

## تأثير التحديات البيئية في الفرص التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار المتدرج دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل<sup>(\*)</sup>

م.م. دهام عويد مطروه  
الكلية التقنية الإدارية/الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية  
daham.stat@ntu.edu.iq

أ.د. سلطان أحمد خليف النوفل  
الكلية التقنية الإدارية/الموصل  
الجامعة التقنية الشمالية  
Sa3092419@gmail.com

### المستخلص:

تمثل التحديات البيئية أحد العوامل المساهمة في اثارة الفرص التنظيمية في المجال المنظمي الامر الذي استلزم من الإدارات توظيف كل ما يدور ضمن هذه التحديات لصالح الفرص عليه انطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الاتي: مدى توافر الرؤية لدى المبحوثين بشأن التحديات البيئية المحدقة بمنظمتهم وبما يمكنهم من استثمار الفرص وإقرار حالات التفوق وقد تبنت الدراسة الحالية فرضية مفادها: يوجد تأثير متدرج للأبعاد المعتبرة عن التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة من عينة عشوائية بلغ عدد افرادها ٤٠ شخص من مختلف المستويات التنظيمية وقد اعتمد الباحثان المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة التي توصلت الى جملة نتائج أبرزها وجود تأثير متدرج للأبعاد التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات البيئية، الفرص التنظيمية، الانحدار المتدرج، مديرية، بلدية.

### Impact of Environmental challenges on Organizational opportunities Using step-wise Regression

### Analytical study of opinions sample of workers in Municipal Directorate Mosul

Prof. Dr. Sultan Ahmed Khleaf Alnofal  
College of Technical Administrative/Mosul  
Northern Technical University

Assist. Lecturer: Daham Awaid Matrood  
College of Technical Administrative/Mosul  
Northern Technical University

### Abstract:

Environmental challenges represent of one factors which it contribution of arousal organizational opportunities in organizational field, that's required of Managements is recruitment with surround involve of challenges to interest opportunities. The problem study is range of vision availability of respondents with Environment challenge that round of it organization to able of investment opportunities and decided of Supereminence. The study depend of hypothesis is there are stepwise impact of environment challenges dimensions in organizational opportunities of organization research. The study be helped of questionnaire as a tool of collect data

(\*) تأسست بلدية الموصل في العهد العثماني سنة ١٨٦٩ م، وهي مؤسسة خدمية تعنى بتقديم الخدمات ذات المساس بحياة المواطنين اليومية وتعتبر اليوم من المؤسسات الحيوية والفعالة في داخل مدينة الموصل عاصمة محافظة نينوى.

from random sample (40) persons of organizational level different, and the researchers depend on descriptive analytical Methodology and the study reached many results such there are impact of Environmental challenge in organizational opportunity of organization research.

**Keywords:** Environmental challenges, organizational opportunities, Step wise Directorate, Municipal.

## المقدمة

تشهد البيئة التي تحيط بالمنظمات سلسلة من التغيرات وعلى نحو يدفع القيادات الادارية وحتى العاملين الى البحث والتحري عن اصداء هذه (التغيرات) بقصد المسايرة ومحاولة التأقلم احيانا مثلما السعي الى تحقيق الطموحات التي تراودها بشأن اقتناص الفرص والعمل على استثمارها، اذ كم من المنظمات انطلقت في تعزيز اداءها ورفع قيمتها من طبيعة التحديات المحددة بها لكون هذه التحديات بمثابة المحرك الفعلى لاستحضار القدرات الكامنة في ذات المنظمات وبالتالي توظيفها كدفاعات ومعززات للعمل، الامر الذي يتبين عنه مراجعة فعلية لكل ما يغص به الواقع وما يدور في فلكياته ولما كانت هذه تمثل انتقاضة ومؤشر فعلى دورانية هذه الفلكيات عليه اقتضى الحال من القيادات الادارية ان ترافق وترصد وتشخص وعلى نحو ملموس كل ما يتمضض عن آلية الدوران بحيث تعمد المنظمات ممثلة بقياداتها ان تجند الانشطة والفعاليات لصالح الممارسات التي تقوم بها وبالتالي تأشير الفرص المنبثقة او المتوقع بزوغها والعمل على استثمارها انطلاقا من فكرة مفادها ان شدة الضغط الذي تولده التحديات يعني وجود اشارات فعلية للافراج والتفكير في الجديد، لذا نقول ان التحديات وشتها يعني مغازلة القيادات الادارية والعاملين تجاه الفرص وولادة الافكار. عليه وجد الباحثان من ذلك مدخلا لعرض منهجية الدراسة على وفق السياق الاتي:

