

## أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسياسيل بمحافظة بغداد

م.م. سهير شاكر صديق

كلية العلوم السياسية

الجامعة المستنصرية

suherhaker@yahoo.com

### المستخلص:

يسعى البحث إلى التعرف على مدى الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، والتعرف على مدى قوة الابتكار التنظيمي في هذه الشركات، وتحديد مدى أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستنباطي في جمع بيانات البحث، وشمل مجتمع البحث الحالي في العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وتم اختيار عينة للبحث والتي تبلغ (315) عامل.

توصل البحث إلى أن هناك اهتمام عالي بالرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. كما توصل البحث إلى أن هناك درجة عالية من الاهتمام بالابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. وتوصل البحث إلى أن هناك ارتباط بين متغير (الرشاقة الاستراتيجية)، والابتكار التنظيمي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)، في الابتكار التنظيمي بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في الابتكار التنظيمي. وأوصى البحث بأهمية العمل على دعم سرعة الاستجابة لتحقيق الهدف من الرشاقة الاستراتيجية بالشركات، من خلال إجراء التعديلات على الخدمات المقدمة لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الابتكار التنظيمي، شركات الاتصالات.

### The Effect Of Strategic Agility on The Organizational Innovation An applied study on telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad Governorate

Assist Lecturer: Suhaer Shakir Sideeq

College Political Science

Mustansiriyah University

### Abstract:

The research seeks to identify the extent of interest in strategic agility in telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad governorate, to identify the strength of organizational innovation in these companies, and to determine the extent of the impact of strategic agility on organizational innovation in telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad Governorate. A descriptive approach and a questionnaire were used to collect the research data. The current research community included workers in telecom

companies Zain and Asiacell in Baghdad governorate, and a sample was chosen for the research, which amounts to (315) workers.

The research found that there is a high interest in strategic agility in telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad governorate. The research also found that there is a high degree of interest in organizational innovation in telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad governorate. The research found that there is a correlation between the variable (strategic agility) and organizational innovation, and that there is a statistically significant effect of the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity - core capabilities - response speed) on the organizational innovation of telecom companies Zain and Asiacell in Baghdad Governorate. There is no statistically significant impact of shared responsibility on organizational innovation. The research recommended the importance of working to support speed of response to achieve the goal of strategic agility in companies, by making adjustments to the services provided to adapt to the needs of the market and the requirements of customers.

**Keywords:** Strategic agility, organizational innovation, corporate communications.

#### المقدمة

تُعد الرشاقة مفهوماً إدارياً معاصراً، تسعى المنظمات من خلاله إلى التكيف وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها استجابة للتغيرات البيئية، كما أنها أداة فعالة في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال استثمار رصيدها المعرفي وتوظيفه في ابتكار الحلول وأساليب العمل الجيدة، واتخاذ القرارات الصائبة والرشيقة، وتحقيق المزايا التنافسية. إن دراسة الرشاقة الاستراتيجية من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الأداة التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات بالإضافة إلى كونها عنصراً أساسياً في تطوير المنتجات والخدمات بالصورة التي تتوافق مع التغير المستمر في متطلبات واحتياجات الزبائن، فالرشاقة الاستراتيجية هي أحد الحلول الهامة في تطوير وتميز المنظمات.

وإذا أرادت الشركات إتقان الرشاقة الاستراتيجية، فيجب عليها تبني نهج أكثر اتساقاً وتماسكاً تجاه الابتكار الذي يخلق السوق، عن طريق تحويل غير الزبائن إلى زبائن، فالابتكار الذي يخلق السوق يعني الانتقال إلى الأسواق الأكبر من سوق الشركة الحالي. صحيح أن الرشاقة لا تحل جميع مشكلات الإدارة، حيث تعالج الرشاقة مشكلة إدارية محددة، وهي كيفية الجمع بين التنفيذ المنضبط والإبداع والابتكار (Denning, 2020: 24).

ويتبع ذلك آثار في طريقة التفكير داخل المؤسسات الرشيقة، وما يرتبط بها من أجل مواجهة التحديات المعاصرة بصورة أكثر شمولية وعمقا، وتتبع أهمية الابتكار والفكر الابتكاري من الرشاقة الاستراتيجية اللازمة التي تتلاءم مع هذه التغيرات. كما تساهم الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية وجودة أداء المنظمة، ويساعد هذا في أن يظل الابتكار المصدر المتجدد للميزة التنافسية في المنظمات الرائدة، فالابتكار ضرورة لا بد منها ومصدرا قويا ومتجددا حاضرا ومستقبلا.

وبناء على ما تقدم، يكون من الواضح أن هناك أهمية قصوى للعمل على الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية وأيضاً الابتكار التنظيمي. لذلك، فإن هذا البحث سوف يحاول الوصول إلى إطار يمكن

من خلاله الاستفادة من هذه العلاقة في منظمات الأعمال، وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد.

## المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً. منهجية البحث:

١. مشكلة البحث: يعد قطاع الاتصالات من القطاعات التي تشهد منافسة شديدة بين المؤسسات بغرض جذب والاستحواذ على أكبر شريحة من الزبائن ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على القدر الذي تحققه لدى الزبائن من الثقة في الخدمات وحرية العروض المقدمة وواقعية الخدمات المعلنة، مما يؤدي إلى تحول الزبائن بشكل مستمر إلى الشركات الأخرى من أجل الاستفادة من العروض المقدمة منها. فأصبح لازماً على الشركات في قطاع الاتصالات بصفة عامة وشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد على وجه الخصوص أن تركز على الزبون عند وضع استراتيجيتها والحصول منه على أكبر قيمة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الزبون قبل إنتاج الخدمة له ومحاولة التعرف على ما يحتاجه، وهذا يحتم على الشركة ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها استراتيجياتها ويساعدها في تحقيق أعلى مستويات التميز في أداء أعمالها بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن، حيث أصبح الزبون في دائرة اهتمام الشركة والتي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يدور حول بيان أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الابتكار التنظيمي بالتطبيق على شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد. لذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- أ. ما مدى الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق؟
- ب. ما مدى الاهتمام بأبعاد الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق؟
- ج. ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق؟

### ٢. أهمية البحث: ترجع أهمية البحث بما يقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

أ. الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث في محاولة للإسهام في سد الفجوة البحثية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تسهم في تحقيق الابتكار التنظيمي، كما يعد البحث استجابة لما طالبت به العديد من الدراسات السابقة في إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذه الموضوعات، ولما لها من أهمية بالغة في إثراء المكتبة الأكاديمية ومراكز البحث العلمي وخاصةً المهتمة بالدراسات الإدارية، لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

