وتقديم خدمات فريدة ومميزة تمكنها في التنافس والتفوق على اقرانها في مجال العمل، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد العمليات اذ بلغ (٣,٥٤٥) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠,٨٠١) ومعامل اختلاف (٢٢,٥٨) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية ويرى الباحثين بأنه على الشركة ان تقوم بأجراء تغييرات مستمرة على جودة خدماتها ذات طفرة نوعية ومميزة بما يتلائم مع تغيير اذواق الزبون ومراعاة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتلبية احتياجات وتطلعات زبائنها.

اما بصورة اجمالية فقط بلغ الوسط حسابي عام لمتغير التفوق المنظمي ما قيمته (٣,٦٦٨) وبمستوى جيد وانحراف معياري (٠,٦٧٥) ومعامل اختلاف (١٨,٤٠) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وهذا يدل على امتلاك الشركة قيادات وموظفين يمتلكون مهارات وخبرات تمكنهم من ابتكار كل ما هو جديد ومميز قادرين على تحقيق الاداء العالي والتفوق على الشركات المنافسة وهو مما يقود نحو تحقيق التفوق المنظمي.

جدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية	حجم الفجوة	نسبة توفر البعد او المتغير	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
٣	28.32	71.68	22.50	0.806	3.584	التفكير النظامي
٢	28.46	71.54	22.40	0.801	3.577	اعادة التأطير
١	28.49	71.51	22.20	0.794	3.576	التفكير العميق
الثاني	28.42	71.58	20.44	0.732	3.579	العقل الاستراتيجي
٢	26.34	73.66	19.83	0.730	3.683	القيادة
٣	29.09	70.91	22.58	0.801	3.545	العمليات
١	24.46	75.54	18.90	0.714	3.777	نتائج الاعمال
الاول	26.63	73.37	18.40	0.675	3.668	التفوق المنظمي

المصدر: برنامج SPSS V.25

رابعا: اختبار فرضيات البحث

يختص هذا الجزء بأختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين ابعاد المتغير المستقلة العقل الاستراتيجي والمتمثلة في (التفكير النظامي، الاعادة التأطير، التفكير العميق) والمتغير المعتمدة (التفوق المنظمي) اذ سيتم اختبار الفرضية التالية. (توجد علاقة تأثير معنوية بين ابعاد العقل الاستراتيجي في التفوق المنظمي)، و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني التفوق المنظمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد العقل الاستراتيجي والمتمثلة في (التفكير النظامي، الاعادة التأطير، التفكير العميق) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (١٤٩) موظف في شركة زين للاتصالات، اذ يبين الجدول (٧) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد العقل الاستراتيجي في التفوق المنظمي.

(١) اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعقل الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين العقل الاستراتيجي والتفوق المنظمي (٩٨٥, ٣٠٠) وهي اكبر من (٤, ٠٨) عند مستوى دلالة (٠, ٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (٠, ٠٥) وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية للعقل الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي وهذه النتيجة اجابت على الفقرة الثانية الرئيسية لفرضية البحث والفقرة الثالثة من مشكلة البحث، وسجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (١٧, ٣٤٩). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٠) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير العقل الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة التأثير (٠, ٧٥٦) وهذا يدل على ان زيادة العقل الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التفوق المنظمي بنسبة (٧٥٪)، اذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠, ٦٧٠) اي ان العقل الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبة (٦٧٪) من متغير التفوق المنظمي اما النسبة المتبقية (٣٣٪) فيعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث لها التأثير على متغير التفوق المنظمي وكما هو واضح في الجدول (٧).

أ) اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التفكير المنظمي في التفوق المنظمي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير المنظمي والتفوق المنظمي (١٠٧, ٠٩٩) وهي أكبر من (٤, ٠٨) عند مستوى دلالة (٠, ٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (٠, ٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التفكير المنظمي في التفوق المنظمي، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (١٠, ٣٤٩). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٠) عند مستوى دلالة

(0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء التفكير التنظيمي، اذ بلغت قيمة التأثير (٠,٥٤٤) وهذا يدل على ان زيادة بعء التفكير التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التفوق التنظيمي بنسبة (٠.٥٤٪)، اذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٤١٨) اي ان بعء التفكير التنظيمي قادر على تفسير ما نسبة (٤١٪) من متغير التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية (٥٩٪) فيعود الى ابعاد اخرى للعقل الاستراتيجي له التأثير على متغير التفوق التنظيمي غير داخل في انموذج البحث وكما هو موضح في الجدول رقم (٧).