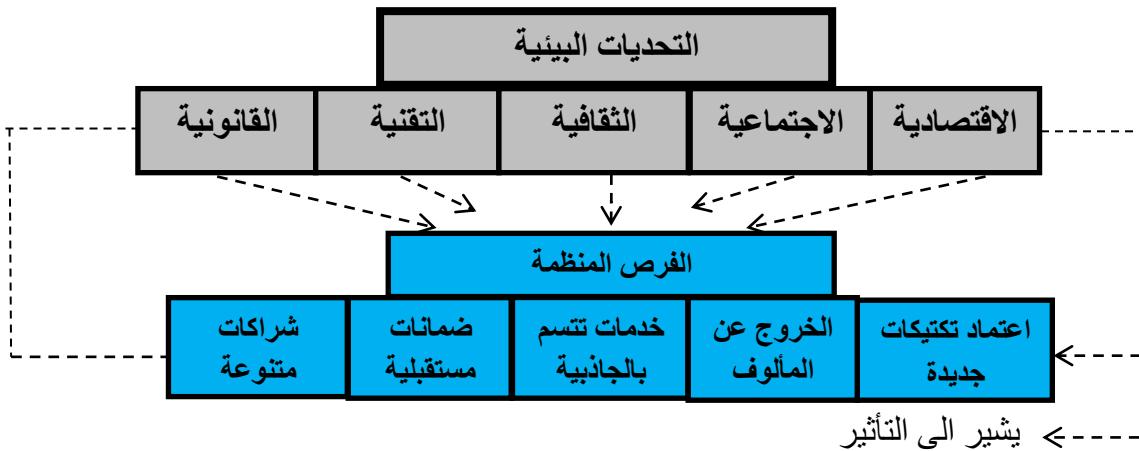
## المحور الاول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تخوض المنظمات غمار التحديات البيئية وعلى نحو يؤشر مستوى ونوع الاستجابة الناجمة عنها الا انه في كل الحالات تبقى التحديات مدخلا لولادة افكار ومبينا لنشوء فرص سواء وقعت تحت طائلة الحسبان ام انها كانت محض صدفة، عليه تولدت رؤية لدى الباحثان بان ازيز التحديات قد يكون الباعث الاول لابثاق فرص تخرج عن النطاق المألوف اي ان التحدي يترتب عليه فرص في كثير من المواقف، الامر الذي دفع القيادات الادارية ان تستحضر كل ما في حوزتها لصالح توجهاتها المستقبلية عبر منحى المراقبة بقصد اقتناص الفرص، لذا يبدو للباحثين ان من لا تورقه التحديات في بيئته لا يسعه الحال الى خدمة واقعه، وبالتالي يتذرع عليه تحديد الفرص المحيطة به. الامر الذي يفسر لنا ان غياب القدرة على تحديد التحديات البيئية يجعل الادارات والعاملين في منأى عن الفرص المتاحة وحتى الكامنة عليه تجلت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الاتي: هل تتوافر لدى افراد العينة المبحوثة القدرة على تحديد التحديات البيئية المحيطة بهم وبما يمهد لهم السبيل لاكتشاف الفرص والعمل على استثمارها في بيئه العمل.

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تتجسد أهمية الدراسة الحالية في سعيها لتناول موضوع يحتل قدرأ من الأهمية في الفكر الإداري وعلى النحو الذي دفع الباحثان الى تناوله برؤية تحليلية تكشف عن أنواع التحديات مثلما توشر دورها في استثمار الفرص مع الإشارة الى ان عمق التحديات قد يجلب حالات جديدة من التفكير بالبيئة وما يدور في نطاقها الى حد التماس الفرص والعمل على تحديدها.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تجلت اهداف الدراسة الحالية في الاتي:

١. تقديم رؤية تحليلية تجسد الدور الفعلي للتحديات في خلق الفرص.
  ٢. تجسيد العلاقة بين التحديات والفرص في مخطط يكشف عن الاثر الذي تمليه التحديات البيئية في خلق الفرص التنظيمية.
  ٣. تحديد الاثر الذي تفرضه التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. مخطط الدراسة الافتراضي: استعان الباحثان بالمخطط الافتراضي الاتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً. فرضية الدراسة: يوجد تأثير متدرج لأنواع التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

سادساً. اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان الاستبانة كاداة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد غطت الاستبانة جزئين، الاول تحدد بالفقرات المجددة للتحديات البيئية ممثلة بالتحديات الاقتصادية التي تم التعبير عنها بالفقرات ( $x_1, x_2, x_3$ )، اما بشان التحديات الاجتماعية فقد فسرتها الفقرات ( $x_4, x_5, x_6$ ) ، وفيما يخص التحديات الثقافية فقد انحصرت بالفقرات ( $x_7, x_8, x_9$ ) ، وتأتي التحديات التقنية التي ترجمتها الفقرات ( $x_{10}, x_{11}, x_{12}$ ) ، اما عن التحديات القانونية فقد مثلتها الفقرات ( $x_{13}, x_{14}, x_{15}$ ).

اما الجزء الثاني فتمثل بالفقرات المفسرة لفرص التنظيمية وقد اشتملت على (مؤشر اعتمادية تكتيكات متعددة في مجال العمل) والذي جسده الفقرات ( $x_{16}, x_{17}, x_{18}$ ) ، اما عن مؤشر الخروج عن المأهول) فقد تمثل بالفقرات ( $x_{21}, x_{19}, x_{20}$ ) ، ويأتي (مؤشر الخدمات الإيجابية) ليتم الافصاح عنه بالفقرات ( $x_{22}, x_{23}, x_{24}$ ) ، اما فيما يخص (مؤشر الضمانات المستقبلية) فقد بينته الفقرات ( $x_{25}, x_{26}, x_{27}$ ) ، واخيرا يبرز (مؤشر الشراكات المتعددة) الذي ترجمته الفقرات ( $x_{28}, x_{29}, x_{30}$ ) . وقد خضعت الاستبانة لاختبار الصدق عبر توزيعها على مجموعة من الخبراء<sup>(\*)</sup> لبيان رأيهم وتم اجراء التعديلات في ضوء ملاحظاتهم كما اجرى الباحثان

<sup>(\*)</sup> د. نوال يونس محمد (أستاذ/الكلية التقنية الإدارية/الموصل)، د. أحمد سليمان محمد (أستاذ مساعد/الكلية التقنية الإدارية/الموصل)، د. مجید حمید مجید (أستاذ مساعد/الكلية التقنية الإدارية/الموصل)، د. نبال يونس محمد (أستاذ مساعد/المعهد التقني/الموصل).

اختبار الثبات وذلك من خلال توزيع الاستبانة على نصف عدد افراد العينة المبحوثة (٢٠) والحصول على اجابات ازاء الفقرات الواردة في الاستبانة ثم اعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة بعد مرور شهر من التوزيع الاولى وقد جاءت الاجابات متماثلة بحدود (٧٢%) مما شجع على اجراء الدراسة الحالية.

**سبعاً. عينة الدراسة واسباب الاختيار:** تحددت عينة الدراسة بـ (٤٠) شخصا من مختلف المستويات التنظيمية وقد عمد الباحثان الى اعتماد العشوائية في توزيع الاستبانة علما انها شكلت ما نسبته (٣٠%) من المجتمع الكلي وقد كانت الاستبانة الاداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيري الدراسة علما انها غطت جزئين الأول ركز على الفقرات المعبرة عن التحديات البيئية بينما شمل الجزء الثاني الفقرات المفسرة لفرص التنظيمية مع الاخذ بنظر الاعتبار حالات التطوير والاضافة والاجهاد وبما يتلاءم مع توجهات الدراسة الحالية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخمسي.