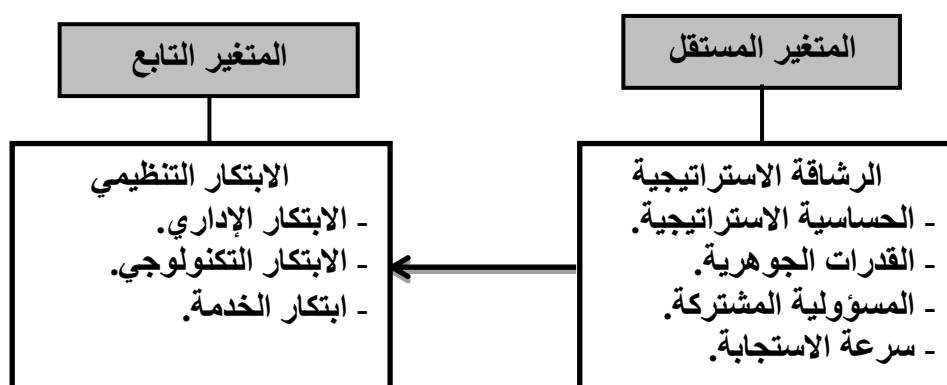
ب. الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث من الدور المتنامي خلال العقدين الماضيين لموضوع الرقابة الاستراتيجية، كقدرة حيوية ضرورية للمنظمة في مواجهة التحديات البيئية، وإدارة عملية التغيير المستمرة، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما تكمن أهمية البحث في تناول موضوعاً إدارياً حيوياً أصبح يمس جوهر أعمال الشركات العاملة بقطاع الاتصالات، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، حيث يعد الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية من الوسائل الأساسية التي تمكن

شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها.

### ٣. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على مدى الاهتمام بتحقيق الرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق.
- الكشف عن مدى الاهتمام بأبعاد الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق.
- تحديد مدى أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق.

٤. **فرضية البحث:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد".  
ويوضح الشكل التالي الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي، كما يلي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

٥. **منهج البحث:** للكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث الإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وذلك لمناسبة المنهج الوصفي مع أهداف البحث، ولأنه يناسب الظاهرة موضع البحث، ولكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

ثانياً. الدراسات السابقة:

### ١. الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية:

أ. دراسة (Xing, et al., 2019): هدفت إلى مناقشة المتطلبات الأساسية للنمو طويل الأجل والنجاح لأي مؤسسة بدورها تعتمد على قدرات المنظمة لتسخير سلوكيات ومواهب وأنشطة ريادة الأعمال على مستوى الفريق كمحركات للرقابة الاستراتيجية المستمرة والابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال. من خلال إجراء مراجعة مجمعة لتدفقات الأدبيات لفريق ريادة الأعمال والرقابة الاستراتيجية وتطوير إطار مفاهيمي يربطهم ببعضهم البعض، وتوصلت إلى القيمة المحتملة من منهج العلاقات المتبادلة، وتشير إلى اتجاهات البحث المستقبلية التي يمكن من خلالها تطوير تدفقات هذه الأدبيات بشكل جماعي وفعال. يلقي البحث بعض الضوء المهم على

العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال عدسة إدارة فرق ريادة الأعمال الفعالة في سياقات مختلفة.

ب. **دراسة (مصلوح، ٢٠٢٠):** هدفت إلى التعرف على مدى الاهتمام بتحقيق الرقابة الاستراتيجية والتي تم قياسها من خلال الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي والتي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (التميز في القيادة-التركيز على العاملين-التركيز على الزبائن-تحسين العمليات-المسؤولية المجتمعية-التركيز على النتائج) في الشركة المصرية للاتصالات. توصلت الدراسة إلى أن قوة الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات كانا بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر لمحددات الرقابة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات.

ج. **دراسة (Debellis, et al., 2020):** هدفت إلى التعرف على مدى الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية في الشركات العائلية، بالاعتماد على ثلاثة مكونات متميزة للرقابة الاستراتيجية تم استخدامها كمقياس هي: (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما تتغلب الشركات العائلية على هذه الفجوة من خلال الاستفادة الكاملة من مجالس إدارتها، فإنها تتمتع بمستويات أعلى من وحدة القيادة وسيولة الموارد. تؤدي هذه الأبعاد إلى قدرة أكبر على التحكم في تعقيدات العلاقة، وبالتالي تقليل المخاطر الانتهازية، وزيادة احتمالات نجاح المشاريع المشتركة الدولية على المدى الطويل.

د. **دراسة (Shams, et al., 2020):** هدفت إلى استعراض الدراسات السابقة حول الرقابة في سياق الأعمال التجارية الدولية، ومناقشة أهميتها وتقتراح الجوانب الرئيسية للرقابة الاستراتيجية لتوضيح هذا المفهوم غير الواضح بشكل أكبر. وتم تقديم إطاراً مفاهيمياً جديداً يعتمد على تكامل الرقابة في مجالات التشغيل المختلفة (مثل تكنولوجيا المعلومات، سلسلة التوريد والإنتاج) التي يجب على المنظمات تعزيزها لتصبح "شركات متعددة الجنسيات رشيقة". وتوصلت الدراسة إلى أنه يمثل هذا التوليف توجهاً استراتيجياً مبتكراً للشركات متعددة الجنسيات لفهم الرقابة الاستراتيجية بشكل أفضل، والتي توسع بوضوح مفهوم الرقابة، وتم تقديم أمثلة محددة عن الرقابة في سياقات الأعمال الدولية التي تمت مناقشتها جيداً (مثل الأسواق الناشئة). تم اقتراح بعض مجالات البحث المستقبلية لهذا المفهوم المعقد والغامض، الذي توسع بوضوح مع إدارة علاقات أصحاب المصلحة من أجل تطوير القدرات الديناميكية الرئيسية. وتم مناقشة المساهمات الرئيسية للمقالات الأخرى.

## ٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالابتكار التنظيمي:

أ. **دراسة (Mahmoud, et al., 2017):** هدفت إلى استكشاف العلاقات بين جودة ابتكار الخدمة، وخلق قيمة الزبائن (CVC) ورضا الزبائن (CS)، وذلك بالتطبيق بشكل خاص على مشغلي الاتصالات في غانا. قامت البحث بتجميع 510 من الزبائن المسجلين لشبكة اتصالات واحدة على الأقل في غانا. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة الشركة على تحقيق خدمات الزبائن تعتمد على كيفية قيام مشغلي الاتصالات السلكية واللاسلكية بتسخير ونشر أنشطة الابتكار في مجال الخدمة. وأظهرت أن خلق قيمة الزبائن يتوسط العلاقة بين ابتكار الخدمة ورضا الزبائن. وبالتالي، يجب أن يكون هناك اهتمام بالابتكار في الخدمة لتحقيق قيمة للزبائن من أجل تحسين رضا الزبائن. من

خلال ربط نتائج البحث باستراتيجيات الابتكار، يمكن للمديرين تحسين قوة عروض خدماتهم لتحقيق رضا الزبائن من خلال المزيد من أبحاث الزبائن والسوق.

ب.دراسة (Chibuzor, et al., 2019): هدفت إلى التحقق من مدى تأثير إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي. وذلك بافتراض وجود تأثير لإدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي. وتمت دراسة ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة هي (اكتساب المعرفة والمشاركة والتطبيق) وبعدين للابتكار التنظيمي وهما (الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري). وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من ٣٠ موظفا في شركات القطاع الخاص محل البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير في الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري. وهكذا تم التوصل إلى أن الأساس الذي تقوم عليه ديناميكية بيئة الأعمال هي الاستثمار في إدارة المعرفة والابتكار من قبل الشركات لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ج.دراسة (نصار، ٢٠٢٠): هدفت إلى التعرف على مدى قوة الابتكار والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (الابتكار الإداري-الابتكار التكنولوجي-ابتكار الخدمة-الابتكار الإضافي). والتعرف على مدى الاهتمام بمنظومة التدريب: (التخطيط-التنفيذ-التقييم). والتعرف على مدى أثر الابتكار في رفع كفاءة منظومة التدريب. وتم تطبيق البحث على عينة مكونة من ٢٦٠ مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد متغير الابتكار. وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط طردي بين جميع أبعاد متغير (الابتكار)، وكفاءة منظومة التدريب بالشركة المصرية للاتصالات، وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الابتكار الإضافي)، (الابتكار الإداري)، (ابتكار الخدمة)، (الابتكار التكنولوجي). كما توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على كفاءة منظومة التدريب بالشركة المصرية للاتصالات.

د.دراسة (Donbesuur, et al., 2020): هدفت إلى اختبار العلاقات المتبادلة بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي والأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة. افترضت الدراسة بأن الابتكار التكنولوجي والتنظيمي له تأثير تآزري على الأداء الدولي وأن هذا التأثير مرهون بعوامل مؤسسية محلية فريدة، بالاعتماد على القدرة الديناميكية والنظريات المؤسسية. تم اختبار هذا النموذج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على عينة من 204 شركة صغيرة ومتوسطة دولية تعمل في غانا. وتوصلت الدراسة إلى أن المستويات العالية من الابتكار التنظيمي والتكنولوجي تعمل بشكل مشترك على تحسين الأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تظهر النتائج أن خصوصية البيئة المؤسسية وإمكانية إنفاذ البيئة المؤسسية يعززان التأثير التكميلي للابتكار التنظيمي والتكنولوجي على الأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

### ٣. الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الرقابة الاستراتيجية بالابتكار التنظيمي:

أ.دراسة (Ravichandran, 2018): هدفت إلى البحث في اثنين من السوابق الرئيسية للرقابة التنظيمية، وهما (كفاءة تكنولوجيا المعلومات للشركة وقدرتها في الابتكار)، ودراسة آثارهما المستقلة والمشاركة على الرقابة. تم اختبار نموذج البحث باستخدام البيانات التي تم جمعها من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بقدرات فائقة في مجال نظم المعلومات إلى جانب التوجه الاستثماري القوي لتكنولوجيا المعلومات تنشئ منصات رقمية تمكنها من أن تكون رشيقة. تبين أيضاً أن قدرة الشركة في الابتكار لها علاقة إيجابية

بالرشاقة التنظيمية وأن الشركات التي تتمتع بقدرة ابتكارية أعلى تكون قادرة بشكل أفضل على الاستفادة من منصات الرقمية لتعزيز الرشاقة. تشير النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي على أداء الشركة.

ب. **دراسة (Kohtamäki, et al., 2020):** هدفت إلى بحث تأثير التفاعل بين التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية من خلال تحليل الممارسات التنظيمية الدقيقة لستة شركات هادفة للربح، وتم تحديد ثلاث ممارسات لقياس الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار وهي: (توليد الأفكار الاستباقية- تطوير المنتجات المدفوعة بالقيمة-تسويق المنتجات المدفوعة بالسوق). وتم استخدام 31 مقابلة في الشركات الستة. توصلت الدراسة إلى أن التفاعل بين التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية مرتبط بربحية عالية. تم اختيار الحالات الستة للشركات لتفريغ التفاعل بين التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية لالتقاط هذا التفاعل على المستوى الجزئي. وتساهم البحث من خلال تحديد الممارسات الثلاثة والتي تشكل ما تم تحديده على أنه الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار.

ج. **دراسة (Sjodin, et al., 2020):** هدفت إلى استكشاف كيف تشارك شركات التصنيع وعمالها في ابتكارات الخدمة الرقمية في محاولة لمعالجة مفارقة الرقمنة. وذلك بافتراض وجود علاقة دالة بين عملية الإبداع الرشيق للخدمة الرقمية ومنهج ابتكار للخدمات الصغيرة. وتقدم البحث رؤى تجريبية من دراسة حالة لأربعة مصنعين وعلاقاتهم مع الزبائن. وتوصلت الدراسة إلى أن أفضل طريقة لإدارة الإبداع المشترك الرشيق في الخدمة الرقمية من خلال نهج ابتكار الخدمة الصغيرة. يتطلب مثل هذا النهج استثمارات إضافية في الخدمات الصغيرة، وتطوير الخدمات الصغيرة القائمة على الرشاقة، وتعلم الخدمة الصغيرة عن طريق القيام بها لضمان عروض خدمة رقمية مخصصة وقابلة للتطوير. يوفر نموذج الإبداع المشترك الرشيق المقترح نظرة ثاقبة للمراحل والأنشطة والمبادئ التنظيمية لمنهج ابتكار الخدمات الصغيرة. تعد الفرق العلائقية التي تجمع المعرفة من المجالات الاستراتيجية والتكنولوجية والتشغيلية الخاصة بالمقدمين والزبائن ضرورية لضمان نجاح التعاون والحوكمة من أجل الإبداع المشترك الرشيق.