ب) اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعء اعادة التأطير في التفوق التنظيمي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعء اعادة التأطير والتفوق التنظيمي (٢٣٦,٥٨٤) وهي اكبر من (٤,٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (٠,٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعء اعادة التأطير في التفوق التنظيمي، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (١٥,٣٨١). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٦٠) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء اعادة التأطير، اذ بلغت قيمة التأثير (٠,٦٦٢) وهذا يدل على ان زيادة بعء دور اعادة التأطير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التفوق التنظيمي بنسبة (٦٦٪)، اذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠,٦١٤) اي ان بعء دور اعادة التأطير قادر على تفسير ما نسبة (٦١٪) من متغير التفوق التنظيمي اما النسبة المتبقية (٣٩٪) فيعود الى ابعاد اخرى للعقل الاستراتيجي له التأثير على التفوق التنظيمي غير داخل في انموذج البحث) وكما هو موضح في الجدول رقم (٧).

ج) اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعء التفكير العميق في التفوق التنظيمي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعء التفكير العميق والتفوق التنظيمي

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

(٢٨٩, ٩٥٠) وهي اكبر من (٤, ٠٨) عند مستوى دلالة (٠, ٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (٠, ٠٥) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التفكير العميق في التفوق المنظمي، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (١٧, ٠٢٨). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (١, ٦٦٠) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد التفكير العميق، اذ بلغت قيمة التأثير (٠, ٦٩٣) وهذا يدل على ان زيادة بعد التفكير العميق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التفوق المنظمي بنسبة (٦٩٪)، اذ بلغ معامل التحديد المصحح (R^2) لها (٠, ٦٦١) اي ان بعد التفكير العميق قادر على تفسير ما نسبة (٦٦٪) من متغير التفوق المنظمي والنسبة المتبقية (٣٤٪) تعود الى ابعاد اخرى لها التأثير على متغير التفوق المنظمي غير داخل في انموذج البحث. وكما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول (7) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد العقل الاستراتيجي في التفوق المنظمي										
التفكير الاستراتيجي	A	B	R	R^2	Adjusted (R^2)	F	t	Z المحسوبة	sig	المتغير
التفوق المنظمي	1.720	0.544	0.649**	0.421	0.418	107.099	10.349	9.347	0.000	التفكير المنظمي
	1.301	0.662	0.785**	0.617	0.614	236.584	15.381	12.787	0.000	الاعادة التأثير
	1.191	0.693	0.815**	0.664	0.661	289.950	17.028	13.796	0.000	التفكير العميق
	0.962	0.756	0.820**	0.672	0.670	300.985	17.349	13.978	0.000	العقل الاستراتيجي
Z الجدولية = 1.96 F الجدولية = 4.08 t الجدولية = 1.660										

المصدر: برنامج SPSS V. 2.5

(د) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد العقل الاستراتيجي معاً في تحقيق التفوق المنظمي) وكما هو مبين في شكل (٤)
اذ يوضح الجدول (٨) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد العقل الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$\beta_3 X_3 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Y = \alpha$$

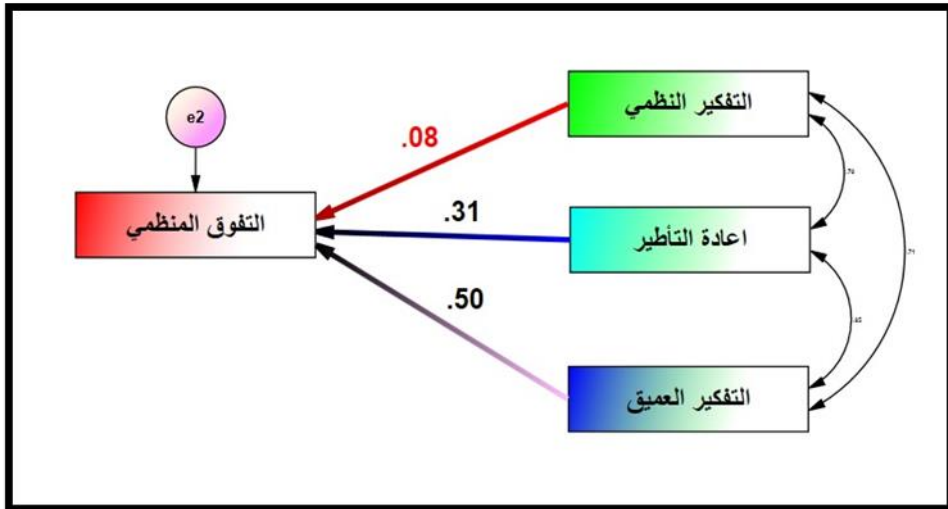
$$+ 0.423 X_3 + 0.065 X_1 + 0.261 X_2, 99.0 Y =$$