اما عن اسباب اختيار عينة الدراسة فقد تمحورت في الاتي:

١. قلة الدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع بحسب اطلاع الباحثان المتواضع.
٢. توافر القناعة لدى الباحثان بأهمية هذه الدراسة وعدها منطقا لدراسات لاحقة في هذا المجال.
٣. المساعدة التي ابداها المبحوثين بشأن اجراء الدراسة الحالية.

**ثامناً. منهج الدراسة:** استعان الباحثان بالمنهج التحليلي الوصفي لدراسة الموضوع وفي إطار الافادة من المصادر العلمية التي تعرضت لمتغيري الدراسة بقصد بيان مدى اختمار الافكار حول الموضوع وبما يؤمن الرؤية التحليلية.

**ثامناً: حدود الدراسة**

تمثلت بالحدود العلمية معبرا عنها بالموضوع قيد الدراسة فضلا عن الحدود المكانية والتي انحصرت بموقع اجراء الدراسة (مديرية بلدية الموصل) مقترباً ذلك بالحدود الزمنية التي انحصرت بين ٢٠١٩/٩/١٥ ولغاية ٢٠٢٠/٤/٢٥.

**تاسعاً. الادوات الاحصائية:** وظف الباحثان تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة وبيان مدى سريان المخطط المعتمد من عدمه على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الانحدار المتعدد:** ان للتنبؤ دورا مهما واساسيا في وضع الاستراتيجيات الاساسية لأي منظمة او مؤسسة لكي يستطيع المخطط بها التنبؤ بالظاهرة المدروسة (Heaven and Ciarrochi, 2012: 36)، وتعد نماذج الانحدار من اكثرا الاساليب الاحصائية استخداما في التنبؤ فهو من اهم الادوات البحثية المستخدمة في شتى المجالات البحثية ويهدف الى دراسة العلاقة بين متغير تابع (Y) و اكثر من متغير مستقل (Independent Variable (x<sub>i</sub>) عن طريق الصيغة الرياضية الآتية:

$$y_i = \beta_0 + \beta_{1x_{i1}} + \beta_{2x_{i2}} + \epsilon_1$$

وفيمما يخص الدراسة الحالية فقد ارتأى الباحثان استخدام طريقة الاختبار متعدد الخطوات (Stepwise Method)، وتعتبر هذه الطريقة من اعقد الطرق الاحصائية المستخدمة في تحليل نموذج الانحدار المتعدد اذ يتم فيها ادخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الاخر حيث يتم تقييم اسهام المتغير المضاف فإذا اسهم المتغير الى النموذج يتم الاحتفاظ به، ويعاد تحليل الانحدار مرة اخرى وذلك لاختبار المتغيرات الاصحى والوقف على مدى اسهامها

في النموذج فاذا لم يعد لها الاسهام الجوهرى يتم حذفها، ولهذا فان هذه الطريقة تنتهي باقل مجموعة من المتغيرات التي تساهم في النموذج (المهيرات والقرعان، ٢٠١٩: ٦٩). ولأجل تحقيق اهداف الدراسة وبيان مدى سريان مخططها الافتراضي في ظل اختبار الفرضيات فقد تقدم الباحثان بالأطر النظرية للظاهرة قيد الدراسة فضلا عن عرض التحليل الاحصائي وهذا ما سيمكنا الكشف عنه من خلال الإطار النظري.

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### اولاً. التحديات البيئية والفرص المنظمة:

١. التحديات البيئية: تشكل التحديات البيئية نقطة الانطلاق لتأشير التهديدات التي تتعرض لها المنظمات والمجتمعات مما يتسبب في اقرار حالات المخاطرة وبذات الوقت بروز محاولات النزوح نحو الامان في اطار التفكير بوجود المصدات الدفاعية وانظمة المناعة التي تمثل مدخلا لحالة من حالات الدفاع والمواجهة، الا ان الامر المثير للجدل هو ما نوع وطبيعة التحدي الذي تفرضه البيئة على المنظمات وبما يجعل الاخيرة ضمن مدار التفكير ووضع المعالجات وفي هذا الصدد اكد (MacInerney, 2017: 17)، ان المنظمات التي تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة يستلزم منها مراقبة البيئة الداخلية دون الاكتفاء بالقدرات الدينامية لديها وبذلك تتمكن من تشخيص الحاجة الى اجراء التغييرات في ضوء ما يحدث في البيئة من تحركات، ومثل هذه الاشارة تدفعنا الى القول بان عملية تحديد نوع المثيرات الداعمة للتحديات والاشكاليات البيئية لا تتحول ضمن مجال محدد بذاته بقدر ما تسعفنا الحاجة الى التذكير والتذكرة بأنواع العوامل المكونة للبيئة بعدها الواسع النطاق والذي يؤشر خليط متداخل ومتفاعل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والقانونية، اي ان التحدي الاقتصادي يسهم في انجراف معلم الجوانب الاجتماعية و يؤثر على حركة السكان وهذا الحال بالنسبة للعوامل الاخرى الامر الذي يؤكد لنا بان اختلاف العوامل وتنوع اتجاهاتها وتعدد المتغيرات الفرعية لها امر يكىن مجموعة من الاشارات سواء وقعت في اطار المستهدفات ام غيرها، لذا نقول ان الفرد العامل الذي لا تلامسه حرارة المكائن وضجيجها لا يمكنه اشعار الجهات العليا عن مستوى التهديد الواقع تحته وفي ذلك اشارة الى القول بان ارتفاع مستوى التحديات التي تواجهها المنظمات قد يدفعها الى قرع الاجراس وحتى الاستعانة بذى المهارات والخبرات في اطار الخزين المعرفي المتراكم مما يقودنا الى القول بان التحديات قد تختفي عند ارتفاع مستوى الذروة المعرفية وفي ذلك تأكيد لما طرحته (Gathungu & Mwangi, 2013: 90)، من ان استغلال المعرفة يسهم في خلق مبادرات جديدة وانتهاز فرص وتعزيز القدرات التشغيلية علما ان عملية تعزيز تلك القدرات يتطلب معرفة جديدة وعلى نحو يجعل المعالجات في اطار الممكن عندئذ تكون المنظمات في حالة من الامان لكون القدحة المنبقة من المعرفة في مجال اختيار البديل وتقديم الحلول افضل من غيرها لذا يبدو لنا ان الخط المنهجي الذي تقدمه المعرفة في مجال مواجهة التحديات وحل المشكلات يفوق غيره من الخيوط من حيث المكانة وقوتها التحمل لذا جاءت الانطلاقات في حلحلة الاشكاليات من القوة المعرفية كونها الركيزة الاساس، صحيح ان المال موضع استثمار والسلاح محل تسديد وتصويب الا ان المعرفة هي القاعدة والاساس فلا قيمة للمال ولا اهمية وجدو للسلاح عند افتقارهما الى الاساس المعرفي وهنا اقرار واعتراف فعلي بان التحديات تردد تحت انواع وسميات متباعدة، الامر الذي يؤشر لنا ان ارتفاع حدتها يلعب دورا في تحديد انساب طريقة لتنظيم الموارد بغض النظر عن