د. **دراسة (Ghezzi, & Cavallo, 2020):** هدفت إلى تقديم نموذج مبتكر للأعمال الرشيقة في قيادة الأعمال الرقمية. تعتمد على دراسة استكشافية متعددة الحالات تستند إلى ثلاث شركات ناشئة رقمية لصياغة إطار عمل موحد يمكنه الكشف عن العلاقة بين المنهجيات المرنة لبدء التشغيل وتطوير الرشاقة، في سياق الرشاقة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام المنهجيات المرنة لبدء التشغيل كطرق رشيقة لتمكين ابتكار نموذج الأعمال في قيادة الأعمال الرقمية. ثم يتم تنظيم هذه النتائج حول مجموعة من المقترحات، بهدف تطوير أجندة بحثية موجهة نحو دمج المنهجيات المرنة لبدء التشغيل وتطوير الرشاقة. وغالبًا ما تخضع الشركات الناشئة الرقمية في المراحل الأولى من تطورها للابتكار في بنية القيمة ونموذج الأعمال.

٤. **التعليق على الدراسات السابقة:** أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية الرشاقة الاستراتيجية والابتكار بمنظمات الأعمال. واتفقت الدراسات السابقة على وجود العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والعوامل والمتغيرات التالية: التميز التنظيمي في دراسة (مصلوح، ٢٠٢٠)، فريق قيادة الأعمال في دراسة (Xing, et al., 2020). اتفقت الدراسات السابقة على وجود العلاقة بين العديد من المتغيرات وبين الابتكار التنظيمي: المعرفة في دراسة (Chibuzor, et al., 2019) القيادة التحويلية في دراسة (Karimi, & Morshedi, 2015)، ورضا الزبائن في دراسة

(Mahmoud, et al., 2017)، والأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة في دراسة (Donbesuur, et al., 2020). ومن الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، والتي تناولت محددات الرقابة الاستراتيجية في شركات قطاع الاتصالات في مصر، وتناولت دراسة (مصلوح، ٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات. ومن الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار في شركات الاتصالات، ودراسة (Mahmoud, et al., 2017) والتي تناولت جودة ابتكار الخدمة، بالتركيز على مشغلي الاتصالات في غانا. وتناولت دراسة (نصار، ٢٠٢٠) دور الابتكار بالشركة المصرية للاتصالات. كما تتفق البحث الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، واشتركت هذه البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة البحث. يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية والمتمثلة في القصور في تناول ودراسة العلاقة والأثر بين الرقابة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات، وهو ما ستركز عليه البحث الحالية بتناول الرقابة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي والعلاقة بينهما، في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً. الرقابة الاستراتيجية:

١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية: ظهر مفهوم الرقابة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام ١٩٩١ عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي في دارسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، وقد حفزت هذه الدارسة الباحثين لعمل المزيد من الدارسات التي تتعلق بهذا المفهوم. فالرقابة الاستراتيجية تعنى القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية الشركة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات ورغبات الزبائن وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهداف الاستراتيجية (عبد الواحد، ٢٠٢٠: ٤٦). الرقابة الاستراتيجية هي إنشاء أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل بمنتجات جديدة تصل إلى الزبائن، أي الابتكار الذي يخلق السوق (Denning, 2020: 12). كما أنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة في مجال عملها، والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها، وذلك بامتلاك مسؤوليها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الاستراتيجية (عبدالعال، ٢٠١٩: ٢٥٦).

وعليه يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال التحرك السريع والمرن تجاه تلك التغيرات، ومن خلال استغلال الفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، والاستمرارية في ظل وجود المنافسين، وإيجاد أفكار مبتكرة، والمرونة العالية.

٢. أهمية الرقابة الاستراتيجية: إن الرقابة الاستراتيجية تمنح المؤسسة إطار عمل مرّن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية الاستقلالية. كما أن أهمية الرقابة الاستراتيجية تعود لعدة أسباب مهمة منها: أن الظروف



التي تعيشها المؤسسات توصف بالمعقدة والمتغيرة، وازدياد المنافسة لدى المؤسسات، وتعقيد المشكلات الإدارية داخل الوحدات المؤسسية مما يتطلب ذلك إحداث التطوير والتغيير، وازدياد الفرص البيئية أمام تلك المؤسسات وصعوبة المفاضلة فيما بينها (عبد الواحد، ٢٠٢٠: ٥١).

والمؤسسة الرشيقة هي التي تستطيع تلبية احتياجات عملائها بسرعة من خلال تقديم المنتجات الجديدة. كما يمكنها الدخول في تحالفات استراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والإمكانيات الأساسية داخل المؤسسة للتعرف على نواحي القوة والعمل على استغلالها وكذلك التعرف، على بيئة الأعمال واستغلال الفرص المناسبة ومواجهة التهديدات (مصلوح، ٢٠٢٠: ٥٢).

والمؤسسة التي لا تحافظ على الرشاقة الاستراتيجية ستصبح بمرور الوقت منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية لذا فإنها تتحول من الرشاقة الاستراتيجية إلى الشلل الاستراتيجي، إذ يبين أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للرشاقة الاستراتيجية هي (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) حيث أن امتلاك المؤسسة لهذه الخصائص يمكنها من تحقيق الرشاقة، وعند افتقارها لواحدة منها أو أكثر فمع مرور الوقت تتحول إلى منظمة جامدة لا تستطيع المنافسة مع المؤسسات الأخرى (كردي، ٢٠٢٠: ٦٢).

ومما سبق يعتقد الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها واستمراريتها، وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المؤسسة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق.

### ٣. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات، من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات، كما أنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين (Doz, 2020: 370).

ب. **القدرات الجوهرية:** هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية (Idris, & Al-Rubaie, 2013, 70-77).

ج. **المسؤولية المشتركة:** وهي مقياس للمدى الذي يمكن فيه أن تسهم علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح في تكوين القيمة (مصلوح، ٢٠٢٠: ٢٩).

د. **سرعة الاستجابة:** هي الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (عبد الواحد، ٢٠٢٠: ١٧).

