



## The Impact of Strategic Readiness in Strategic Ambiguity: An Analytical Study of The Al-Joud Factory of The Holy Abbasid Shrine in Karbala Governorate

Ikram Hameed Ali Al-Araji<sup>1</sup>Akram Mohsen Mahdi Al-Yasiri<sup>2</sup>

تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الموضوع الإستراتيجي: دراسة تحليلية في مصنع الجود الخاص بالعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء

أكرم حميد علي الأعرجي<sup>1</sup> أكرم محسن مهدي الياسري<sup>2</sup>

1. College of Administration and Economics, Department Business Administration, University of Kerbala, Iraq-Karbala city. [ikram.h@s.uokerbala.edu.iq](mailto:ikram.h@s.uokerbala.edu.iq)

2. College of Administration and Economics, Department Business Administration, University of Kerbala, Iraq-Karbala city. [dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq](mailto:dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq)



### Article information

#### Article history:

Received: 20/07/2025

Accepted : 30/07/2025

Available online: 01/12/2025

#### Keywords:

Strategic readiness, strategic ambiguity, Al-Joud Intravenous Solutions Factory

تاريخ الاستلام: 2025/07/20

تاريخ قبول النشر: 2025/07/30

تاريخ النشر: 2025/12/01

#### الكلمات المفتاحية

الجاهزية الإستراتيجية، الموضوع الإستراتيجي، مصنع الجود للمحاليل الوريدية

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4932>

*The study sought to test the impact of strategic readiness with its dimensions (leadership, culture, organizational structure, technology, human resources) as an independent variable in reducing strategic ambiguity with its dimensions (ambiguity of goal, ambiguity of authority, ambiguity of technology) as a dependent variable. The study problem was defined by several questions, the most prominent of which is: Is there a correlation and influence relationship between strategic readiness and strategic ambiguity? The study was applied to the Al-Joud Factory for the Al-Abbas's Holy Shrine in Karbala, by adopting a deliberate sample of administrators and technicians amounting to (179) individuals. The study concluded that there is an inverse effect of the strategic readiness variable on strategic ambiguity in the field at the factory level, and concluded with several recommendations, the most important of which is the need to invest in the positive effect of strategic readiness and the factory's capabilities in providing its requirements to reduce the level of strategic ambiguity.*

**Citation:** Al-Araji, Ikram Hameed Ali, Al-Yasiri, Akram Mohsen Mahdi. (2025). The impact of strategic readiness in reducing strategic ambiguity: An analytical survey study of the opinions of a sample of employees of Al-Joud Factory for Intravenous Solutions Affiliated with the Holy Abbasid Shrine in Karbala Governorate, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21. (86), 1- 18.

الاقتباس: الأعرجي، إكرام حميد علي، الياسري، أكرم محسن مهدي (2025). تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الموضوع الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي مصنع الجود للمحاليل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (86)، 1-18.

#### المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير الجاهزية الإستراتيجية بأبعادها (القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) بوصفها متغيراً مستقلًا في الحد من الموضوع الإستراتيجي بأبعاده (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا) بوصفه متغيراً تابعاً، وتحدد مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات، أبرزها: هل هناك علاقة ارتباط وتاثير بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي؟، تم تطبيق الدراسة على مصنع الجود للمحاليل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء ، باعتماد عينة قصدية من الإداريين والفنانين العاملين في العتبة المصنوع، واختتمت بعدة توصيات اهمها ضرورة استثمار التأثير الإيجابي للجاهزية الإستراتيجية وامكانات المصنع في توفير متطلباتها في تقليل مستوى الغموض الإستراتيجي.

<sup>1</sup> بحث مستقل من رسالة ماجستير: تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الموضوع الإستراتيجي

## 1. المقدمة Introduction

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسرعة وتحديات متنامية أسهمت في تعميق مستويات الغموض الاستراتيجي، ما جعل الحاجة ماسة إلى تعزيز قدرات المنظمات على التكيف واتخاذ القرارات السليمة في ظل بيئة تتسم بعدم التلاكم، وتمثل الجاهزية الاستراتيجية أحد الركائز الجوهرية التي تُمكِّن المنظمات من مواجهة هذه التحديات عبر التخطيط المسبق والمرؤنة التنظيمية، وتتجلى أهمية هذا البحث في مساهته في معالجة فجوة معرفية مهمة ضمن سياق القطاع الصناعي الدوائي العراقي الذي يواجه صعوبات تنافسية وتنظيمية واقتصادية، وقد جرى اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من ضرورة تشخيص مستوى الجاهزية الاستراتيجية لهذا القطاع، والكشف عن دورها في الحد من الغموض الاستراتيجي، بما يدعم تحسين الأداء ويعزز القدرات التنافسية للصناعات المحلية، ويهدف البحث إلى تحليل العلاقة والتأثير بين الجاهزية الاستراتيجية وأبعاد الغموض الاستراتيجي، مع التركيز على تشخيص موارد وإمكانات المصنع محل الدراسة ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي مستنداً إلى أدوات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ومعنى وتأثير واضح للجاهزية الاستراتيجية في الحد من الغموض الاستراتيجي، مؤكدة ضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تعزز مرؤنة المنظمات وقرارتها التنبؤية لمواجهة تحديات البيئة الصناعية.

## 2. الجانب النظري Theoretical side

### 1.2 الجاهزية الاستراتيجية Leadership Readiness

ان المنظمة التي تمتلك مستوى عالي من الجاهزية الإستراتيجية يكون لديها فهم مشترك للرؤية، الرسالة، القيم، والإستراتيجية، ولديها قيادة متميزة وثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجيتها وتنشر المعرفة في جميع اتجاهات المنظمة بحيث يعمل الجميع معاً وفي ذات الاتجاه (Kaplan & Norton, 2004: 280). ان مفهوم الجاهزية الاستراتيجية ذاته محل تساؤل، وخاصة في تركيزه التقليدي على معاذنة الموارد في بيئة أعمال تتسم بوتيرة متزايدة من التغيير، ويتمثل التحدي الجوهرى في تحقيق التوازن بين الجاهزية وامكانات المنظمة في التحلي بالمرؤنة والتكييف مع الفرص الطارئة، وقابليتها على الاستمرار والبقاء في البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، ترتبط الجاهزية الاستراتيجية بشكل أكبر بمدى مرؤونتها في اتخاذ القرار (James, 2018:3). فالجاهزية الإستراتيجية هي هيكلًا متعدد المستويات إذ يمكن أن تكون الجاهزية حاضرة بشكل أو بأخر على المستوى الفردي، والمجموعة، والوحدة، والإدارة، والمستوى التنظيمي (Weiner, 2020:2). تعد الجاهزية الإستراتيجية سمة من سمات المنظمات المعاصرة التي تعيش في ظل المنافسة الشديدة والمتغيرة في بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات خارجية، وما تحتاجه المنظمة من جاهزية، سواء في بناء الإستراتيجيات، وابتكار الأساليب والأنظمة، وتنظيم مهارات وقدرات العاملين، ولتسهيل ذلك تعمل المنظمات على إيجاد التوازن بين اتخاذ القرارات القائمة على المعلومات وتطوير قدرات القيادة المتعلقة بالتطوير الإستراتيجي وتبني التكنولوجيا وخلق الثقافة، وإيجاد توازن بين استعدادها واستعداد العملاء للقبول والتعاون لأجراء التغيير .(Holopainen et at, 2022 :1)

### 2.2 أهمية الجاهزية الاستراتيجية The importance of strategic readiness

أصبحت الجاهزية الإستراتيجية من العناصر الأساسية في عمل المنظمات، حيث تساعدها على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية بشكل مستمر، و تعتبر الجاهزية عنصراً حيوياً في نجاح تنفيذ التغييرات الإستراتيجية، حيث يشير خبراء التغيير إلى أن ارتفاع مستوى الجاهزية يؤثر بشكل إيجابي على سير عملية التغيير Al-Omari& Al (2006: 842). اذ تدعم الجاهزية الإستراتيجية اجراءات رسم الخطة التنظيمية بنوعيها قصيرة وطويلة الامد وبذلك ستكون محور جوهرى لإنجاز الأهداف، وبالتالي تحدد الفرص والتهديدات الخارجية وتحدد التحرك الإستراتيجي للمنظمة (ناجي & مهدي، 2019:6). وأشار (زابي & عريوة، 2023: 483) ان للجاهزية أهمية بالغة للمنظمات يمكن ايجازها فيما يأتي:

1. تعتبر الجاهزية تمهدًا شديد الأهمية لتحقيق نجاح تنفيذ التعديلات المعقّدة في بيئات الأعمال.
2. أن عدم تحقيق مستوى كافٍ ومدروس من الجاهزية هو السبب الرئيسي وراء فشل نصف جهود التغييرات.
3. تلعب الجاهزية دوراً مهماً في تقليل مقاومة التغييرات وتقليل معدل فشل مشاريع التغيير.