نوعها (العنزي، ٢٠١٦: ١٥٨)، مما يؤمن منطقاً للقول بان شدة التهديدات وحساسيتها تمثل اشاره انذار للادارات لكيفية التعامل مع الموارد المتاحة لها بأكثر من اتجاه سواء تعلق الامر بتأشير الخسارة الناجمة عنها والابعاء والتركة الثقيلة لها او ما تجس في عدها منطقاً لاستثارة المدخلات والكوامن من الطاقات بحيث تقود الى ولادة فرص وهنا اقرار بان حالات الشد التي تتبع عن التهديدات البيئية تضع الادارات امام حالة التفكير المتجدد في اطاره الجانبي بحيث لا يتم الاكتفاء بالتفكير الراسي وانما يتم البحث عن كل ما هو مغمور حتى وان كان في طيات النسيان.

وبناء على ما تقدم يبدو للباحثين ان التهديدات تشكل همزة الوصل تجاه الفرص الى حد ان الفرص لا تخرج الى النور دون ان تشحن بحرارة التهديدات، اي ان التهديدات ينجم جملة مقارنات منها ان تكون الادارة جادة في توجهاتها تجاه الممكنت و حتى المستحيلات في ميدان عملها فضلا عن توفر نقطة مضيئة لتصحيح المسارات في مجال عمل المنظمة بحيث تجعل من عملية التعديل واطفاء كل ما هو غير مرغوب به بعيدا عن مجريات العمل ومخاض الانشطة المنظمية، وهذا يضعنا امام معادلة التفاعلات بين المنظمة والبيئة بحيث يتولد شعور لدى المنظمة بان التفاعلات التي تحدثها لا تخرج عن نطاق التأثيرات البيئية اي ان المنظمة تدور في فلكيات البيئة رغم اختلاف دورانية وسرعة هذه الفلكيات وبما يدفعها الى الترصد عن كل ما يحيط بها في ميدان عملها بقصد تصنيف هذه التهديدات سواء وفق اطارها الاقتصادي، الاجتماعي، التقني وصولا الى التشريعي، علما ان ذلك يعزز من امكانية المنظمات من تعزيز معاملات الدفاع لديها مع استحضار مستوى التسلح للمنظمات المنافسة كونه يوفر منطقاً لتعزيز عامل الانفاق فضلا عن الوقف على حقيقة وواقعية الاحساس بالعداء، علما ان تأشير مثل هذه المعاملات يضع المنظمات امام دالة الصواب وكيفية تنظيم السلوكيات في اطار نوع وطبيعة التهديدات بحيث يتحول الجمود الى حركة والتناقض بين المواقف الى تعاون وانسجام ومحاربة التقنية الى السعي لكيفية ادارتها في ظل الضوابط التشريعية الداعمة والساندة، صحيح ان التهديدات لا يمكن انكارها في البيئة الا ان ذلك لا يعني الانقياد والاستسلام بقدر ما يتطلب الامر عددها دروسا و ممارسات يجب التحوط والاستعداد لها سواء اكانت قائمة او متوقعة وبما يجلب الضبابية عن اي تقسيمات سلبية تجاهها، فالقائد الاداري يجب ان ينظر للتهديدات كأنها حالة قائمة في اطار التفكير بالمعالجات والسعى لاستخلاص منافذ جديدة للفرص.

٢. الفرص التنظيمية: تمثل الفرص التنظيمية ظرفاً مواتياً للمنظمات وبما يدفعها الى محاولة الاستغلال في اطار الاستثمار لها وعلى نحو يجعل منها مصدراً ثراً لحالات الوفرة وتأمين السيولة ومدخلات للتميز اذ ان اقتناص الفرص بغض النظر عن نوعها ودرجة تجسيدها للواقع غير عملية اضاعتتها وهذا ما جاء متماشياً مع ما اكده (دركر، ١٩٨٩: ٢٤٣)، بقوله الفرصة هي التي تجدها وليس الفرصة التي تجده، مما يفسر لنا ان المنظمات يجب عليها ان تمهد السبل لتلافي مسألة الاضاعة والضياع لكل فرصة سواء اكانت في متناول اليد او في اطار التوقع لان عملية اقتناص الفرص تتطلب تسديد وتصويب وعلى نحو يؤمن دقة الاصابة في الهدف مما يعني ان الفرص قد تكون صعبة المنال او في مرحلة التمويه وحتى الاحفاء بدوافع خارجية او داخلية الا ان حنكة القائد الاداري وقدرته على التوقع ورسم المسارات في الظروف الحالية تجعله الاقرب الى التمسك بالفرص والسعى لا ظهارها حيز التنفيذ عبر تفاعل المجهودات لكافة المستويات اذ ان الفرص تصبح هدفاً مقصوداً يجب ابتعاده وفي ذلك محاولة جريئة من قبل القيادات الادارية لتوجيهه انظار