### ثانياً. الابتكار التنظيمي:

١. **مفهوم الابتكار التنظيمي:** الابتكار هو عبارة عن الإتيان بشيء جديد، ومفيد قد تكون فكرة، أو خدمة، أو سلعة، أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، كتنبي للتغيير وتشجيع الابتكار، واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل (Ince, et al., 2016: 765).

ويعرف الابتكار التنظيمي بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة، أي أنه يتضمن مختلف نشاطات المنظمة واشترط تقديم منتجات جديدة (أبو خوصة، ٢٠١٥: ١٤).

وهو طرق عمل أو إنتاج جديدة لم يسبق استخدامها من قبل، أو تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطرق وأساليب جديدة مختلفة تماماً عن القديمة، حيث يلبي متطلبات المستهلك للمنتج الجديد، ويراعي التغيرات الكمية أو الجوهرية في الإنتاج، وفي العمليات، أو طرق وأساليب الأداء، ويتنوع مفهومه ليشمل ابتكار المنتجات، والابتكار في التسويق، والابتكار التجاري، والابتكار التنظيمي (Cassiman, et al., 2010: 374).

وعليه يمكن تعريف الابتكار التنظيمي بأنه الممارسات، أو الأفعال التي تؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة في الإدارة، وكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد اللذين يتفاعلون معاً لتحقيق أهداف المنظمة؛ أي أنه: أسلوب، أو طريقة جديدة غير مألوفة في العمل، أو نظام مختلف غير تقليدي؛ للوصول إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتطبيق الجودة، والتميز الإداري.

٢. أهمية تنمية الابتكار التنظيمي: أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الابتكار في المنظمات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين، وأصبح الكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل المنافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسن فقط، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثراً حاسماً على بقاءها ونموها. كما تبرز أهمية الابتكار من حاجة المنظمات المعاصرة له، وأهمية الأشخاص المبتكرين للمنظمات لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها، تلبي احتياجات الرأي العام المتزايدة، والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الابتكار والإبداع في إحداثه. ومن العوامل المشجعة في الابتكار (نصار، ٢٠٠٠: ٦١):

أ. المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع الزبائن، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.

ب. المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الإلكترونية.

ج. المهارات الفكرية والثقافية من حيث الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

د. المهارات الإدارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة (Chibuzor, et al., 2019: 2).

إن المنظمات المتميزة، التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لا بد أن تراعي وجود قدرات ابتكارية وآليات إبداعية ومحركات استراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف، من خلال ما تنتجه المنظمة من فرص ومجالات متنوعة للابتكار بواسطة تشجيع الموظفين المبتكرين، والاهتمام بالمتلقي النهائي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته، والنتيجة الأساسية للتغيير ذات معنى واحد هو أن إمكانات الإنتاج والخدمات أصبحت غير محدودة.

### ٣. أبعاد الابتكار التنظيمي:

أ. الابتكار الإداري: يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة (أبو خوصة، ٢٠١٥: ١٣-٢٨).

ب. **الابتكار التكنولوجي:** يعرف بأنه تقديم الأفكار الجديدة والطرق والأدوات والتي هي في أغلب الأحيان على شكل تكنولوجيا جديدة (Ince, et al., 2016: 764-770). وهو كل ما يتعلق بالمنتج سواء كان سلعة أم خدمة يتم تقديمها، أي أنه كل ما يتعلق بالأمور الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلعة كاستخدام التكنولوجيا الحديثة في آلات الإنتاج لتقديم منتج متميز بشكل أفضل.

ج. **الابتكار في الخدمة:** هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسين كبير في مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق ويفهم من ابتكار الخدمة أنه يعني التوصل إلى خدمة جديدة أو مطورة إلى حد ما بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة (نصار، ٢٠٠٠: ٧٢). كما أن ابتكار الخدمة يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح المنظمات في تحقيق العديد من أهدافها، وتقليل المخاطر المرتبطة بها إلى أقل حد ممكن.

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

أولاً. **مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد بالعراق. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (عبد الحميد، ٢٠١١: ١١٩):

$$n = \frac{NP(1 - P)x^2}{(N - 1)d^2 + P(1 - P)x^2}$$

حيث أن:

n: حجم العينة المطلوبة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

P: نسبة المجتمع تساوى 0.50.

D: نسبة الخطأ الذى يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له 0.05.

$x^2$ : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.841 عند مستوى ثقة 95% أو مستوى دلالة 5%. وبتطبيق المعادلة السابقة على أعداد العاملين في مجتمع الدراسة، وبتطبيق المعادلة السابقة على أعداد العاملين في مجتمع البحث، تم التوصل إلى حجم عينة البحث والتي تبلغ (315) فرد عامل. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث على أعداد العاملين في الشركتين محل البحث، كما يلي:

الجدول (١): توزيع عينة البحث على أعداد العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في

محافظة بغداد

العينة	العدد	المجتمع والعينة الوظائف
165	1309	شركة زين
150	1216	شركة آسيا سيل
315	2525	الاجمالي

ثانياً. **ثبات أداة البحث:** تم استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، وتم تصميم قائمة الاستبيان في ضوء أهداف البحث لاختبار فروض البحث، وتم إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان براون) للتصحيح. وتم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبيان: كطريقة ثانية لقياس الثبات.

الجدول (٢): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية				محتوى المحور:	المحور:
	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.826	0.000	0.726	0.719	4	الحساسية الاستراتيجية	الأول
0.824	0.000	0.797	0.791	4	القدرات الجوهرية	الثاني
0.822	0.000	0.836	0.831	4	المسؤولية المشتركة	الثالث
0.817	0.000	0.843	0.838	4	سرعة الاستجابة	الرابع
0.867	0.000	0.868	0.766	16	الرشاقة الاستراتيجية	المتغير المستقل
0.842	0.000	0.892	0.888	6	الابتكار الإداري	الأول
0.825	0.000	0.794	0.788	7	الابتكار التكنولوجي	الثاني
0.821	0.000	0.839	0.801	7	الابتكار في الخدمة	الثالث
0.706	0.000	0.875	0.789	20	الابتكار التنظيمي	المتغير التابع
0.897	0.000	0.798	0.741	36	جميع الفقرات	

عند مستوى دلالة (0.05).