### 3.2 ابعاد الجاهزية الاستراتيجية Dimensions of strategic readiness

سعى الباحث إلى اعتماد الأبعاد الأكثر انسجاماً للدراسة والأكثر استخداماً من قبل الباحثين على حد علمه ، والتي حصلت على أعلى النسب تداولاً واعتماداً حسب اتفاق الباحثين في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على سبيل المثال

Rahman & Mehvan, ) (Basole, 2007; (Kaplan & Norton, 2004) (السعادي والحدراوي:2022) و يمكن التطرق لأبعاد الجاهزية الإستراتيجية وكما يأتي:

#### **1. جاهزية القيادة (Leadership Readiness)**

ان القيادة هي نقطة محورية ناشئة في الجهود المبذولة لتحديد الجهات الفاعلة المسؤولة عن بدء وتنفيذ وتقييم عملية التغيير (Guerrero & Kim, 2013: 75). إن المنظمات إذا غيرت استراتيجياتها، فسوف يضطر الناس إلى القيام ببعض الأمور بشكل مختلف أيضاً، وتقع على عاتق القادة على كافة مستويات المنظمة مسؤولية مساعدة الموظفين على تحديد وفهم التغييرات الازمة وتحفيزهم وتجيئهم نحو أساليب العمل الجديدة ، ولضمان حصول المنظمة على النوع الذي تحتاج إليه من القادة، يتبعن عليها أن تضع نموذجاً لقيادة كل من مناصبها القيادية (Kaplan & Norton, 2004: 10). في حين أظهرت الدراسات السابقة أن أحد أهم العوامل الحاسمة في قرارات تبني التكنولوجيا هو دعم ورؤية الإدارة العليا، وبالتالي، تعكس جاهزية القيادة مستوىً مناسبًا من المهارات والإبداع والمعرفة والتوجه نحو المخاطرة لدى الإدارة العليا، كما تشير إلى مستوى الدعم والرؤية الإستراتيجية التي تقدمها الإدارة فيما يتعلق بتبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Basole, 2007:6).

#### **2. جاهزية الثقافة (Culture Readiness)**

أن ثقافة أي منظمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشاركتها أعضاؤها، حيث تشكل ثقافة المؤسسة في نهاية المطاف فعاليتها الشاملة، وتؤثر على كيفية تعاون الفرق، أن الثقافة لها بعض التأثير على الجاهزية الإستراتيجية فيما يتعلق بنجاح أنظمة الأعمال والتي تعد أساسية ومن بين أنواع الثقافة تبرز الثقافة الإبداعية كنوع من الثقافة الأكثر ملائمة لتنفيذ الجاهزية الإستراتيجية (حسين و علي, 2011: 65). أن الثقافة التي تحضن الابتكار والمجازفة والسياسات والإجراءات التنظيمية المرنة مع المناخ التنظيمي الإيجابي والتعلم تدعم استعداد المنظمة للتغيير الإستراتيجي(Jones et al,2005: 363). تحتاج المنظمات دائمًا إلى زيادة مرونتها واستجابتها وكفاءتها نظرًا لطبيعة بيئة الأعمال العالمية التي لا يمكن التنبؤ بها، ولأنه من الضروري أن تكون قادرًا على الاستجابة للتحديات التي تواجهها المنافسة المحلية والدولية ، وهذا يعني أن هناك حاجة أكبر للابتكار المستمر للعمليات والسلوكيات الداخلية وليس فقط ابتكار المنتجات والخدمات (Ziaeи & Mohelská,2020: 4).

#### **3. جاهزية الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Readiness)**

يشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية ترتيب الأدوار وال العلاقات والسلطة داخل المنظمة، كما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية توزيع السلطة والمساءلة رسمياً في جميع أنحاء المنظمة ومن الواضح أن له تأثيراً قوياً على كيفية تفاعل الأعضاء (أي المديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين) ، ووحدات الأعمال المختلفة مع بعضهم البعض والدرجة التي سيشاركون بها المعلومات ويتعاونون بها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Guterman, 2023: 29). قد يحاول القادة الإستراتيجيون تعزيز توافق الأهداف الإستراتيجية من خلال تطوير رؤية مشتركة عبر التسلسل الهرمي للقيادة لما يجب أن تركز عليه المنظمة لتحسينه، يجب أن تكون الرؤية الفعالة مقنعة، ويجب مشاركتها بين القادة والموظفين على جميع مستويات المنظمة، ويجب أن تبني على العمل السابق (Benzer et al,2017: 39).

#### **4. جاهزية التكنولوجيا (Technology Readiness)**

نظرًا للمكانة البارزة التي تلعبها تكنولوجيا في المنظمات اليوم، فإن الجاهزية الإستراتيجية للتكنولوجيا ومواعمتها مع أهداف العمل - أمر بالغ الأهمية للاستعداد الناجح التنظيمي الشامل(Koh et al, 2006: 24). في حين بين (Basole, 2007:6) بأن جاهزية التكنولوجيا تشير إلى قدرة البنية الأساسية للتكنولوجيا الأساسية (خدمات الشبكة، والأجهزة، والبرامج، والأمان) على دعم وتبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة. ويؤكد (Godoe& Johansen,2012: 40) ان الجاهزية التكنولوجيا تشير إلى "ميل الأشخاص إلى تبني واستخدام التقنيات الجديدة لتحقيق الأهداف في الحياة المنزلية وفي العمل" ، أي انه مزيل من المعتقدات الإيجابية والسلبية المتعلقة بالتكنولوجيا، ومن المفترض أن تختلف هذه المعتقدات بين الأفراد.

#### **5. جاهزية الموارد البشرية (Human Resources Readiness)**

ان الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة عقلية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وانها عنصر نشط وقدر على المساهمة بشكل إيجابي من خلال الأفكار والأراء، ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج حيث ان جميع الموارد المادية لها أهميتها ، الا ان الموارد البشرية تعتبر الأهم لأنها تتولى عملية الابتكار والإبداع (راضية و سامية،2017: 19). تعكس جاهزية الموارد البشرية موقف المستخدمين النهائيين تجاه التغيير، ومستوى مهاراتهم، والفوائد التي يتصورها المستخدمون النهائيون، إذ تلعب جاهزية الموارد البشرية دورا حاسما

في تسهيل إدارة التغيير الفعالة، حيث ان لها تأثير في أداء المنظمة وقبول المبادرات الجديدة داخل البيئة التنظيمية (Basole, 2007:6).

#### 4.2 الغموض الاستراتيجي Strategic ambiguity

ظهرت فكرة الغموض الإستراتيجي كاستراتيجية اتصال في منتصف الثمانينيات، في ذلك الوقت، كانت التسلسلات الهرمية التجارية المسطحة التي أصبحت ممكنة بفضل تقنيات المعلومات الجديدة إلى جانب الحاجة إلى أن تكون أسرع وأكثر استجابة للأسوق العالمية تتحدى النماذج القائمة من أعلى إلى أسفل لتبادل المعلومات والاتصال في المنظمات، كان النموذج التنظيمي القديم - الذي يشبه إلى حد كبير النموذج الأحادي للاتصالات - مستثيراً باستعارة "السيطرة" التي كانت متجردة بقوة في افتراض وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تحترم التسلسل الهرمي للسلطة، والتقييمات الصارمة للعمل، وقدرة السلطات العليا في الشركة على توجيه أنشطة العمل فضلاً عن معانيها (Goodall et al., 2006:9). يظهر الغموض الإستراتيجي عندما يواجه صانعو القرار في المنظمة صعوبة في التنبؤ بالعوامل البيئية، يحدث هذا عندما يكون هناك تفاوت بين المعلومات المتاحة والمعلومات الضرورية (Zhang & Han, 2013: 195). فالغموض الإستراتيجي يشير إلى الموقف الذي لا تتمكن فيه المنظمة من تكوين تنبؤ احتمالي دقيق حول سلوك خصومه في المنافسة (Eddai & Guerdjikova, 2023: 3).

#### 5.2 مخاطر الغموض الاستراتيجي The risks of strategic ambiguity

ان هناك مخاطر من حالات قد يتسبب فيها الغموض الإستراتيجي في ضرر أكثر من نفعه، حيث هناك أدلة تشير إلى أن الافتقار إلى الوضوح قد يقلل من الثقة في السياسات التي تكون فيها القمة مهمة، وخاصة حيث تميز الرقابة الصارمة سابقاً أسلوب الإدارة (Davenport & Leitch, 2005: 2). قد تؤدي ظروف العمل الغامضة إلى إثارة التحيزات الضمنية والتي تصبح عائقاً أمام التقدم (Demetry & Lingo, 2019: 1). ان من مخاطر الغموض الإستراتيجي في حالة لم يتم ادارته بشكل مناسب كما بينها (Feront & Bertels, 2021: 1139) وهي كالتالي :

1. انخفاض مستويات المساعلة: قد يكون من الصعب تحديد المسؤوليات والمحاسبة عن نتائج التغيير عندما يكون هناك غموض في الأهداف والتوقعات.
2. ظهور توترات حول الأهداف والاتجاهات: قد يحدث خلاف بين الأفراد والفرق حول ما ينبغي أن يتحقق التغيير وفي أي اتجاه.
3. إنشاء مجموعات تسعى إلى تحقيق مصالح متباعدة: قد يؤدي الغموض إلى تشكيل "مجموعات ضغط" - تحاول توجيه التغيير لمصلحتها الخاصة بدلاً من المصلحة العامة.
4. الافتقار إلى التبني الجوهري للممارسات الجديدة أو الفصل: قد يترك الغموض الأفراد متربدين في اعتماد الممارسات الجديدة، أو قد يؤدي إلى تباعد بين الجهود المبذولة.
5. خطر الاستقطاب: في بعض الحالات، قد يستغل بعض الأفراد الغموض لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الأهداف العامة للتغيير.