الخشود البشرية في المنظمة نحو الفرص ومن ثم التنافس بشأن اغتنامها وهذا يمثل دعوة للمنظمات لأن تراقب المنافسين وتحشد القرارات وتعمد إلى التشريع في تنوع اساليب المواجهة في اطار القوة كما ونوعا، اي ان الفرصة هي مطلب قائم وبذات الوقت هي اشارة للمنظمات للإعادة التصورات، لذا نقول ان المنظمة التي لا تلاحظ ما يدور حولها فلن تتمكن من احتلال موقع الصدارة في ميدان عملها مما يشكل معيقا لها لاغتنام الفرص المتاحة لها حتى وان ظهرت في اطار الفخامة فشركة (Monsanto) لصناعة الكيميائيات اكتشفت فرصة سانحة لها في مجال التقنية الحيوية تمثلت بإنتاج بذور الذرة المعدلة وراثيا عبر الاستثمارات الهائلة في هذا الميدان من علم التقنية وقد حققت هذه الشركة نتائج في منتصف عقد التسعينات (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ١٤٨) مما يوفر فرصة للقول بأن وثوب المنظمات وانتهاكها تجاه التحديات يمثل فرصة للنهوض بواقعها انطلاقا من فكرة مفادها (اذا لم تتحرك فلن تستطيع ضرب الكرة)، مما يقودنا الى القول بأن المنظمات تتبادر في حركتها وحتى رؤيتها تجاه الفرص وهذا يفسر لنا ان امتلاك المنظمات لفرص الريادية يؤشر الحاجة الى مزيد من المعرفة الامر الذي يستلزم استكشاف مصادر خارجية لها (الموردون، الزبائن، الجامعات...) والتي تولد فرص بصيغة ابتكارات اي ان الفرص تنتج من التفاعلات مع مختلف الاطراف الخارجية عبر عملية تفاعلية متعددة المراحل (Foss, et al., 2013: 1453-1471)

وعلى النحو الذي دفع الباحثان الى وضع تصنيف لذلك على وفق رؤيتهم وكما هو مؤشر ادناه:

- أ. المنظمات الباحثة عن الفرص.
- ب. المنظمات المهملة لذاتها وفرصها.
- ج. المنظمات المنتظرة لمورور طيف الفرص.
- د. المنظمات المقتنة لفرص.
- هـ. المنظمات الحائرة.

ومثل هذا التصنيف يمهد السبل للإدارات التنظيمية لأن تضع ذاتها على خط التفكير واعادة التفكير وبما يسهم في ولادة صورة حية عن واقعها وما يجب ان تتحسب له حد التحوط، لذا نقول ان المنظمات التي ت يريد البقاء تحت دالة التحفظ والحفظ على ما هو قائم يتعدى عليها قرع جرس الفرص لأن الفرصة ليست فجأة قهوة يمكن للمنظمة ان تتناوله في ايّة لحظة تشاء وهذا يدفعنا خطوات الى التحليل الاستراتيجي وبما يمكنها من تشخيص الفرص والتهديدات مثلما الوقوف على نقاط القوة والضعف لها وهذا ضرورة لانحصار المنظمات لدور واهمية القوة في مجال الفرص وبما يدحر ايّة معيقات بحيث ان دالة الفرص تبقى الارجح في ميزان الاعمال المنظمية.

وانتساقا مع ما سبق فقد اهتدى الباحثان الى تأثير بعض العوامل المعززة والداعمة لفرص منها:

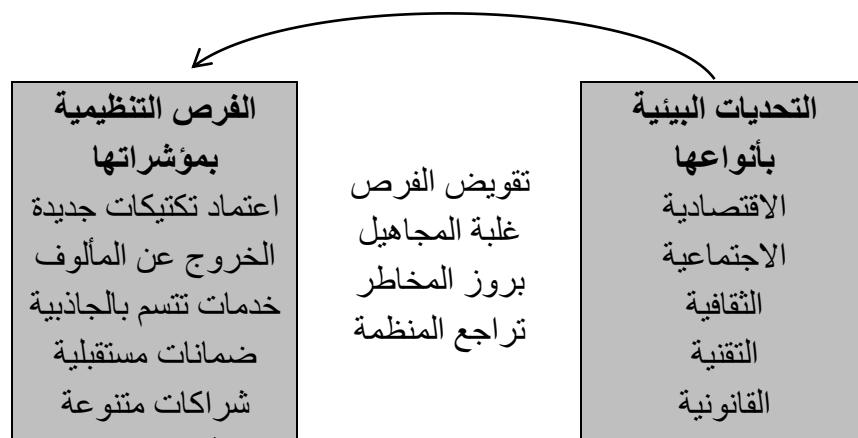
- أ. ضرورة اعتماد المنظمات التفكير المتعدد في مجال عملها.
- ب. رفض فكرة المستحيل وعد حالات الفشل منطلقا للنجاح.
- ج. الافادة من فكرة مؤداتها ( قطرات الماء الساقطة على صخرة تفعّل فعلها في تلك الصخرة).
- د. تجنب عامل التأثير بالأقوال المبالغ فيها بشأن الضغوط فالذى ينصت ويراقب الشاشة غير من يقع تحت وطأة الاصداث وفعلها.
- هـ. الایمان المطلق بانتزاع الفرص اهتماءً بفكرة اشار لها (ابن الفراء)، اقتبس الفرصة فأنها خلسة و بت عند رأس الأمر لا ذنبه. (خليف، ٢٠٠٥: ٤٢).

و. اعتماد عامل التلاقي الفكري في ميدان العمل والافادة من أضعف وأفقر الافكار (فما يتم رفضه الان من افكار ممكن احتضانه في الغد وعده اساس الاكتشاف جديد).  
ز. الانتباه الى مسألة مهمة في ميدان الاعمال تتمثل في (ان الوثبات الكبيرة للنجاح المفاجئ في ميدان عالم الاعمال نادرة الى حد كبير).  
ح. التأكيد على الحفز الذاتي بحيث تتبلور فكرة لدى جموع العاملين ان من لا يقهر التحديات يتذرع عليه اداء المهام.