ويتضح من الجدول (٨) ما يأتي:

(١) سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (١١٢, ٠١٥)، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٤٢, ٢) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد العقل الاستراتيجي معاً في التفوق المنظمي) عند مستوى دلالة (٠.٥٪) أي بدرجة ثقة (95٪) وهذا مما يدل على ان ابعاد العقل الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في التفوق المنظمي. ويتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠, ٦٩٢) يتضح بان ابعاد العقل الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (٦٩٪) من التغيرات التي تطرأ على (التفوق المنظمي) اما النسبة الباقية (٣١٪) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

شكل (٤)

التأثير ابعاد العقل الاستراتيجي في التفوق المنظمي



٢) باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الابعاد و بعد حذف الابعاد غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (الاعادة التأطير، التفكير العميق)، اذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (٩٦٥، ١٦٦) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٠٤، ٣) عند مستوى دلالة (٠، ٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥٪)

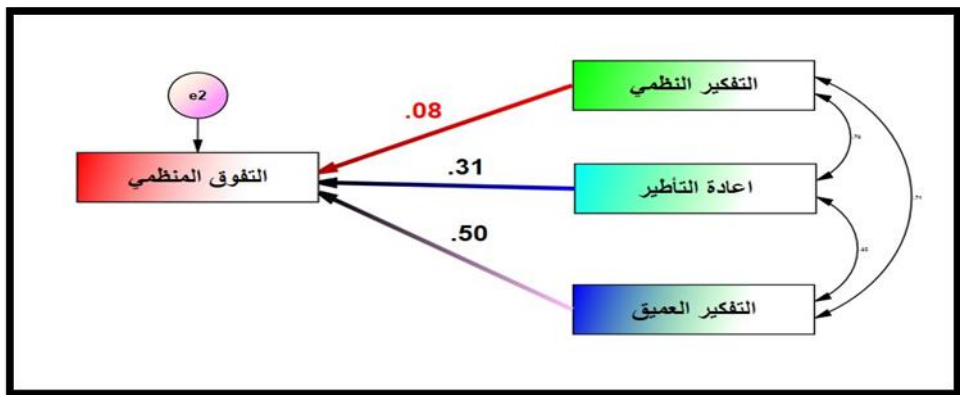
٣) من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠، ٦٩٢) يتضح بان بعدي (الاعادة التأطير، التفكير العميق) قادر على تفسير ما نسبته (٦٩٪) من التغيرات التي تطرأ على (التفوق المنظمي) اما النسبة الباقية (٣١٪) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

٤) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعدي الاعادة التأطير البالغ (٠، ٢٨٤) بان زيادة بعد الاعادة التأطير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التفوق المنظمي) بنسبة (٢٨٪).

(٥) يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد التفكير العميق البالغ (٠,٤٥٠) بان زيادة بعد التفكير العميق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التفوق المنظمي) بنسبة (٤٥٪). وكما هو مبين في الشكل (٥)

شكل (٥)

التأثير ابعاد العقل الاستراتيجي
في التفوق المنظمي باستعمال طريقة (Stepwise)



جدول (8)

المؤشرات الإحصائية بين ابعاد العقل الاستراتيجي
في التفوق المنظمي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			ابعاد العقل الاستراتيجي
ترتيب دخول الابعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
	---	---	---	0.249	1.157	0.065	التفكير النظامي
2	0.000	3.932	0.284	0.001	3.479	0.261	الاعادة التأطير
1	0.000	6.158	0.450	0.000	5.514	0.423	التفكير العميق
1.043				0.990			(α)
0.834				0.836			قيمة الارتبط المتعدد (R)
0.696				0.699			معامل التحديد (R^2)
0.692				0.692			معامل التحديد المصحح (R^2)
166.965				112.015			قيمة (F) المحسوبة
0.000				0.000			Sig.
3.04				2.42			قيمة F الجدولية

المتغيرات المعنوية (الاعادة، التأطير، التفكير العميق)
المتغيرات غير المعنوية (التفكير النظامي)

«المبحث الرابع»

الاستنتاجات

(١) اوضحت نتائج البحث ان نجاح الشركة المبحوثة قد جاء نتيجة وجود قيادات ادارية ذو عقلية استراتيجية تمتلك رؤية بعيدة المدى قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال لتلبية رغبات الزبائن في تقديم كل ما هو جديد ومتطور ومميز، وهذا ما لاحظته الباحثين من خلال الاهتمام الجيد بمتغير العقل الاستراتيجي.