#### 6.2 أبعاد الغموض الإستراتيجي Strategic Dimensions of Ambiguity

أتجه الباحث إلى تفحص مصادر الغموض الإستراتيجي حسب اطلاعه من أجل تحديد المقياس المناسب من قياس المتغير، وبعد جهد كبير توصل الباحث إلى تبني مقياس 1 (Jarzabkowski et al., 2010: 1) لقياس متغير الغموض الإستراتيجي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا)، ويعود هذا المقياس ملائم للبيئة التنظيمية، وقد تم استخدامه في دراسات عديدة منها (Sillince et al., 2012: 3 ; جبر و الحدراوي, 2023: 60 ; فوزي و الحدراوي, 2022 : 133 ; Johansen, 2018: 2-3) ; Zhang & Han, 2013: 195 ، ومن الملائم عرض أبعاد الغموض الإستراتيجي وكما يأتي :

##### 1. غموض الهدف (Goal Ambiguity)

ينشأ غموض الهدف من تعدد المصالح والمعاني التي ينسبها العديد من المكونات إلى أي هدف معين، تتميز المنظمات التي لديها قوة عاملة محترفة قائمة على المعرفة، بأنها ذات أهداف واتجاهات استراتيجية غامضة، إن توليد عمل تنظيمي حول هدف استراتيجي محدد أمر صعب، حيث تسعى مجموعات المصالح المختلفة إلى تحقيق أهدافها الخاصة مع القليل من الاعتبار لاستراتيجيات المنظمة ككل (Sillince et al., 2012: 3).

الذى تكون فيه أهداف المنظمة غير واضحة وغير موصولة للعاملين" (Andrews & Mostafa, 2019: 4). مما أدى إلى ظهوره بتعدد المصالح وبالتالي غموض الأهداف التي تحددها مكونات متعددة لتحقيق هدف محدد مع تعدد الأهداف ، وتوليد خيارات متعددة لأصحاب المصلحة (Jarzabkowski et al., 2010: 1).

## 2. غموض السلطة (Authority Ambiguity)

السلطة هي شكل من أشكال القوة التي يتم من خلالها توحيد الجهود المشتركة للربان من أجل التعاون لتحقيق الهدف (Legge, 1975: 52). اما غموض السلطة تشير إلى المصادر المنتشرة للسلطة التي يمتلكها مختلف المكونات، مما يمكنهم من متابعة حول جزئية على الأقل لمصالحهم الخاصة دون مراعاة للسلطة الهرمية (4) (Sillince et al., 2012). يسهل الغموض عمل إحداث التغيير التنظيمي من خلال تمكين تحويل التغييرات التنظيمية إلى أهداف، إنه يتحدى الافتراضات التقليدية بأن السلطة العامة غير فعالة بطبيعتها من خلال التأكيد على أن القادة يمكنهم ممارسة قدر كبير من السلطة غير المتوقعة تحت ستار الغموض (Empson, 2020: 3).

## 3. غموض التكنولوجيا (Technology Ambiguity)

يشير عدم اليقين التكنولوجي إلى عدم الاستقرار مع التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ بالتطور المرتبط بالتقنيات في المستقبل (Gelderman et al., 2016: 2). وفي حين ساعد استخدام الوسائل التكنولوجية في تقليل الوقت والجهد المطلوبين لأداء المهام، فقد وجد أن أكبر مصدر لعدم رضا المستهلك هو فشل التكنولوجيا في العمل (Johnson, et al., 2008: 223). تشعر جميع الشركات في جميع أنحاء العالم بالتحدي المتمثل في عدم اليقين البيئي، ونقص اليقين، وكيفية استغلال التقنيات الحديثة للتصنيع، لذلك تسعى جاهدة لتحقيق الاستقرار والكفاءة، الأمر الذي يتطلب استكشاف التقنيات الجديدة وتجنب تقادم السوق (Xiao et al., 2019: 697).

## 3. المنهجية Methodology

### 1.3 مشكلة الدراسة Study problem

تواجه المنظمات الصناعية، ولا سيما المنظمات العاملة في القطاع الصحي تحديات أو صعوبات كبيرة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغيير السريع، مما يؤدي إلى ظهور مستويات مرتفعة من الغموض الإستراتيجي، وكما يعد الغموض الإستراتيجي من العوامل التي تعيق عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، وتأثير سلباً في الأداء التنظيمي على المدى الطويل، لذا تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز الجاهزية الإستراتيجية بوصفها قدرة تنظيمية تمكن الإدارة من مواجهة التغيرات وتقليل مستويات الغموض الإستراتيجي.

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحالية على الصعيد الفكري والميداني والتي سيتم تأثيرها على شكل تساؤلات، وكما يأتي:

1. ما مستوى الاهتمام بالجاهزية الإستراتيجية في المصنع؟
2. ما مستوى الغموض الإستراتيجي في المصنع عينة الدراسة؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية والغموض الإستراتيجي في المصنع عينة الدراسة؟
4. هل توجد علاقة تأثير للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي، وأي بعد من أبعاد الجاهزية الإستراتيجية يعد الأكثر تأثيراً؟

### 2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال السعي لتكوين نموذج نظري مهيكل باختبار تجريبي لموضوعات مهمه في الدراسات الأجنبية، ومثل هكذا دراسات تققدمها الكثير من المكتبات العربية ومنها العراقية، تثبت أهمية هذه الدراسة من الجوانب النظرية والعملية، فالأهمية النظرية تمثل بأهمية تحديد مستوى التأثير بين (الجاهزية الإستراتيجية، والغموض الإستراتيجي) ميدانياً على مستوى المصنع، والسعى إلى معالجة الفجوة المعرفية المشخصة في هذا الاطار، وتحصص عملية تطوير المقاييس المعتمدة لقياس المتغيرات (الجاهزية الإستراتيجية، الغموض الإستراتيجي). اما الأهمية العملية فإنها تمثل بمساهمة الدراسة في تعزيز تنافسية المصنع من خلال رفع مستوى الجاهزية الإستراتيجية، مما يعكس ايجاباً في الحد من مستوى الغموض الإستراتيجي، وتتوفر الدراسة مؤشرات عملية لإدارة المصنع عن مدى استعدادها الإستراتيجي وقدرتها على التعامل مع التحديات والغموض في بيئتها الداخلية والخارجية.

### 3.3 اهداف الدراسة Study objectives

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل (العلاقة التأثيرية بين الجاهزية الإستراتيجية والحد من الغموض الإستراتيجي) في المصنع عينة البحث ، وبعد معرفة مشكلة وأهمية الدراسة الحالية تسعى الدراسة إلى :

1. قياس مستوى الجاهزية الإستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة في (القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية).
2. معرفة مستوى المفهوم الإستراتيجي من خلال أبعاده (موضوع الهدف، موضوع السلطة، موضوع التكنولوجيا).
3. قياس نوع وقوة الارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية والحد من المفهوم الإستراتيجي.
4. اختبار مدى تأثير الجاهزية الإستراتيجية في الحد المفهوم الإستراتيجي.

#### 4.3 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر العاملة في مصنع الجود عينة الدراسة، الواقع في محافظة كربلاء المقدسة، شملت عينة الدراسة عدد من العاملين في الأقسام والشعب في مصنع الجود للمحاليل الوريدية محل الدراسة، إذ بلغ حجم أفراد مجتمع الدراسة الأصلي (337) فرداً، وبذلك فإن حجم العينة التي تمثل هذا المجتمع هو (179) حسب جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan) كان العدد الموزع (190) استبانة، وقد كان عدد الاستبيانات المسترجعة (182) استبانة، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (179) استبانة، وكانت عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل (3) استبانة، وببلغت نسبة الاستجابة (98%) من الاستبيانات المسترجعة، وقد تمت الموافقة على اجراء هذه الدراسة وفقاً للأمر الإداري الصادر عن مصنع الجود المرقم (1794) بتاريخ (2025/2/8). تم اختيار العينة بصورة (قصدية) كعينة للدراسة الحالية، إذ تم اختيار العاملين في الأقسام الإدارية والفنية على مستوى مصنع الجود للمحاليل الوريدية عينة الدراسة ، وذلك للأسباب الآتية :

1. يمثل الأفراد في الأقسام الإدارية والفنية الفئة الأكثر ارتباطاً بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات داخل المصنع .
2. لديهم المعرفة والخبرة الكافية لتقدير مستوى الجاهزية الإستراتيجية.
3. تتضح واقعية المتغيرات بين العاملين من خلال تفااعلهم والانسجام فيما بينهم، وتواصلهم الذي أما أن يكون إيجابياً يميل للجاهزية الإستراتيجية أو سلبياً يميل للغموض الإستراتيجي. وقد شملت العينة (179) فرداً، من المستويات الوسطى والدنيا من موظفي مصنع الجود للمحاليل الوريدية في كربلاء ويمكن بيانه في الجدول (1) الآتي:

**جدول (1) وصف عينة الدراسة**

		المعلومات الشخصية	
		نوع الاجتماعي	الحالة الاجتماعية
النسبة المئوية %	النكرار	ذكر	انثى
100	179	ذكر	
0	0	انثى	
100	179	المجموع	
45	81	اعزب	
47	84	متزوج	
8	14	غير ذلك	
100	179	المجموع	
53	95	اقل من 30 سنة	
28	50	30-40 سنة	
13	23	40-50 سنة	
6	11	50-60 سنة	
0	0	60 سنة فأكثر	
100	179	المجموع	
7	13	اعدادية	
22	39	دبلوم فني	
55	98	بكالوريوس	
2	4	دبلوم علي	
11	20	ماجستير	
3	5	دكتوراه	
100	179	المجموع	
57	102	اقل من 5 سنوات	
22	39	5-10	
8	15	10-15	
13	23	15-16 فأكثر	
100	179	المجموع	

59	106	اداري	العنوان الوظيفي
41	73	فني	
100	179	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبيان

### 5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

#### Measures used and data collection methods in the study

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، والتي جرى تطويرها بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، والمقاييس التي تناولتها الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على (35) فقرة وفقاً لمقياس (Likert) الخمسي لقياس متغيرات الدراسة بأبعادها، كما موضح في الجدول أدناه.

جدول (2) متغيرات الدراسة والمقاييس المعتمدة في الدراسة

المقياس	الترتيب	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
			الفرعية	الرئيسية	
المقياس تم تطويره استناداً إلى المصادر:  (Basole , 2007) ( محمود و نجم ، 2020 ) (Rahman & Mehvan, 2023)	5-1	5	جاهزية القيادة	الجاهزية الإستراتيجية	1
	10-6	5	جاهزية الثقافة		
	14-11	4	جاهزية الهيكل التنظيمي		
	19-15	5	جاهزية التكنولوجيا		
	23-20	4	جاهزية الموارد البشرية		
(Jarzabkowski et al.,2010)	24-27	4	غموض الهدف	الغموض الإستراتيجي	2
	31-28	4	غموض السلطة		
	35-32	4	غموض التكنولوجيا		

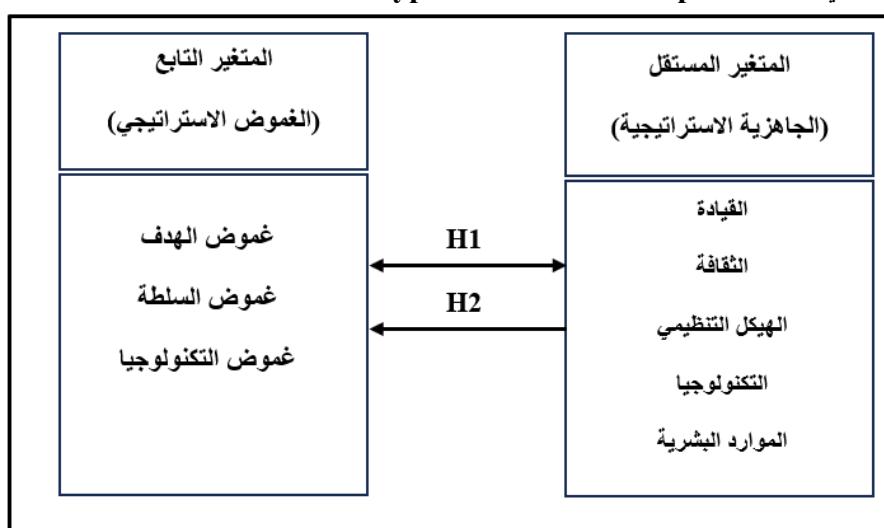
المصدر: إعداد الباحث

### 6.3 فرضيات البحث Research hypotheses

توضح الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الإجابة على التساؤلات التي صيغت في مشكلة الدراسة، وكما يأتي :

- الفرضية الأولى (H1) :** (توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين متغير الجاهزية الإستراتيجية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده).
- الفرضية الثانية (H2) :** (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي).

### 7.3 المخطط الفرضي للبحث Hypothetical research plan



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

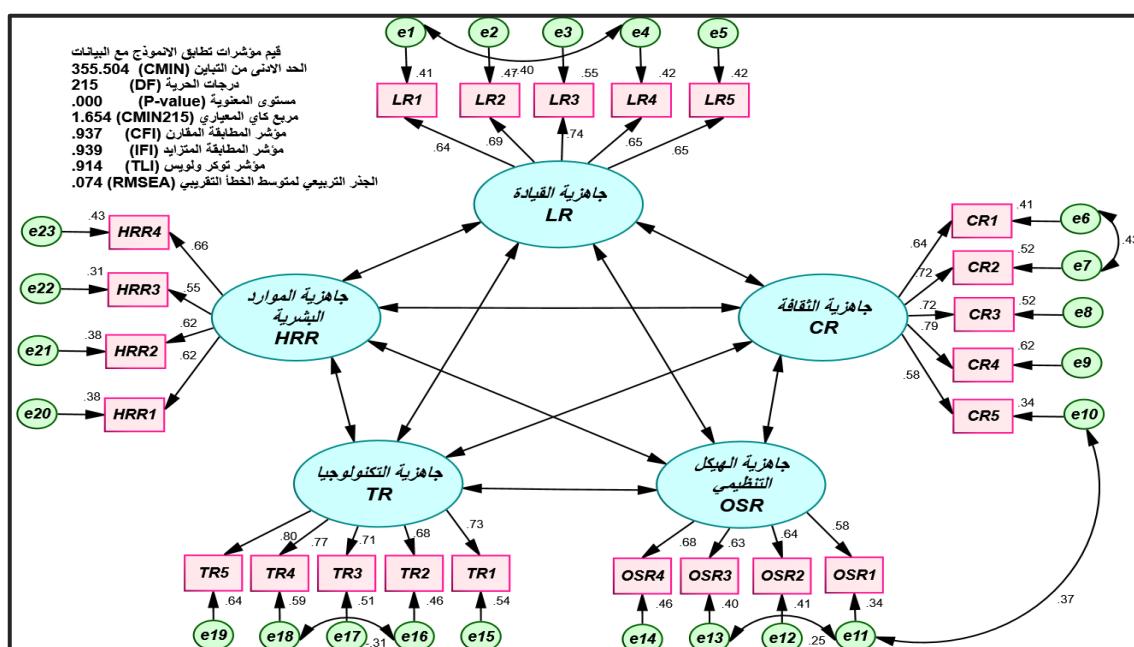
#### 4 الجانب العملي Practical Side

##### اولاً- التحليل العاملی التوكیدی Confirmatory factor analysis

التحليل العاملی التوكیدی (CFA) طریقة إحصائية تهدف إلى التأکد من توافق عدد العوامل (أو التراکب) وأحتمال المتغيرات (المؤشرات) الملاحظة عليها مع ما هو متوقع بناء على النظرية، وهو بذلك يضمن التأکد من البناءات الهیكلية المقاييس ومدى سلامة البني الهیكلية الاستكشافية (Sungtrisearn et al., 2024: 435) وبهدف التحليل العاملی التوكیدی إلى التتحقق من صحة النموذج النظري الذي يربط بين المتغيرات الملاحظة (مثل فقرات القياس في الاستبيان) والمتغيرات الكامنة اي المتغيرات الرئيسية، على عکس التحليل العاملی الاستكشافي (EFA) الذي يبحث عن البنية الكامنة دون فرضيات مسبقة، ويتضمن عدة خطوات متسلسلة هي تحديد النموذج النظري، جمع البيانات، تقدير النموذج، تقييم ملائمة النموذج، وتعديل النموذج لتحسين ملائمة (Price , 2023 : 609).

##### 1. التحليل العاملی التوكیدی لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

يوضح الشكل (2) الصدق التوكیدی لمتغير الجاهزية الإستراتيجية الذي يتضمن خمسة أبعاد فرعية وكل بعد منها يتضمن عدد مناسب من الفقرات القياسية، كما نلاحظ ان القيم المعيارية قد حققت نسب تشبع عالية تجاوزت المعيار المحدد لها البالغ (0.40) ، اما مؤشرات المطابقة الخاصة بالتحليل ، فقد حققت مستويات ممتازة مقارنة بالنسب او القيم المقرر لها ، اذ بلغت نسبة (CMIN/DF = 1.654) ومؤشر (CFI = 0.937) ومؤشر (IFI = 0.939) ومؤشر (TLI = 0.914) ومؤشر (RMSEA = 0.074) ، كما استوجب الانموذج تنفيذ (5) من مؤشرات التعديل المقترنة من البرنامج لتعديل مستوى المطابقة ، كذلك حققت جميع فقرات القياس مستويات معنوية عالية لنسب التشبع المتحققة عند مستوى (0.01) حسب اجابات العينة في المصنوع عينة الدراسة ، وبذلك حقق المتغير صدق بنائي توكیدي معتمد حسب بيئة التطبيق.