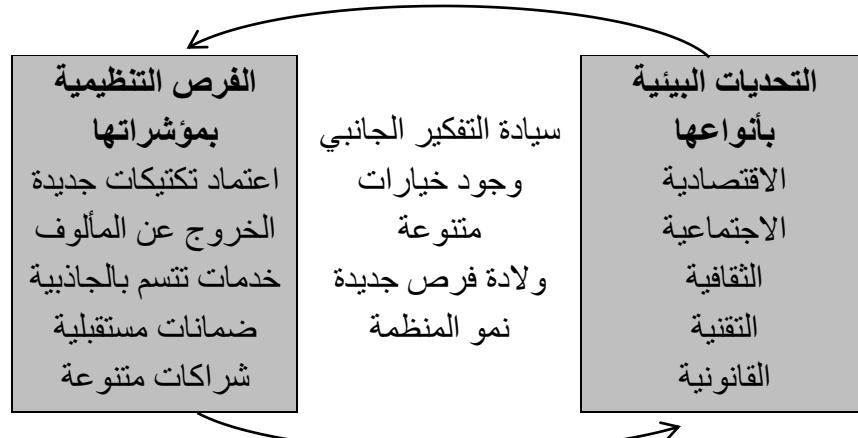
ثانياً. التحديات البيئية مدخلاً لولادة الفرص التنظيمية (رؤية تحليلية للباحثين): ان التعرض للتحديات البيئية يعني ضرورة الاصياغ الجيد لأية ابعاث ناجمة عنها أو بسببها وعلى نحو يجعل الذاكرة التنظيمية تجوب كل ما هو كامن في بورها بغية تأمين السبل الدافعية وحتى المناعية الا ان ذلك قد لا يكون ميسوراً ضمن العوامل البيئية فما يعترض الاقتصاد لا يساير البناء الاجتماعي وما يحول في اعمق الاجتماعية قد يسهم في افهام الجوانب التشريعية الى الحد الذي يجعل القوانين في اطار التفكير الرأسي دون استحضار الحالات المستجدة ناهيك عن التقنية والفعل والاثر الذي تبديه او تتركه مما يعني ان عملية التوقع بشان رسم مسارات التحديات قد تكون غير موفقة في الاطار العام مالم تبرز حالة التطوير والافادة وفي ذلك اشارة الى عامل التفكير الجانبي وبما يؤشر حالات الولوج نحو فكرة التفكير المستحيل علماً ان سيادة هذه الفكرة يعني الخروج من القوالب والجاهزية والحلول التقليدية والانطلاق نحو التقصي والبحث لا لحسابات شكلية او القيام بعمليات ترقيع انية بقدر ما يمتد الحال الى البحث عن فرص جديدة في اطار التحديات ودعماً لذلك اشار كل من (13: Hermano & Cruz, 2014) ان القدرات الدينامية ينبع عندها عدة ابعاد تتمثل بـ (استشعار الفرص، التهديدات وانتهاز الفرص والاستدامة التنافسية) عبر اعادة تكوين القدرات التنظيمية سواء على مستوى المشروع او المنظمة وكاد ذلك ان يكون امراً مطلوباً وخياراً استراتيجياً مرده دوامة التحديات الا ان ذلك لا يعني الاستسلام للمنغصات وبالتالي شل اية تطورات بقدر ما يستلزم الحال توظيف هذه الدوامة لصالح تجديد الرؤية وتأمين العمق والخوض في الاسباب والمسببات بقصد انتزاع الفرص من مخالب هذه التحديات، صحيح ان التحديات مخيفة وقد تشكل عامل ارتداد وحتى تراجع لدى البعض الا ان المنظمات الباحثة عن الفرص والمساعية لاقتناصها هي الاجدر من غيرها على مواكبة اية تغييرات بقصد تجسير الفجوات والسعى الى ايجاد تناقضات ليست ذات سمة تكتيكية بقدر ما انها تؤشر حالة استراتيجية تجعل من كل تحدي منطلقاً لفرصة عندئذ تسود فكرة الفرص الواسعة وتنقلص التحديات وتصبح مجالات العمل المنظمي مهداً للكثير من المستجدات المرغوبة والتي لا تتعارض مع روح الانسانية وهنا اشارة الى ان التحدي الذي تتعرض له المنظمات يجعلها امام سلسلة من الخيارات اما ان تخضع لها حد الاستسلام او ان تجابها في اطار المواجهة وبقصد الدفاع وقد يصل بها الامر الى عدها منطلقاً للتفكير في المخاطر الناجمة والسعى الى وضع المعالجات لها وعلى نحو يؤمن التحرك لكل المنظمات ان تفك في الجديد دون الاكتفاء بالإشارات مما يعني تهيئة الفرص التي تمثل المطلب القائم وبشكل يعكس الحالة التفاعلية بين التحديات وبين الفرص وهذا اشارة الى اكثراً من احتمال فاما ان تغطي التحديات الفرص وعلى نحو يسهم في اندثار الفرص او ان تغلب الفرص على التحديات عندئذ تكون الدورة لصالح تلك الفرص وقد تحصل حالة من التعادل النسبي بين التحديات والفرص عندئذ تقدم المنظمات المعززات الداعمة لولادة الفرص والعمل على قبر التحديات وهذا يؤشر لنا اهمية استحضار التفكير الاستراتيجي الذي يؤمن القدرة على استعراض التحديات

والفرص في ظل اعتقاد قائم بان النجاح ممكن مهما كانت حدة الظروف (الكرخي، ٢٠١٥: ٣٥)، ويمكن تجسيد ما تقدم في المخططات الافتراضية حسب رأي الباحثان:

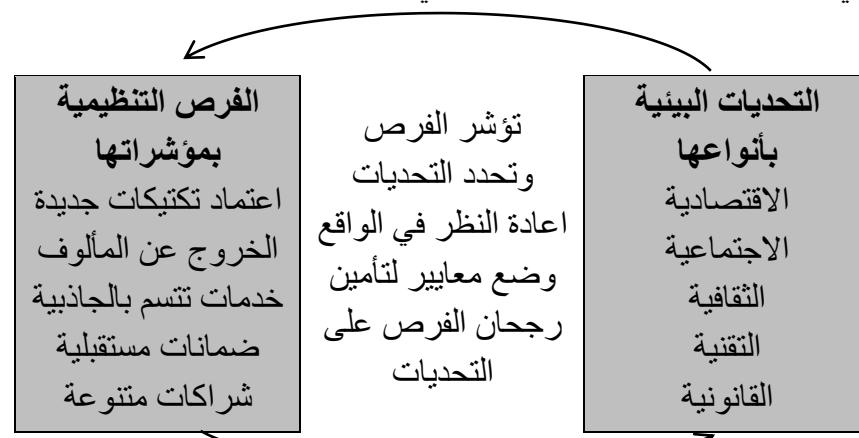
١. التحديات البيئية تقوض الفرص التنظيمية:



٢. غلبة الفرص التنظيمية قياسا بالتحديات البيئية عبر الاحتمالية:



٣. التعادل النسبي بين التحديات والفرص التنظيمية في إطار الاحتمالية:



الشكل (٤): التعادل النسبي بين التحديات البيئية والفرص التنظيمية

### المحور الثالث: الإطار الميداني

يوضح الجدول (١) نتائج تحليل الانحدار المتردرج لمدى تأثير انواع التحديات البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التقنية والتشريعية) في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة وقد تبين ان هذه الانواع تتفاوت في درجة تأثيرها في الفرص التنظيمية حيث بلغت Beta (٥٧٥،٠،٥٧٥) للتحديات التقنية على حين بلغت Beta للتحديات التشريعية (٤٠،٠،٤٠) وبوجود التحديات التقنية التي حملت قيمة Beta لها ما يساوي (٦٨٨،٠،٦٨٨) وتأخذ قيمة Beta للتحديات التقنية قيمة تساوي (٢٠،٠،٢٠) بوجود التحديات التشريعية (٤٣٧،٠،٤٣٧) والاجتماعية (٢٨٥،٠،٢٨٥) وبالمقابل نجد ان قيمة Beta للتحديات التقنية بلغت (٨٠٣،٠،٨٠٣) وبوجود التحديات التشريعية (٤٢٦،٠،٤٢٦) والاجتماعية (٤٥٨،٠،٤٥٨) والثقافية (٣١٩،٠،٣١٩)، ويدعم ذلك قيم (T) المحسوبة (٤٣٦،٤٠) و (٣٤٦،٤٠) و (٦٠٤،٢) و (٥٦١،٢) وبمستوى دلالة معنوية بلغت (٠٠٠٠٠) و (٠٠٠١) و (٠٠١٣) و (٠٠١٥) قياسا بالجدولية (٣٠٦،١،٣٠٦) وقد دعمت قيم معامل التحديد هذا التباين للتحديات التقنية (٣٣١،٠،٣٣١) والتشريعية (٤٩٥،٠،٤٩٥) والاجتماعية (٥٧٥،٠،٥٧٥) والثقافية (٦٤٢،٠،٦٤٢) كما بلغت (F) المحسوبة لأنواع التحديات البيئية (٨٠٣،١٨) و (١٢٠،١٨) و (٢٢٨،١٦) و (٦٩١،١٥) قياسا بالجدولية على وفق الترتيب (٤٣٨،٤،٤١٠،٥،٢٨٤،٣،٩٢٢)، مما يعكس حالة من التباين في التأثير الذي تفرضه التحديات البيئية في الفرص التنظيمية ويمكن تبرير هذه العلاقة من خلال القول ان تنوع وتعدد التحديات البيئية وشمولها لأنواع متعددة من المتغيرات اسهم في خلق تأثيرات متباينة في الفرص التنظيمية وتکاد هذه ان تمثل حقيقة قائمة في ميدان الاعمال نظرا لوقوع هذه الفرص تحت حدة وجسامه التحديات التي تعكس اوجه متفاوتة من التهديدات وحتى المخاوف وصولا الى تأثير حالة من المخاطرة الامر الذي وضع المنظمات تحت دالة المراهنة على اقتناص وانتزاع الفرص من مخالب التحديات وبما يتوج دور المورد البشري وقدرته على التفاعل مع شتى المخاطر الى حد تجسيد فكرة مفادها ان الانطلاقية القوية في ميدان العمل سببها حدة التحديات الناجمة عن اهماله.

الجدول (١): أثر التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

الجدولية	T المحسوبة			F			R <sup>2</sup>	التحديات البيئية	t
		Sig	Beta	d.f	الجدولية	المحسوبة			
1.306	4.336	0.000	0.575	1,38	7.438	18.803	0.331	التقنية	1
	5.674	0.000	0.688	2,37	5.284	18.120	0.495	+ التقنية + التشريعية	2
	3.464	0.001	0.420						
	6.342	0.000	0.720	3,36	4.410	16.228	0.575	+ التقنية + التشريعية + الاجتماعية	3
	3.868	0.000	0.437						
	2.604	0.013	0.285						
	7.267	0.000	0.803						
	4.049	0.000	0.426	4,35	3.922	15.691	0.642	+ التقنية + التشريعية + الاجتماعية + الثقافية	4
	3.748	0.001	0.458						
	2.561	0.015	0.319						