(٢) اظهرت النتائج ان مستويات التفوق المنظمي قد جاءت بمستوى جيد ويرى الباحثين ان السبب الرئيسي في ذلك يرجع الى امتلاكها مقدرات جوهرية قادرة على الابتكار والتفرد في مجال الانترنت والشبكات وتقديم اجود الخدمات لزبائنه.

(٣) بينت نتائج البحث ان الشركة المبحوثة لديها الاهتمام الجيد في التفكير المعمق، اذ انها في اغلب الاحيان تعمل على التحليل والمراجعة والدراسة لأغلب المشاريع التي تقوم بها وذلك نتيجة ايمانها بأن التفكير المعمق سيساهم بصورة فاعلة على اتخاذ القرارات الصحيحة التي ستعود بالفائدة على الشركة وعلى تحقيق النجاح والتفوق.

(٤) حقق بعد التفكير المنظمي لمتغير العقل الاستراتيجي تقدما لدى شركة زين للاتصالات وهذا يعكس قدرة الشركة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها وتقديم الخيار الافضل في عملية تنفيذ الخطط.

(٥) ان بعد نتائج الاعمال هي الاكثر اهمية في ابعاد التفوق المنظمي وهذا يدل على تركيز الشركة اهتمامها في تقديم خدماتها على نتائج اعمالها ويتضح ذلك من خلال الخدمة الفعلية والفريدة والمتميزة التي تقدمها لزبائنها.

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

(٦) وجود علاقة ارتباط بين العقل الاستراتيجي للقيادة الادارية والتفوق المنظمي وهذا يعني ان الشركة المبحوثة كلما سعت الى زيادة مهارة القيادات العليا وخاصة من حيث التفكير نحو المستقبل كعقل استراتيجي فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل على تحقيق النجاح للشركة وبالتالي على تحقيق التفوق المنظمي.

(٧) اظهرت النتائج ان للعقل الاستراتيجي بأبعاده له التأثير على ابعاد التفوق المنظمي لشركة زين للاتصالات وهذا يدل على تأثير القدرات العقلية للقيادات الادارية في إنضاج افكار جديدة تعزز مكانة الشركة وبالتالي تحقق التفوق المنظمي.

التوصيات

(١) تعزيز الدور الذي يمارسه القادة الاداريون في الشركة لما يمتلكونه من عقلية استراتيجية تمتلك رؤية بعيدة المدى قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال.

(٢) لما كانت النتائج المتعلقة بمستويات التفوق التنظيمي مرتفعة للشركة المبحوثة نتيجة امتلاك الشركة تكنولوجيا متميزة لذلك يوصي الباحثين بتطوير التكنولوجيا بشكل مستمر لدعم وتعزيز التفوق التنظيمي.

(٣) العمل على تبني التجارب العالمية للدول المتقدمة والاستفادة منها والعمل على تكييفها لملائمة البيئة العراقية.

(٤) زيادة مهارات القيادات الإدارية وخاصة في مجال التفكير نحو المستقبل لما له من دور فعال لتحقيق النجاح للشركة.

References

- 1) Ateş , Nufer Yasin & Tarakci , Murat & Porck , Jeanine Pieterneel & Knippenberg , Daan van & Groenen , Patrick J. F (2018), The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment , Journal of Management , Vol 2 , No 1: pp 1-30.
- 2) Badri ,Masood Abdulla ; Selim ,Hassan; Alshare ,Khaled ; Grandon ,Elizabeth E.; Younis,Hassan; Abdulla Mohammed;(2006); The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 9, pp1118-1157.
- 3) Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015), Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol 181, PP:72-78.
- 4) Erenda , Ivan & Meško , Maja & Bukovec , Boris (2014), Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry , Journal of Universal Excellence , Vol. 3, No. 2, pp: 87–101.
- 5) Foster, Tina C; Johnson, Julie K; Nelson, Eugene C; Batalden ,Paul B;(2007); Using a Malcolm Baldrige framework to understand high performing clinical micro systems; Qual Saf Health Care;16,pp334–341
- 6) Goldman, E., & Cahill, T. (2009), Experiences that develop the ability to think strategically, Journal of Healthcare Management, Vol 54, No 6: pp 1-12.
- 7) Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008), How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. Online Submission, Vol 5 , No 1 ,pp: 68-80.
- 8) Kote, N. (2011). Strategic mind what does it take. Place of publication not identified: Xlibris Corp. www.scribd.com.