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)  
شكل (2) التحليل البنائي التوكیدی للجاهزية الإستراتيجية

جدول (3) معلمات التحليل البنائي التوكیدی للجاهزية الإستراتيجية

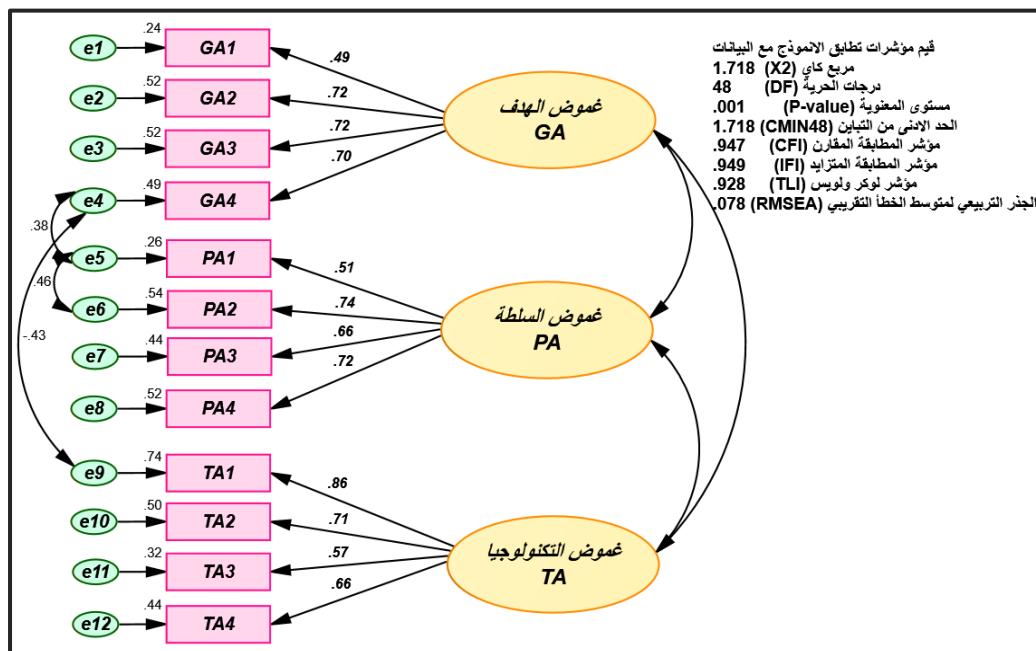
	المسارات	النسبة المعيارية	النسبة اللامعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجية	قيمة المعنوية
LR1	<---	.642	1.073	.183	5.856	***
LR2	<---	.687	1.040	.165	6.317	***
LR3	<---	.740	1.193	.178	6.697	***
LR4	<---	.646	1.008	.171	5.882	***

LR5	<---	جاهزية القيادة	.648	1.000			
CR1	<---	جاهزية الثقافة	.642	1.000			
CR2	<---	جاهزية الثقافة	.723	1.122	.128	8.797	***
CR3	<---	جاهزية الثقافة	.720	1.091	.165	6.610	***
CR4	<---	جاهزية الثقافة	.785	1.201	.170	7.062	***
CR5	<---	جاهزية الثقافة	.579	.812	.147	5.539	***
OSR1	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.581	.704	.117	5.997	***
OSR2	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.639	.837	.128	6.552	***
OSR3	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.631	.846	.130	6.480	***
OSR4	<---	جاهزية الهيكل التنظيمي	.681	1.000			
TR1	<---	جاهزية التكنولوجيا	.733	1.028	.121	8.464	***
TR2	<---	جاهزية التكنولوجيا	.679	.840	.112	7.534	***
TR3	<---	جاهزية التكنولوجيا	.711	.917	.112	8.164	***
TR4	<---	جاهزية التكنولوجيا	.769	.900	.102	8.815	***
TR5	<---	جاهزية التكنولوجيا	.798	1.000			
HRR4	<---	جاهزية الموارد البشرية	.659	1.266	.253	4.994	***
HRR3	<---	جاهزية الموارد البشرية	.555	1.000			
HRR2	<---	جاهزية الموارد البشرية	.617	1.119	.233	4.803	***
HRR1	<---	جاهزية الموارد البشرية	.618	1.136	.236	4.807	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

## 2. التحليل العاملي التوكيدى لمتغير الغموض الإستراتيجى

بوضوح الشكل (3) الصدق التوكيدى لمتغير الغموض الإستراتيجي الذى يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية لكل منها اربعة أسئلة قياسية، كما نلاحظ ان القيم المعيارية قد حققت نسب تشبّع عالية تجاوزت المعيار المحدد لها البالغ (0.40) ، اما مؤشرات المطابقة الخاصة بالتحليل ، فقد حققت مستويات ممتازة مقارنة بالنسب او القيم المقرر لها ، اذ بلغت نسبة (CMIN/DF = 1.718) ومؤشر (CFI = 0.947) ومؤشر (IFI = 0.949) ومؤشر (TLI = 0.928) ومؤشر (RMSEA = 0.078)، كما استوجب الانموذج تنفيذ (3) من مؤشرات التعديل المقترنة من البرنامج لتعديل مستوى المطابقة ، كذلك حققت جميع فقرات القياس مستويات معنوية عالية لنسب التشبّع المتحقق عند مستوى (0.01) حسب اجابات العينة في المصنوع عينة الدراسة ، وبذلك حقق المتغير صدق بنائي توكيدي معتمد حسب بيئة التطبيق.



المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

شكل (3) التحليل البنائى التوكيدى لمقياس الغموض الإستراتيجى

جدول (4) معلمات التحليل الثنائي التوكيدى لمقياس المفهوم الاستراتيجي

		المسارات	النسبة المعيارية	النسبة اللامعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجية	قيمة المعنوية
GA1	<---	غموض الهدف	.495	.725	.142	5.098	***
GA2	<---	غموض الهدف	.723	1.026	.138	7.454	***
GA3	<---	غموض الهدف	.722	1.000			
GA4	<---	غموض الهدف	.698	.991	.138	7.198	***
PA4	<---	غموض السلطة	.721	1.311	.238	5.515	***
PA3	<---	غموض السلطة	.663	1.327	.251	5.281	***
PA2	<---	غموض السلطة	.736	1.437	.204	7.049	***
PA1	<---	غموض السلطة	.512	1.000			
TA4	<---	غموض التكنولوجيا	.660	1.023	.154	6.662	***
TA3	<---	غموض التكنولوجيا	.569	.946	.164	5.774	***
TA2	<---	غموض التكنولوجيا	.708	1.000			
TA1	<---	غموض التكنولوجيا	.860	1.227	.148	8.272	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.25

**ثانياً- اختبار اعدالية التوزيع الطبيعي Normal distribution normality test**

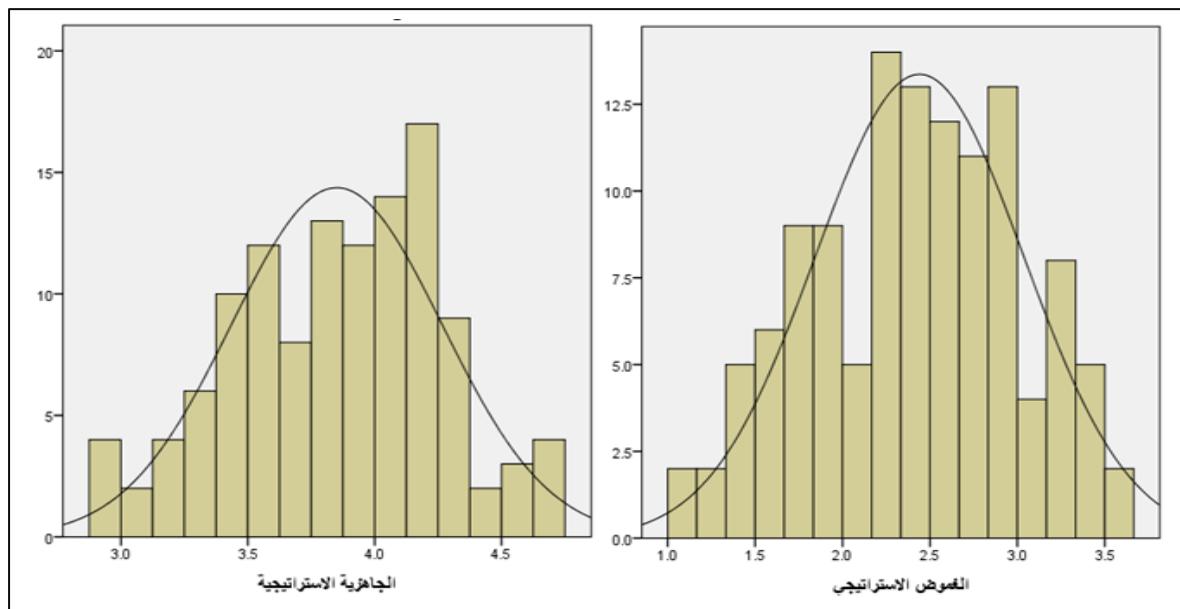
وصف التوزيع الطبيعي لأول مرة من قبل عالم الرياضيات الفرنسي (Abraham de Moivre) عام 1733، ثم شاع استخدامه لاحقاً على يد عالم الرياضيات الألماني (Carl Friedrich Gauss) في القرن التاسع عشر (ومن هنا يُشار إليه أيضاً باسم التوزيع الغاوسي)، يتميز هذا التوزيع بمنحنى جرسى متماهى، وفي الحياة اليومية، تمثل العديد من الظواهر الطبيعية التي تُوصَف بأنها متغيرات متصلة، مثل طول ووزن الأفراد، ودرجات الذكاء، وقياسات ضغط الدم، إلى اتباع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يُعد هذا التوزيع أهم وأكثر أوصفات الاحتمالات شيوعاً في الإحصاء، واختبار التوزيع الطبيعي هو إجراء إحصائي يستخدم لتقييم ما إذا كانت بيانات عينة معينة مأخوذة من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً، ويُحدد توزيع متغير الدراسة نوع الإحصاءات التي يجب استخدامها لوصفه، كما تفترض بعض الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار t وتحليل التباين والانحدار الخطي، والتوزيع الطبيعي لبيانات العينة يتيح للباحثين التحقق مما إذا كانت بياناتهم تفي بهذا الافتراض، وقد يؤدي عدم تأكيد التوزيع الطبيعي إلى نتائج واستنتاجات غير دقيقة (Paramasivam et al., 2024: 55-56).