### الاستنتاجات والتوصيات

- اولاً. الاستنتاجات: توصلت الدراسة الحالية الى جملة استنتاجات ابرزها:
١. وجود تأثير متدرج لأنواع التحديات البيئية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. بروز تأثير التحديات التقنية في الفرص التنظيمية بشكل واضح قياساً بغيرها من التحديات في موقع اجراء الدراسة.
٣. اخفاء اثر التحديات الاقتصادية في الفرص التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة علماً ان ذلك قد يكون غير مقبولاً في واقع الحال لأن التحديات الاقتصادية تمثل أخطر التحديات انطلاقاً من فكرة مفادها الاقتصاد هو المحرك الفعلي لكافة الأنشطة في المنظمات.
- ثانياً. التوصيات:** بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة بعدة توصيات منها:
١. العمل على استحضار كافة التحديات البيئية لدى الادارات وعلى نحو يمكنها من كيفية استثمار الفرص وتأمين حالات الانطلاق الايجابي في ميدان العمل مهما كانت حدة التحديات.
  ٢. ضرورة وضع اسبيقات عند معالجة التحديات البيئية في إطار شدة الخطورة ومستوى الحساسية آخذين بعين الاعتبار ان ارتفاع مؤشر التحديات البيئية يتطلب من الادارات تأشير درجة مخاطرها وبما يمهد السبيل لاستحضار كل ما هو كامن وظاهر لديها الى الحد الذي يجعل من كل تحدي نقطة ولوح نحو فرصة جديدة سواء تعلق الامر بالتفكير او التشخيص وصولاً الى الاحتواء.
  ٣. العمل على ابراز التحديات الاقتصادية وعدها المحور الفاعل والمنظم للسلوكيات وكافة التحركات المنظيمية وضمن جميع المستويات بحيث تنبثق رؤى جديدة تجاه البيئة وما يدور فيها.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. المهرات، لونات عبد المنعم والقريعان، محمود فيصل، ٢٠١٩، فاعلية استخدام نماذج الانحدار المتعدد في التنبؤ بالمتغيرات المساهمة في النجاحات في المسابقات المناظرة (العادية) لدى طلبة جامعة اليرموك، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٢.
٢. العنزي، سعد علي، ٢٠١٦، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
٣. دركر، بيتر، ١٩٨٩، الادارة بالنتائج، ترجمة عامر الكبيسي، وزارة التعليم العالي، العراق.
٤. رشيد، صالح عبد الرضى وجلاح، احسان دهش، ٢٠٠٨، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن. نقل عن Hill & Jones ٢٠٠١.
٥. خليف، سلطان احمد، ٢٠٠٥، ادارة المراسم اطر مفاهيمية، دار وائل للنشر، الأردن، نقل عن ابن الفراء، ١٩٤٧.
٦. الكرخي، مجيد، ٢٠١٥، التفكير الاستراتيجي، دار المناهج للتوزيع والنشر، الاردن.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Heaven, P. C. & Ciarrochi, p., 2012, When IQ is not everything: Intelligence, personality and academic
2. Ayan, M. and Garcia, M., 2008, Prediction of university students' academic achievement by linear and logistic models. The Spanish, Journal of Psychology, Vol.No.1.
3. Macinerney, k., 2011, the value of dynamic capabilities for strategic Management, thesis ph. D, Wirtschaft and Sozial Wissenschaftlichen Fakulta, Universitat Zu Koln, Germany.
4. Gathungu, J & Mwangi, J., 2013, Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance DBA Africa Management Review, vol (2), No (3).

5. Foss, n., Lyngsieot and Zahra., 2013, the role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation, strategic performance at school. Personality and individual Differences 53 managemeut. Journal, vol (34), No (12), pp. 1453-1471.
6. Hermano, V., and Cruz,N., 2014, The project Based Firm of Management waves and Winds of strategic leadership for Sustainable Competitiveness, Valencia, Spainia.

### استبانة البحث

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (تأثير التحديات البيئية في الفرص التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار المترادج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل).

الرجاء وضع علامة ✓ في المربع المناسب لوجهة نظرك وكل العبارات الموجودة في الجدول أدناه:

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تعاني منظمتك من حالات ضعف التمو في المجال الاقتصادي.	1
					تواجه منظمتك مشكلات مالية يتذرع تجنبها.	2
					المنتجات التي تقدمها منظمتك لا تحظى بالقبول في الأسواق.	3
					تسود حالة من سوء الفهم لدى العاملين في منظمتك باتجاه بعضهم البعض.	4
					يعلم في منظمتك افراد متباينون في ثقافتهم حد الصراع.	6
					توجد فجوة قيمية بين العاملين في منظمتك.	7
					يحمل العاملون في منظمتك معايير اجتماعية متضاربة	8
					يتسم النسيج الثقافي في منظمتك بحالة من التدني.	9
					يتذرع على منظمتك استحضار البيئة التنظيمية في مجال عملها.	10
					توجد حالة من الاستخدام غير الصحيح للتقنية في منظمتك.	11
					تسود درجة من التدني في منظمتك بشأن إدارة التقنية المستخدمة فيها.	12
					تعتمد منظمتك تشريعات لا تتماشى مع التغيرات البيئية	13
					يتم تفسير التعليمات والتوجيهات بأكثر من طريقة لدى مستخدميها.	14
					تنوع مصادر اصدار القرار في منظمتك.	15
					تعتمد منظمتك صيغ تكتيكية متعددة في إدارة اعمالها.	16
					تتصرف منظمتك على أساس الظروف المحددة بها.	17

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تقوم منظمتك باعتماد المناورة عند حدوث حالات طارئة.	18
					يقدم العاملون في منظمتك أفكارا غير مألوفة.	19
					تجعل منظمتك من حالات الثبات موضع تجديد واصافة.	20
					توجد حالة من المباراة الفاعلة بين العاملين لتقديم كل ما هو أفضل.	21
					تكرس منظمتك قدراتها لجذب زبائنها.	22
					تعتمد منظمتك الكلمة المنطقية كمدخل إيجابي لأحداث عمليات التسويق.	23
					تعامل منظمتك مع زبائنها بروح دبلوماسية.	24
					تقرب منظمتك ضمانت لزبائنها عند اقتناع منتجاتها.	25
					تركتز منظمتك في كافة تعاملاتها على الفعل قبل القول.	26
					تضع منظمتك أخطاء الماضي كمدخل لمجابهة المشكلات المستقبلية.	27
					تعقد منظمتك اتفاقات مع غيرها من المنظمات لتأمينصالح العام.	28
					تتبادل منظمتك وجهات النظر مع المنافسين لها على نحو شفاف وفاعل.	29
					توظف منظمتك حالات الشراكة مع المنظمات لتعزيز قوتها وديموتها.	30