بين الجدول أعلاه أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، حيث أن معاملات الثبات مرتفعة وأن معاملات الارتباط المبينة دالة، وأن مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.05).  
ثالثاً. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

١. الإحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية: تم قياس قوة أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) للتعرف على مدى توافرها وترتيب هذه الأبعاد بحسب قوتها بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، كما يلي:

الجدول (٣): مؤشرات قياس مدى قوة الحساسية الاستراتيجية

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	لدى الشركة قدرة عالية علي التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية لها.	3.16	0.799	3
2	تستفيد إدارة الشركة من التجارب المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي.	3.23	0.887	2
3	تهتم الشركة بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف الكشف عن الفرص والتحديات.	3.57	1.022	1
4	التعلم والاستفادة من تجارب وخبرات شركات الاتصالات الدولية الرائدة.	3.12	0.955	4
	المؤشرات الكلية لبعد (الحساسية الاستراتيجية)	3.27	0.792	الثاني

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعد (الحساسية الاستراتيجية) هو (3.27) وبنسبة اتفاق بلغت (65.4%)، وهذا يدل على أن الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بعد

(الحساسية الاستراتيجية)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (3) بمتوسط (3.57)، وأن أقل العبارات توافرا جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة أيضا عبارة رقم: (٤) بمتوسط قدره (3.12).

الجدول (٤): مؤشرات قياس مدى قوة القدرات الجوهرية

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تتمثل قوة الشركة في قدرتها على الحفاظ على الكفاءات البشرية وتوجيهها لخدمة احتياجاتها.	3.52	0.817	1
2	يحصل العاملون ذو القدرات والمهارات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم المهني في الشركة.	3.39	1.025	2
3	تطوير قدرات العاملين على إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية.	3.02	0.749	4
4	تتبنى الشركة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.	3.11	1.011	3
	المؤشرات الكلية لبعدها (القدرات الجوهرية)	3.26	0.926	الثالث

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعدها (القدرات الجوهرية) هو (3.26) وبنسبة اتفاق بلغت (65.2%)، وهذا يدل على أن الاهتمام بالقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافرا في قياس بعد (القدرات الجوهرية)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (1) بمتوسط (3.52)، وأن أقل العبارات توافرا جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة أيضا عبارة رقم: (3) بمتوسط قدره (3.02).

الجدول (٥): مؤشرات قياس مدى قوة المسؤولية المشتركة

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تحت الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	3.02	1.018	4
2	تعقد الشركة اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار الأولية بحثا عن الفرص الجديدة.	3.44	0.907	1
3	تستفيد إدارة الشركة من المسؤولية المشتركة في تحقيق رؤيتها وأهدافها.	3.08	1.023	3
4	تمكين العاملين لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية.	3.12	0.952	2
	المؤشرات الكلية لبعدها (المسؤولية المشتركة)	3.16	0.706	الرابع

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعدها (المسؤولية المشتركة) هو (3.16) وبنسبة اتفاق بلغت (63.2%)، وهذا يدل على أن الاهتمام بالمسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرشاقة

الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة بالشركة، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بعد (المسؤولية المشتركة)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (2) بمتوسط (3.44)، وأن أقل العبارات توافراً جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (1) بمتوسط (3.02).  
الجدول (٦): مؤشرات قياس مدى قوة سرعة الاستجابة

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	متابعة آخر التطورات والتعرف على كل ما هو جديد في مجال الاتصالات للعمل على تطبيقها.	3.61	1.015	1
2	لدى الشركة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية.	3.39	1.036	2
3	تجري الشركة تعديلات على خدماتها المقدمة لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات المستثمرين.	3.24	0.927	3
4	لدى الشركة توجهات لدخول مجالات جديدة للمنافسة محلياً ودولياً.	3.22	0.813	4
	المؤشرات الكلية لبعد (سرعة الاستجابة)	3.36	0.927	الأول

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعد (سرعة الاستجابة) هو (3.36) أي بنسبة اتفاق بلغت (67.2%)، وهذا يدل على أن الاهتمام بسرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وقد تبين أن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بعد (سرعة الاستجابة)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (1) بمتوسط (3.61)، وأن أقل العبارات توافراً جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة أيضاً عبارة رقم: (4) بمتوسط قدره (3.22).

٢. الإحصاءات الوصفية لمتغير الابتكار التنظيمي: تم التعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي)، حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (٧): مؤشرات قياس مدى قوة الابتكار الإداري

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تهتم الإدارة بتشجيع الابتكار في الأداء لدى العاملين.	2.86	0.799	5
2	توفير بيئة مشجعة ومناخ مناسب لدعم الابتكار بالشركة.	3.03	0.887	3
3	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات المبتكرة.	2.97	1.022	4

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
4	تتبنى إدارة الشركة نظام حوافز ومكافآت مناسب لتشجيع العاملين في الابتكار.	2.52	0.955	6
5	تشجع الإدارة بالشركة جميع الأفكار للتحسين والتطوير وتقوم بتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.	3.11	1.027	1
	المؤشرات الكلية لبعء (الابتكار الإداري)	2.92	0.795	الثالث

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعء (الابتكار الإداري) هو (2.92) أي بنسبة اتفاق بلغت (58.4%)، وهذا يدل على أن الابتكار الإداري في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد كان بدرجة متوسطة، وأن الآراء تتجه نحو المحايدة على عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بعد (الابتكار الإداري)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (5) بمتوسط (3.11)، وأن أقل العبارات توافراً جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى المحايدة عبارة رقم: (4) بمتوسط قدره (2.52).

الجدول (٨): مؤشرات قياس مدى قوة الابتكار التكنولوجي

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	تهتم الشركة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.	3.78	0.922	1
2	تستخدم الشركة التكنولوجيا في تقديم الخدمات الجديدة.	3.49	0.839	4
3	تجري الشركة تغييرات في تصميم خدماتها لتنمائها مع التكنولوجيا الحديثة.	3.51	1.027	3
4	تعتمد الشركة على قواعد بيانات ومعلومات محدثة عند تحليل البيئة الخارجية والداخلية.	3.05	0.743	7
5	استخدام البرامج الإلكترونية للمساعدة في عملية اتخاذ وصنع القرار.	3.08	0.882	6
6	تشجع الشركة على تنفيذ الأفكار الجديدة المرتبطة بتكنولوجيا الاتصالات بدون أي عراقيل.	3.41	0.991	5
7	تستعين الشركة بالتكنولوجيا الحديثة في تطوير الخدمات المقدمة مقارنة بشركات الاتصالات المنافسة.	3.63	0.852	2
	المؤشرات الكلية لبعء (الابتكار التكنولوجي)	3.42	0.847	الأول

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبعء (الابتكار التكنولوجي) هو (3.42)، وهذا يدل على أن الاهتمام بالابتكار التكنولوجي كان بدرجة مرتفعة في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة نحو عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بعد (الابتكار التكنولوجي)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (1) بمتوسط (3.78)، وأن أقل العبارات توافراً جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة أيضاً عبارة رقم: (2) بمتوسط (3.05).