ولأغراض الدراسة الحالية تبني الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov test (K-S test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية حسب العينة المعتمدة البالغ حجمها (179)، إذ يتبع من الجدول (5) بـ قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.070 ، 0.070) على التوالى للمتغيرات الحالية (الجاهزية الاستراتيجية ، والمفهوم الاستراتيجي) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية المتحققة لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات كامل (0.088 ، 0.200) على التوالى ، وهذه المستويات أكثر من (0.05) وبالتالي فإن توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكّد أن جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يسمح باعتماد أدوات التحليل المعملية في كل إجراءات التحليل والوصف والتشخيص واختبار الفرضيات ، وحسب ما موضح في الشكل (4) .

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	اختبارات التوزيع					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapero-Wilk		
	Statistic.	d.f	Sign.	Statistic.	d.f	Sign.
الجاهزية الاستراتيجية	.070	179	.200*	.981	179	.098
المفهوم الاستراتيجي	.076	179	.088	.983	179	.134

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

الشكل (4) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الحالية

### ثالثاً. وصف وتحليل متغيرات الدراسة Description and analysis of study variables

#### 1- وصف وتحليل متغير الجاهزية الإستراتيجية

نعرض هنا الوصف الاحصائي لمتغير المستقل الجاهزية الإستراتيجية، والذي يقاس بأبعاده الخمسة، والتي تمثلت في (القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية)، فإن متغير الجاهزية الإستراتيجية فقد حقق وسط موزون بلغ (3.791) وبأنحراف معياري قيمته (0.554) كما حقق أهمية نسبية بلغت (75.82%)، وهنا يمكن تفسير البعد قد حقق مستوى مرتفع على مستوى المصنوع عينة الدراسة ، كما ان ترتيب الأبعاد الفرعية للجاهزية الإستراتيجية كان كالتالي (جاهزية القيادة، جاهزية الموارد البشرية، جاهزية التكنولوجيا، جاهزية الهيكل التنظيمي، وجاهزية الثقافة) حسب اجابات العينة في المصنوع عينة الدراسة.

الجدول (6) المقاييس الوصفية لمتغير الجاهزية الإستراتيجية

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الأبعاد	t
1	78.94	0.625	3.947	جاهزية القيادة	1
5	70.7	0.731	3.535	جاهزية الثقافة	2
4	75.3	0.642	3.765	جاهزية الهيكل التنظيمي	3
3	76.06	0.710	3.803	جاهزية التكنولوجيا	4
2	78.08	0.600	3.904	جاهزية الموارد البشرية	5
-	75.82	0.554	3.791	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الجاهزية الإستراتيجية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Microsoft Excel (SPSS).

#### 2- وصف وتحليل الغموض الاستراتيجي

نعرض هنا الوصف الاحصائي للغموض الاستراتيجي، والذي يقاس بأبعاده الثلاثة، والتي تمثلت في (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا)، فإن متغير الغموض الإستراتيجي فقد حقق وسط موزون بلغ (2.363) وبأنحراف قيمته (0.648) وحقق اهميه نسبية (47.26%)، وهنا يمكن تفسير البعد قد حقق مستوى منخفض على مستوى المصنوع عينة الدراسة، كما ان ترتيب الأبعاد الفرعية للغموض الإستراتيجي كان كالتالي (غموض الهدف، غموض السلطة، وغموض التكنولوجيا) حسب اجابات العينة في المصنوع عينة الدراسة.

الجدول (7) المقاييس الوصفية لمتغير الغموض الاستراتيجي

الاولوية الترتيب	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	الابعاد	ت
1	47.46	0.703	2.373	غموض الهدف	1
2	47.26	0.740	2.363	غموض السلطة	2
3	47.08	0.692	2.354	غموض التكنولوجيا	3
-	47.26	0.648	2.363	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الغموض الاستراتيجي	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج Microsoft Excel (SPSS).

#### رابعاً- اختبار فرضيات البحث Testing research hypotheses

##### أولاً: اختبار علاقات الارتباط

1. اختبار الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الجاهزية الإستراتيجية ومتغير الغموض الإستراتيجي بأبعاده.

يظهر من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الجاهزية الإستراتيجية والمتغير التابع الغموض الإستراتيجي بأبعاده، حيث حقق معامل الارتباط قيمتها (-0.641)، وكان هذا المعامل دال معنوياً عند مستوى (%) أي بنسبة ثقة في الاجابات (99%)، كما يتضح ان أبعاد متغير الغموض الإستراتيجي (غموض الهدف، غموض السلطة، وغموض التكنولوجيا) قد حققت ثلاثة علاقات ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية مع متغير الجاهزية الإستراتيجية، بلغت قيمها (\*-0.535\*\* -0.559\*\* -0.475\*\*)، على التوالي، مما يدل على توافق مستوى من التوافق والارتباط العكسي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات أفراد العينة على مستوى المصنوع عينة الدراسة.

الجدول (8) علاقات الارتباط بين الجاهزية الإستراتيجية بأبعادها والغموض الإستراتيجي بأبعاده

المتغيرات والابعاد	غموض الهدف	غموض السلطة	غموض التكنولوجيا	غموض الاعمال	جاهزية القيادة
	-.429**	-.342**	-.320**	-.461**	
	.000	.000	.000	.000	جاهزية القيادة
	179	179	179	179	
	-.435**	-.471**	-.335**	-.501**	جاهزية الثقافة
	.000	.000	.000	.000	
	179	179	179	179	
	-.461**	-.480**	-.357**	-.533**	جاهزية الهيكل التنظيمي
	.000	.000	.000	.000	
	179	179	179	179	
	-.481**	-.541**	-.505**	-.611**	جاهزية التكنولوجيا
	.000	.000	.000	.000	
	179	179	179	179	
	-.431**	-.497**	-.470**	-.575**	جاهزية الموارد البشرية
	.000	.000	.000	.000	
	179	179	179	179	
	-.535**	-.559**	-.475**	-.641**	الجاهزية الإستراتيجية
	.000	.000	.000	.000	
	179	179	179	179	

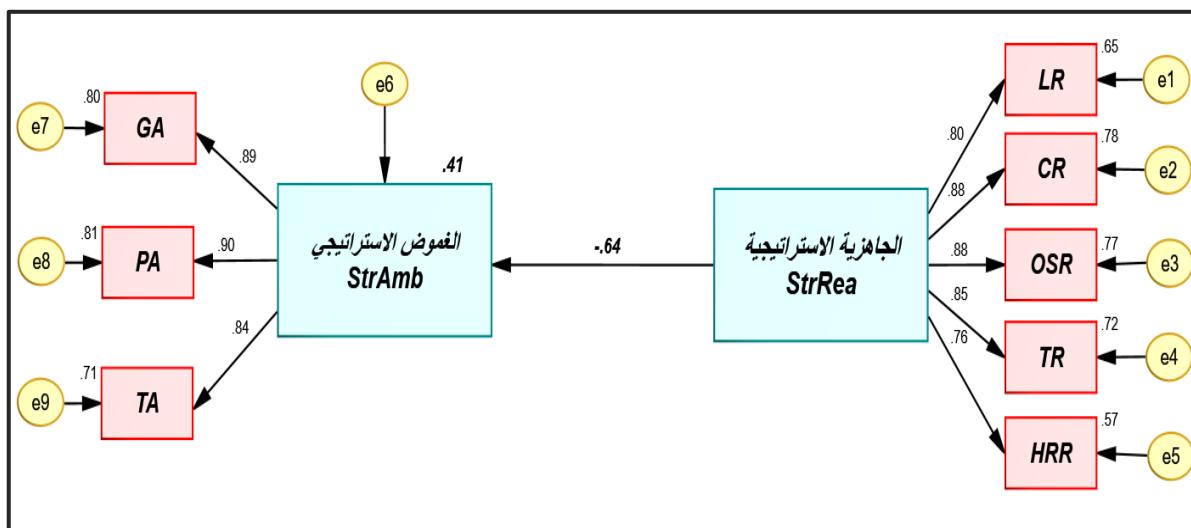
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

##### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير الرئيسية بين متغيرات الدراسة

2. اختبار الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي

يحدد الشكل (5) اختبار الفرضية التي تدل على وجود تأثير عكسي دال معنوياً لمتغير الجاهزية الإستراتيجية في الغموض الإستراتيجي، إذ يتبيّن ان قيمة التقدير المعياري قد بلغ (-0.64)، وهذا يدل على ان الجاهزية الإستراتيجية تؤثر في

الغموض الاستراتيجي بنسبة (64%) على مستوى المصنوع عينة الدراسة، اي ان الغموض الاستراتيجي سيفل بمقدار (64%) في حال زيادة الاهتمام بالجاهزية الاستراتيجية بوحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي نسبة معنوية لان النسبة الحرجية البالغة (9.119) هي نسبة معنوية حسب مستوى المعنوية (المتحقق في الاختبار. كذلك نلاحظ ان نسبة معامل التحديد ( $R^2$ ) كانت (0.41) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الغموض الاستراتيجي يعود (41%) منها إلى تغير الجاهزية الاستراتيجية والسبة المتبقية البالغة (59%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي على مستوى المصنوع عينة الدراسة، وهذا بدوره يشير إلى أن اهتمام ادارة المصنوع بالجاهزية الاستراتيجية بأبعاده سوف يؤدي إلى تقليل مستوى الغموض الاستراتيجي بشكل عام.



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

شكل (5) تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي

جدول (9) نسب اختبار تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي

المسارات		النسبة المعيارية	النسبة اللامعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجية	قيم المعنوية
الغموض الاستراتيجي	<---	.-641	-.751	.082	-9.119	***
LR	<---	.805	.909	.061	14.797	***
HRR	<---	.755	.819	.065	12.573	***
OSR	<---	.880	1.020	.051	20.175	***
CR	<---	.882	1.166	.057	20.469	***
TR	<---	.847	1.086	.063	17.361	***
GA	<---	.894	.971	.045	21.814	***
TA	<---	.843	.900	.053	17.099	***
PA	<---	.902	1.031	.045	22.792	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## 5 المناقشة Discussion

من خلال نتائج هذه الدراسة اتضح وجود تأثير عكسي للجاهزية الاستراتيجية في الحد من المفهوم الاستراتيجي، والذي بدوره يشير الى ان اهتمام إدارة المصنع بالجاهزية الاستراتيجية بأبعاده سوف يؤدي تقليل المفهوم الاستراتيجي بشكل عام، لما تملكه الجاهزية الإستراتيجية من أهمية ومميزات تساعده المنظمات في الحد من المفهوم الاستراتيجي، ومن المزايا التي تتحققها هذه الدراسة تتمثل (بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تحسين عملية اتخاذ القرار، دعم تطوير السياسة التنظيمية، دعم الاستدامة التنظيمية، القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها، تعزيز مرونة المنظمة)، وان اهتمام إدارة المصنع بتحديد مسؤوليات وادوار الموظفين وطبيعة الصالحيات والواجبات الوظيفية لكل منهم ورسم الخطط الكفيلة بتطوير التصنيع وتنظيم المهام الادارية ودعم توجهات الموظفين وتشجيعهم على تقديم الافكار الجديدة اضف إلى ذلك أهمية الافادة من تجارب المصانع المنافسة وتحسين الأداء، وهذا يتفق مع رأي (Xue et al., 2020:1) الذي أشار أن القادة الذين يتمتعون بصفات متناقضة هم الأكثر فعالية في مواجهة التحديات التنظيمية في الظروف الصعبة والغامضة، وأن جاهزية القيادة تمثل إلى تعزيز كل من الأداء التنظيمي والأداء الفردي. ذلك يتطلب من القادة التعامل مع جميع الخيارات المتاحة لتحديد الأهداف بوضوح، سواء كانت تلك الأهداف محددة مسبقاً أو تتغير باستمرار (Zhang et al., 2015:539). فإن تعزيز جاهزية الثقافة التنظيمية من خلال تبني قيم الابتكار والتعلم المستمر والتكييف، يسهم في تقليل المفهوم الإستراتيجي ويعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا فأن كلما زادت ثقافة المنظمة، كلما قلت آثار المفهوم الإستراتيجي، وأصبحت المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة (جمال الدين & مشته، 2022:70).

## Conclusions and recommendations

### 6. الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.6 الاستنتاجات

1. بيّنت نتائج البحث ان المصنع الجود للمحاليل الوريدية التابع للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء يتمتع بمستوى عالي من الجاهزية الإستراتيجية حسب اتفاق عينة الدراسة، حيث تظهر ان الإدارة لديها قدرة واضحة على تنسيق عناصر القيادة، الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية بما يعزز من جاهزية المصنع للتكييف مع المتغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية مدققة تدعم تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ يدل ان مصنع الجود يهتم بالجاهزية الإستراتيجية ولاسيما بعد جاهزية القيادة وجاءت هذه الاهمية للبعد من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية وبذلك يكون ترتيب الأبعاد الفرعية حسب إجابات العينة في المصنع الجود عينة الدراسة استناداً إلى أهميتها النسبية هي كالآتي (جاهزية القيادة، جاهزية الموارد البشرية، جاهزية التكنولوجيا، جاهزية الهيكل التنظيمي، جاهزية الثقافة).

2. من خلال النتائج البحث يتبيّن ان مستوى المفهوم الإستراتيجي في مصنع الجود للمحاليل الوريدية يُعد منخفضاً بشكل عام حسب اتفاق عينة الدراسة، مما يدل ان إدارة المصنع لديها وعيٌ تنظيمي نسبي تجاه أهمية تقليل المفهوم في محيط العمل، وأن انخفاض المفهوم الإستراتيجي يعكس سعي الإدارة إلى توفير بيئة عمل أكثر وضوحاً في الأهداف والمسؤوليات والصالحيات، وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وبذلك يكون ترتيب الأبعاد الفرعية للمفهوم الإستراتيجي حسب إجابات العينة في مصنع عينة الدراسة هي كالآتي (غموض الهدف، غموض السلطة، غموض التكنولوجيا).

3. يوجد تأثير عكسي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية في المفهوم الإستراتيجي، وهذا يعني عند اهتمام إدارة مصنع الجود للمحاليل الوريدية بالجاهزية الإستراتيجية سيؤدي إلى تقليل مستوى المفهوم الإستراتيجي بشكل عام، من خلال دعم علاقات العمل والاهتمام بجاهزية القيادة، والثقافة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا من شأنه ان يقلل من المفهوم الإستراتيجي.

#### 2.6 التوصيات:

1. دعوة الإدارة الى الاهتمام بالجاهزية الإستراتيجية ضمن ثقافة المصنع عينة الدراسة من أجل تحسين عمليات التطوير للمصنع وتقديم خدمات الزبائن، والاستعداد لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية مرونة، وتحفيز القيادة العليا على تبني استراتيجيات استباقية، تشجيع العمل الجماعي في اتخاذ القرارات.

2. ضرورة قيام الإدارة في استثمار علاقتي الارتباط والتأثير العكسية للجاهزية الإستراتيجية في الحد من الغموض الإستراتيجية، وتفعيل أبعاد الجاهزية كوحدة واحدة من أجل تقليل الغموض الإستراتيجي لدى الموظفين في المصنع عينة الدراسة، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات الملائمة للتوجهات الخارجية ومواجهة رد فعل الشركات المنافسة من أجل البقاء والتركيز في أعلى الهرم التنافسي.

3. ضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي من أجل ضمان تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم مما يقلل من الغموض في الأهداف والإجراءات، وذلك من خلال اعتماد نظام اتصالات داخلية، تشجيع ثقافة التغذية العكسية والاستماع لللاحظات والمقترحات.

**شكر وتقدير:** يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان للعاملين في مصنع الجود الخاص بالعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء.

**التمويل:** لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

**مساهمة المؤلف:** ساهم أ.د اكرم محسن مهدي الياسري في وضع عنوان الدراسة والمنهجية ومتابعة الباحث في انجاز الجانب النظري والعملي.