- 9) Laamanen, Kai (2007)"High Performance Organization. www.innotiimi.com.
- 10) Liu, H. (2015). The Chinese strategic mind, Edward Elgar Publishing Limited, The Lypiatts , 15 Lansdown Road , Cheltenham, Glos GL502 JA, UK.
- 11) Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder Identification, Salience, and Strategic Mindset
- 12) Analysis. In Practices for Network Management (pp. 27-45).
- 13) MAZEN J. AL SHOBAKI& SAMY S. ABU NASER ,(2016) ,The dimensions of in organizational excellence , GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES , Volume-5, Issue-11, October, pp70).
- 14) Michael Sony ,(2019) Implementing sustainable operational excellence in organizations, PRODUCTION & MANUFACTURING RESEARCH , VOL. 7, NO. 1,PP71.
- 15) Mjaku , Gentiana ,(2020) Strategic Management and Strategic Leadership , International Journal of Scientific and Research Publications, , Vol 10 , No 8 pp:916. ,
- 16) Mubarak ,Muhammad Faraz, &Wan Fauziah Wan Yusoff , (2019) Impact Of Strategic Leadership on Strategy Implementation, British Journal of Management and Marketing Studies , Vol 2 , No 1 pp: 32-43.
- 17) Ndalamba , Ken Kalala & Caldwell , Cam & Anderson , Verl (2018) Leadership vision as a moral duty , Journal of Management Development , Vol 37 , No 3 pp: 309-319.
- 18) Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013),A new model of strategic thinking competency, Journal of Strategy and Management, 6(3),pp: 242-264.
- 19) Nwachukwu, Chijioke & Chladkova, Helena & Zufan, Pavel& OLATUNJI , Fadeyi (2017) Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance , Imperial Journal of Interdisciplinary Research , Vol-3, Issue-4, pp: 1302-1311.

- 20) Park, Su Mi Dalsgaard & Dalsgaard, Jens J, ,(2003) "In Search of Excellence - Past, Present and Future, Journal of Management, Vol 13. No. 2.: pp:6.
- 21) Peter tom , (2006) "performance excellence In Search of America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London. pp2-4.
- 22) Rhima, M. H., Muhsen, N. A., Faris, H. M., and Mohammed, R. F., (2022) "Study of Pillars and Variables of Business Administration for Successful Organizational Effects" Webology, Vol. 19, No 1, pp. 6550 – 6567.
- 23) Rhima, M. H., (2022) "The expected role of organizational culture in the relationship between servant leadership and employee performance" American Journal of Economics and Business Management 5 (9), 117-137.
- 24) Rombe , Michael Lawrence Mogga (2016) Effective Time and Self Management, Environment and Productivity in an Organization , Science Journal of Business and Management , Vol 4 , No 6: pp 204 _ 211.
- 25) Samimi, Mehdi & Andres Felipe Cortesa, Marc H. Anderson, Pol Herrmann, · January (2020) , Article in The Leadership Quarterly, pp5.
- 26) Savvas , Michael (2016) Managerial Imagination, HRM and "The Imaginative Performer" , Journal of Management Inquiry, Vol 16 , No 1: pp 1-10.
- 27) souza , Sunil. C& Sequeira, A. H,(2011), Mbnqa - A Strategic Instrument For Measuring Performance In Healthcare Organization: An Empirical Study, International Journal of Multidisciplinary Research, vol.1,no.5,PP.119-129.
- 28) Switzer, Merlin (2008) Strategic Thinking in Fast Growing Organizations, Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, pp: 31-38.

م.م. محمد مصطفى احمد / م.د. قاسم علي محمد / م.م. مصطفى حتوان رحيمه.....

- 29) Thompson , Neil A (2017) Imagination and Creativity in organizations , Journal of Management Inquiry, Vol 39 , No 3: pp 229-250.