الجدول (٩): مؤشرات قياس مدى قوة ابتكار الخدمة

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	يتم نشر ثقافة ابتكار الخدمة في جميع التخصصات الوظيفية والمستويات الإدارية بالشركة.	3.01	0.827	7
2	تهتم الشركة بشكاوى وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة.	3.39	1.020	3
3	يعتمد الابتكار في خدمات الشركة على احتياجات الزبائن.	3.07	0.719	6
4	تهتم الشركة بابتكار الخدمات بهدف المنافسة في السوق.	3.21	1.031	5
5	تسعى الشركة لابتكار طرق جديدة في الترويج لخدماتها.	3.44	1.018	2
6	تقديم عروض أو خدمات جديدة مبتكرة لتنشيط المبيعات.	3.30	0.956	4
7	تتعاون الشركة مع مؤسسات الدعاية المتخصصة لتقديم أفكار جديدة في الترويج للخدمات.	3.56	0.847	1
	المؤشرات الكلية لبع (ابتكار الخدمة)	3.28	0.922	الثاني

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الكلي لبع (ابتكار الخدمة) هو (3.28)، وهذا يدل على أن الاهتمام بابتكار الخدمة كان بدرجة مرتفعة في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، حيث تبين أن أكثر العبارات توافراً في قياس بع (ابتكار الخدمة)، جاءت في المرتبة الأولى باستجابة تشير إلى الموافقة عبارة رقم: (7) بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وأن أقل العبارات توافراً جاءت في المرتبة الأخيرة باستجابة تشير إلى الموافقة أيضاً عبارة رقم: (1) بمتوسط قدره (3.01). رابعاً. اختبار فرضية البحث: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سمرنوف (Sample K-S-1) لجودة التوفيق من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، حيث تم الاستناد إلى حساب القيمة للعناصر المكونة للمقياس، كما يلي:

الجدول (١٠): اختبار كولمجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات

م	المتغيرات	الأبعاد	اختبار كولمجروف سمرنوف	مستوى المعنوية
1	الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	8.557	0.094
2		القدرات الجوهرية	10.492	0.405
3		المسؤولية المشتركة	15.0455	0.887
4		سرعة الاستجابة	6.801	0.307
1	الابتكار التنظيمي	الابتكار الإداري	7.851	0.317
2		الابتكار التكنولوجي	10.104	0.445
3		الابتكار في الخدمة	9.554	0.329

الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سمرنوف (Sample K-S-1) لجميع الأبعاد المكونة للمقياس المستخدم في قياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.01)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد



مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات، ويمكن إجراء الاختبارات الخاصة بالفرضية. حيث تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان درجات وأولويات أثر الرقابة الاستراتيجية مجتمعة في الابتكار التنظيمي مع تحديد معنوية الأثر، الذي يعرض نتائجه الجدول التالي:

الجدول (١١): نتائج الانحدار المتعدد المتدرج للرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.681	0.109		15.358	0.000	معنوية
الحساسية الاستراتيجية	0.159	0.054	0.253	2.929	0.004	معنوية
القدرات الجوهرية	0.127	0.056	0.214	2.255	0.025	معنوية
المسؤولية المشتركة	-0.002	0.043	-0.003	0.037	0.970	غير معنوية
سرعة الاستجابة	0.198	0.041	0.385	4.850	0.000	معنوية

معامل الارتباط  $R = 0.775$  معامل التحديد  $R^2 = 0.600$   
الخطأ المعياري للنموذج 0,30396 قيمة اختبار  $F = 81,080$  درجة الحرية  $= (4,346)$ ،  
مستوي الدلالة = 0,000، دالة عند 0.01

تشير بيانات الجدول أعلاه الى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية-القدرات الجوهرية-سرعة الاستجابة) في الابتكار التنظيمي، وأن اختلقت درجة أثر كل بعد وفقاً لقيم (T) المحسوبة، حيث جاء ترتيب درجات أثر هذه السمات كما يلي: سرعة الاستجابة (4.850) الحساسية الاستراتيجية (2.929) القدرات الجوهرية (2.255). ولم يظهر للمسؤولية المشتركة أي أثر جوهري في الابتكار التنظيمي، وتتطابق هذه النتيجة مع صغر قيمة معامل التحديد لهذا النمط مقارنة بمعاملات التحديد للنمط الإدارية الأخرى ذات الأثر المعنوي.

أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية ذات الأثر المعنوي في الابتكار التنظيمي هي (سرعة الاستجابة، الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  تُفسر 60.0% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الابتكار التنظيمي، وباقي النسبة 40.0% ترجع الى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

إذن في ضوء النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الرئيسي للرقابة الاستراتيجية (سرعة الاستجابة، الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية) لأثرهم المعنوي في الابتكار التنظيمي، ورفض الفرض جزئياً للمسؤولية المشتركة لانتهاء أثره في الابتكار التنظيمي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

١. هناك توافر بنسبة مرتفعة لأبعاد متغير (الرقابة الاستراتيجية)، من وجهة نظر العاملين بالشركات وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير. وقد تبين أن أكثر الأبعاد توافراً على الترتيب: (سرعة الاستجابة)، (الحساسية الاستراتيجية)، (القدرات الجوهرية)، (المسؤولية المشتركة). وتبين

أن الشركات تولي اهتمامها في الاستفادة من التجارب المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي، كما تتبنى الشركات استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة. وتبين أن هناك بعض القصور في إتاحة الفرصة للعاملين بالشركات على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأيضاً قصور في قدرة إدارة الشركة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية.

٢. هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بالابتكار التنظيمي بالشركات، من وجهة نظر عينة البحث وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير. وقد تبين أن أكثر الأبعاد توافراً على الترتيب: (الابتكار التكنولوجي)، (ابتكار الخدمة)، (الابتكار الإداري). وتبين أنه تتوافر المشاركة الفعالة من القيادات بالشركة في توجيه الأداء نحو الجودة والابتكار التنظيمي. وأن هناك بعض القصور في تبني الشركات لآراء ومقترحات الزبائن في تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية، وأيضاً قصور في التركيز على المعارف والمهارات والخبرات المتاحة لدى العاملين بالشركة واستخدامها بكفاءة وفعالية. وتبين أن هناك بعض القصور في الاهتمام بتوفير نظام مكافأة لتحفيز العاملين المبدعين في الشركات، والعمل على تشجيع الإبداع في الأداء لدى العاملين.