ساهم الباحث إكرام حميد على الأعرجي في انجاز الجانب النظري والعملي واعداد الاستنتاجات والتوصيات **الذكاء الاصطناعي التوليدى والتقييات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة:** لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

**تضارب المصالح:** يفترض المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

**نبذة قصيرة عن كل مؤلف:**

**المؤلف الأول:** حاليا هي أنجزت مرحلة اعداد رسالة الماجستير في مجال إدارة الاعمال **المؤلف الثاني:** أ.د اكرم محسن مهدي الياسري متخصص في مجال إدارة الاعمال والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية ولديه خبرة طويلة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

## المصادر References

- الرحمن، ماجدة وكوهلي، مه凡. (2023). دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في إقليم كورستان /العراق. مجلة جامعة دهوك 26, 381-410.
- بورغدة راضية & درامنية سامية. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية و إمكانية التطبيق.
- الحدراوي ر. ح, & الساعدي م. ك. (2023). دور الجاهزية التنظيمية في معالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي )) بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية ((. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, 17(4), 170-192.
- رافد حميد الحدراوي &, محمد شاكر جبر. (2023). التنوع المعرفي المتغير تفاعلي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتباينة والغموض الاستراتيجي دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في مستشفى النجف التعليمي في محافظة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية, 19(1).
- زابي، صالح، عريوة، ورشيد. (2023). التأثير الإستراتيجي للتغيير التنظيمي الجاهزي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. مجلة الاقتصادات المالية المصرية والإدارة, 12(1), 476-496.
- عبدالستار محمود، ناجي & مهدي، مهدي. (2019). أنواع اليقطة الإستراتيجية مدخلاً للتجديد الإستراتيجي دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات الإدارية في شركة دبليو العالمية للصناعات الكهربائية. 15, 1-18.
- عبدالستار محمود، ناجي & نجم، اسماء. (2020). أثر الجاهزية الإستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الإستراتيجي دراسة تحليلية لرأء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. 16, 282-299.
- علاء أحمد، علي, & صدام حسين . (2011). مدى توافق متطلبات الاستعداد الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية دراسة حالة للمديرية العامة ل التربية نينوى. تنمية الرافدين, 104(33), 53-75.
- غولام، جمال الدين، مشتهة، & مريم. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة. أفاق للعلوم, 7(1), 293-305. غولام، جمال الدين، مشتهة، & مريم. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة. أفاق للعلوم, 7(1), 293-305.

10. هاشم فوزي، باقر الحدراوي (2022) الغموض الإستراتيجي ودوره في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الأشرف. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية* . 5 (3) .150-128 ،
11. Al-Omari, A., & Al-Omari, H. (2006). E-government readiness assessment model. *Journal of Computer Science*, 2(11), 841-845.
  12. Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference?. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 377-395.
  13. Basole, R. (2007). Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach.
  14. Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research*, 30(1), 34-46.
  15. Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603-1623.
  16. Demetry, C., & Lingo, E. L. (2019, January). Transforming the associate-to-full promotion system: Wrestling with strategic ambiguity and gender equity. In ASEE annual conference proceedings.
  17. Eddai, N., & Guedjikova, A. (2023). To mitigate or to adapt: How to deal with optimism, pessimism and strategic ambiguity?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 1-30.
  18. Empson, L. (2020). Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in an elite professional service firm. *Leadership*, 16(1), 62-86.
  19. Feront, C., & Bertels, S. (2021). The impact of frame ambiguity on field-level change. *Organization Studies*, 42(7), 1135-1165.
  20. Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuwiet, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
  21. Godoe, P., & Johansen, T. S. (2012). Understanding adoption of new technologies: Technology readiness and technology acceptance as an integrated concept. *Journal of European psychology students*, 3(1), 38-52.
  22. Goodall, B., Trethewey, A., & McDonald, K. (2006). Strategic ambiguity, communication, and public diplomacy in an uncertain world: Principles and practices. Consortium for Strategic Communication, Arizona State University, 1-14.
  23. Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74-81.
  24. Guterman, A. S. (2023). Basic Models of Organizational Structure. Available at SSRN 4545843.
  25. Holopainen, M., Ukko, J., & Saunila, M. (2022). Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. *Digital Business*, 2(2), 100039.
  26. Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human relations*, 63(2), 219-248.
  27. Johansen, W. (2018). Strategic ambiguity. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-4 .DOI:10.1002/9781119010722.iesc0170

28. Johnson, D. S., Bardhi, F., & Dunn, D. T. (2008). Understanding how technology paradoxes affect customer satisfaction with self-service technology: The role of performance ambiguity and trust in technology. *Psychology & Marketing*, 25(5), 416-443.
29. Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
31. Koh, C. E., Prybutok, V. R., Ryan, S., & Ibragimova, B. (2006). The importance of strategic readiness in an emerging e-government environment. *Business Process Management Journal*, 12(1), 22-33.
32. Legge, K., & Exley, M. (1975). Authority, Ambiguity and Adaptation: The Personnel Specialist's Dilemma. *Industrial Relations Journal*, 6.(3)
33. Paramasivam, G., Rao, I. R., & Prabhu, M. A. (2024). Normality Testing in Statistics: What Clinician–Researchers Should Know. *Heart Failure Journal of India*, 2(1), 55-60.
34. Price, L. R., 2023 . Confirmatory factor analysis: foundations and extensions, *International Encyclopedia of Education* (Fourth Edition), Elsevier, pp. 607-618.
35. Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization science*, 23(3), 630-650.
36. Sungtrisearn, P., Pichayapan, P., & Ponanan, K. (2024). An application of Confirmatory Factor Analysis (CFA) for measurement modeling on rail freight performance indicators: Case study on Thailand's new double-track railway. *Engineering and Applied Science Research*, 51(4), 434-441.
37. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.
38. Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 697-709.
39. Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1162.
40. Zhang, J., & Han, Y. (2013). Testing the rhetoric of China's soft power campaign: a case analysis of its strategic ambiguity in the Six Party Talks over North Korea's nuclear program. *Asian Journal of Communication*, 23(2), 191-208.
41. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566.
42. Ziae Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3), 174.

## ملحق: استمرارة الاستبيان

## اولاً: الجاهزية الاستراتيجية

فقرات	تصنيعنا:	ت
<b>1. جاهزية القيادة</b>		
يتبينى ادواراً واضحة للموظفين وتحدد مسؤولياتهم والمعايير المطلوبة للأداء .	1	
يضع خطط كفيلة لاصلاحه وتطويره.	2	
يتبنى الأفكار والخطط الابتكارية وتوجه الموظفين لتنفيذها.	3	
يراقب البيئة الخارجية وتجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين.	4	
يستقيد من تجارب المنافسين في تحديد توجهاته المستقبلية.	5	
<b>2. جاهزية الثقافة</b>		
يسعى الى تحقيق التوازن والانسجام بين الموظفين.	6	
يتقبل ضغوط الموظفين وينكيف معها خدمة للصالح العام.	7	
يتبنى مقتراحات الموظفين المقدمة التي تسهم في تطويره .	8	
يوفر المناخ التنظيمي المناسب للموظفين .	9	
يهتم بإنجاز المهام والواجبات في مدة زمنية محددة.	10	
<b>3. جاهزية الهيكل التنظيمي</b>		
يلتزم بتطبيق القواعد والتعليمات واجراءات العمل بشكل دقيق.	11	
يحرص على إعداد هيكل تنظيمي يتلائم مع مستوى جاهزيته.	12	
يركز على الهيكل الذي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف لضمان كفاءة واستمرارية العمل .	13	
يبذل جهود كبيرة للحفاظ على التوازن الداخلي.	14	
<b>4. جاهزية التكنولوجيا</b>		
يواكب التطورات التكنولوجية العالمية .	15	
يُشرك الموظفين بدورات تدريبية متقدمة وحديثة.	16	
يطبق التقنيات التكنولوجية الحديثة في انجاز اعماله .	17	
يعتمد نظم تكنولوجية قادرة على تحقيق أهدافه.	18	
يمتلك فرقات تكنولوجية قادرة على تطوير برامجها باستمرار .	19	
<b>5. جاهزية الموارد البشرية</b>		
يحرص على تمكين الموظفين وتدريبهم وفقاً ما تتطلبه الجاهزية الاستراتيجية.	20	
يمتلك الكوادر البشرية الكفوءة القادرة على تحقيق أهدافه .	21	
يَعْدُ جاهزية الموارد البشرية من اولويات عمله.	22	
يوفر الموارد البشرية ذات الجاهزية العالية في تنفيذ استراتيجيته.	23	

## ثانياً: الغموض الاستراتيجي

الفقرات	تصنيعنا:	ت
<b>1. غموض الهدف</b>		
وجود اختلاف بين اهداف الاقسام و اهدافه.	24	
يعاني من عدم وضوح أدوار العمل المطلوبة لإنجاز الأهداف .	25	
يواجه ضعف في وضوح المعايير لتقدير الأهداف طويلاً الأمد.	26	
يتعامل بإجراءات غير واضحة لجميع الموظفين ذات صلة بتنفيذ الأهداف.	27	
<b>2. غموض السلطة</b>		
يعاني من نقص المعلومات المتوفرة حول أداء الأدوار الوظيفية.	28	
يفقير إلى ادراك الموظفين لحدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل.	29	
تتدخل فيه مهام وواجبات العمل.	30	
يفقير إلى التنسيق بين اقسامه ووحداته الإدارية.	31	
<b>3. غموض التكنولوجيا</b>		
يوفِر متطلبات تطبيق التكنولوجيا بمستوى بسيط جداً.	-32	
يجعل الهدف من اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة.	-33	
يستخدم وسائل تكنولوجية غير واضحة لدى اغلب الموظفين.	-34	
لا تتوافق فيه المهارات المتوفرة مع ابعاد التكنولوجيا المستخدمة .	-35	