٣. هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد الابتكار التنظيمي. كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية- القدرات الجوهرية- سرعة الاستجابة)، في الابتكار التنظيمي بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسئولية المشتركة في الابتكار التنظيمي.

**ثانياً. التوصيات:** الاهتمام بعلاج مواطن الضعف بالشركات المرتبطة بالرقابة الاستراتيجية، من خلال:

١. سرعة الاستجابة بإجراء التعديلات على الخدمات المقدمة لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات كافة الشرائح من الزبائن. واهتمام الشركات بتغيير وتعديل بعض الاستراتيجيات التي لا تتوافق مع الواقع للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية.
٢. اهتمام الشركات بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف الكشف عن الفرص والتحديات المحيطة عند إجراء التحليل الاستراتيجي وذلك لدعم الحساسية الاستراتيجية.
٣. العمل على تكثيف الجهود في التخطيط الاستراتيجي برصد وتحليل كل ما يتعلق ببيئة العمل داخل الشركات لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
٤. أن يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها باستخدام الأساليب العلمية بالاستعانة بالخبراء والمستشارين من داخل الشركات وخارجها.
٥. أن تعزز إدارة الشركات الاستفادة من المسؤولية المشتركة بينها وبين كافة أصحاب المصالح من العاملين والزبائن والمجتمع في تحقيق رؤيتها وأهدافها.
٦. أن تهتم الشركات بتبني التوجه الاستراتيجي في تعظيم الموارد وإضافة قيمة مضافة لها من خلال العمل على الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة.
- العمل على دعم وتعزيز الابتكار التنظيمي بالشركات، من خلال:
٧. محاولة الخروج من الحيز الروتيني إلى حيز الإبداع والابتكار في العمل وتطبيق افكار وطرق جديدة عند القيام بحل مشكلة خاصة بالعمل.
٨. تشجيع العاملين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ومعرفتهم الشخصية في اقتراح أساليب جديدة لتحسين الأداء.

٩. أن توفر الوظيفة لكل عامل الفرصة لاستثمار طاقاته وقدراته ومن ثم إبداعاته، بما ينعكس على حالته النفسية الإيجابية، وأن يتم وضع الفرد العامل ذو القدرة الابتكارية والموهبة والخبرة المناسبة في المكان المناسب.
١٠. العمل على أن يكون العائد المادي وبرنامج الرواتب مناسب، وتوفير نظام للحوافز المالية لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وأداء العمل بطريقة أفضل، والحرص على المكافأة عن التميز في العمل.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. أبو خوصة، إبراهيم محمد عودة، (٢٠١٥)، أثر المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٤)، مصر، ص ٢٨-١٣.
٢. عبد الحميد، عزت حسن، (٢٠١١)، الإحصاء النفسي والتربوي: تطبيقات على برنامج SPSS18، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٣. عبد الواحد، شريف محمد سمير، (٢٠٢٠)، أثر الاهتمام بمحددات الرقابة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر.
٤. عبدالعال، عنتر محمد أحمد، (٢٠١٩)، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٥٩)، مصر، ص ٣١٦-٢٥٦.
٥. كردي، أحمد السيد، (٢٠٢٠)، عصر الرقابة: تجارب الشركات العالمية في الرقابة الاستراتيجية، الهادي للنشر والتوزيع، مصر.
٦. مصلوح، علاء الدين أحمد محمد، (٢٠٢٠)، أثر الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
٧. نصار، أحمد حسن مصيلحي، (٢٠٢٠)، إطار مقترح لدور الابتكار في رفع كفاءة منظومة التدريب: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Chibuzor, Agwamba Adolphus, Jovita, Onwudiwe Uju, & Charles, Ugwuegbu, (2019), knowledge management and organizational innovation, Strategic Journal of Business and Social Science, Vol. (2), No. (2), P. 1-19.
2. Debellis, Francesco, Massis, Alfredo De, & Petruzzelli, Antonio Messeni, (2020), Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms, Journal of International Management, In press, corrected proof, Available online 6 February, Article 100739.
3. Denning, Stephen, (2020), The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done, Kindle Edition, Published by AMACOM Books, New York, NY.

4. Donbesuur, Francis, Ampong, George, & Chu, Irene, (2020), Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 161, Article 120252.
5. Doz, Yves, (2020), Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, Vol. 30, No. 1, P. 370-382.
6. Ghezzi, Antonio, & Cavallo, Angelo, (2020), Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches, *Journal of Business Research*, Vol. 110, P. 519-537.
7. Idris, W., & Al-Rubaie, M., (2013), Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, *Journal of management and strategy*, Vol. 4, No. (2), P. 70-77.
8. Ince, Huseyin, Imamoglu, Salih Zeki, & Turkcan, Hulya, (2016), The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, P. 764-770.
9. Karimi, F., Morshedi, Z., (2015), The relationship between transformational leadership with organizational innovation, *International Journal of Educational and Psychological Researches*, Vol. 1 , No. 31, P. 226-233.
10. Kohtamäki, Marko, Heimonen, Jesse, Sjödin, David, & Heikkilä, Vili, (2020), Strategic agility in innovation: Unpacking the interaction between entrepreneurial orientation and absorptive capacity by using practice theory, *Journal of Business Research*, Vol. 118, P. 12-25.
11. Mahmoud, Mahmoud Abdulai, Hinson, Robert Ebo, & Anim, Patrick Amfo, (2017), Service innovation and customer satisfaction: The role of customer value creation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. (3), P. 402-422.
12. Ravichandran, T., (2018), Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, No. 1, P. 22-42.
13. Shams, Riad Demetris, Vrontis Zhanna Belyaeva, Czinkota, Michael R., (2020), 'Strategic agility in international business: A conceptual framework for agile multinationals, *Journal of International Management*, In press., Available online 7 February, Article 100737.
14. Sjödin, David, Parida, Vinit, Kohtamäki, Marko, & Wincent, Joakim, (2020), an agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach, *Journal of Business Research*, Vol. 112, P. 478-491.
15. Xing, Yijun, Yipeng, Liu, Dev, K. Boojihawon, & Shlomo, Tarba, (2019), Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda, *Human Resource Management Review*, Vol. 30, No. 1, Article 100696.