

تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في قيمة اعمال المنظمة
دراسة استطلاعية تحليلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

The Impact of Strategic Agility on the Value of the Business of the Organization: Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala

م.م. افراح خضير عبد الرضا غانمي
Afrah Khudheyer Abdul Redha Ghanimi
المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة- وزارة التربية
General Directorate of Education of the Holy Karbala Governorate, Ministry of Education
afrah_khudheyer@karbala.edu.iq

م.م. ايمان محمد جواد غانمي
Iman Mohammed Jawad Ghanimi
المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة- وزارة التربية
General Directorate of Education of the Holy Karbala Governorate, Ministry of Education
iman_mohammed@karbala.edu.iq

المستخلص:

الغرض من البحث حول التعرف على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة ومدى تأثيرها على قيمة اعمال المديرية من خلال ابعادها المتمثلة بـ(خفض الكلف ورفع المهارة والخبرة فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة) و انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل بماهي طبيعة ومستوى وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية العامة لتربية كربلاء عامه وللإدارات خاصة وقيمة اعمالها؟ وهل تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية على تحقيق قيمة عالية لأعمال المديرية؟ وهل تدرك المديرية قيمتها؟ وما هي مكامن قيمة اعمال هذه المديرية؟ وذلك من خلال استطلاع آراء عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة بلغ عددها (77) فرد , وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث , واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها , وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) , وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة , يبدأ بـ (ب) متفق بنسبة صفر%) , وينتهي بـ (د) متفق بنسبة 100%) واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ادراك المديرين لأهمية ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتأثيرها على قيمة اعمال المديرية . كما كانت هناك توصيات مهمة منها ان التعامل الالكتروني يقدم التسهيلات في التخلص من الاختلاف والتشبيب بالرأي المتفرد لاسيما وان التسهيلات الالكترونية تتمتع ببرمجة موحدة لا يحكمها المزاج او الرغبات الشخصية في المديرية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، قيمة أعمال المنظمة

Abstract

The purpose of the research is to identify the dimensions of strategic agility in the General Directorate of Karbala Education and the extent of its impact on the value of the directorate's work through its dimensions represented by (reducing costs and raising skill and experience as well as using modern technologies). The research was launched from a problem expressed by a number of questions represented by what is the nature, level and dimensions of strategic agility in the General Directorate of Karbala Education in general and for the departments in particular and the value of their work? Does

strategic agility affect achieving a high value for the directorate's work? Does the directorate realize its value? What are the sources of the value of the work of this directorate? This was done by surveying the opinions of a deliberate sample that included senior, middle and operational administrative leaders in the General Directorate of Karbala Education, numbering (77) individuals, using the questionnaire as the main tool for the research, and non-parametric statistical tools were used in analyzing and processing data and information, by adopting the ready-made statistical program SPSS.V. 14)) A relative scale of eleven points was used, starting with (0% agreement) and ending with (100% agreement). The research adopted the existing research method and dimensional analysis. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the managers' awareness of the importance of the dimensions of strategic agility and its impact on the value of the directorate's work. There were also important recommendations, including that electronic dealing provides facilities for eliminating differences and adherence to a unique opinion, especially since electronic facilities enjoy a unified programming that is not governed by mood or personal desires in the directorate.

Keywords : Strategic agility, The value of the organization's business

المقدمة Introduction

ان بيئة منظمات الأعمال في العالم اليوم تواجه تحديات عديدة في مقدماتها التزايد المتسارع المترتب في عواملها المختلفة. الامر الذي يتوجب عليه مواجهة الظروف والاستجابة السريعة للمتغيرات التي تشمل كل جوانب تنظيم العملية الادارية. وهذا يتطلب قيام الادارة العليا بمجموعة من الواجبات الموجهة باطار استراتيجي وتفكير وتخطيط وتنظيم للظروف التي تتلاءم مع واقع الظروف التي تعيشها المنظمة. بشكل يواكب التحديات الجديدة والتطورات المتسارعة ويساعد على تحقيق قيمة عالية لأعمالها تسهم في تحسين مستمر لأدائها، وفي إطار ذلك تم هيكلة البحث في أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، في حين تطرق المبحث الثاني إلى توضيح الجانب النظري لمتغيرات البحث، بينما خصص المبحث الثالث لتحليل فرضيات البحث واختبارها، أما المبحث الرابع، فركز على الاستنتاجات والتوصيات.

Research methodology

1-1: منهجية البحث

1-1-1: مشكلة البحث : Research problem

تتصف بيئة الاعمال بسرعة التغيرات وبالتعتيد وعدم الاستقرار ونتيجة لتلك التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات والتي تؤدي الى العديد من التغيرات والمشكلات مما يتطلب مراعاة تلك التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية من اجل الاستمرارية في بيئة الاعمال لذا على المنظمات استخدام خفة الحركة الاستراتيجية التي من خلالها تكون المنظمة خفيفة الحركة في تقديم منتجات جديدة وبسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب، ومن هنا تبرز مشكلة البحث ممثلة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المديرية العامة للتربية في كربلاء؟
2. ما تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في قيمة أعمال المديرية؟
3. هل تدرك المديرية قيمة اعمالها؟ وما هي مكان هذه القيمة؟

1-2-1: اهمية البحث : Importance of Research

تتجسد اهمية البحث فيما يأتي :

1. اعتبار هذا البحث محاولة اولية لاختبار مفاهيم خفة الحركة الاستراتيجية من خلال الاسهام في معرفة مدى ادراك العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة لهذه المفاهيم.
2. مساعدة مديرية تربية كربلاء المقدسة من تشخيص نقاط القوة والضعف في ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية من خلال تقديم مؤشرات ودلالات رقمية تبين انعكاسات هذه الابعاد على قيمتها.
3. يتوقع ان يحقق البحث مؤشرات رقمية مستمدة من واقع حال المديرية يساهم في اكساب القيادات الادارية والعاملين رؤية واضحة عن طبيعة ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية .
4. تقديم ما يمكن ان يخدم المديرية لتحقيق التفوق من خلال اكتشاف مكامن قيمة اعمال هذه المديرية المتمثلة بـ(خفض الكلف ورفع المهارة والخبرة فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة)، واي منها يساهم في تكوين قيمتها الحالية.

1-3-1: اهداف البحث : Research objectives

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1. التعرف على اي نوع من انواع خفة الحركة الاستراتيجية يتقدم على غيره واي منها حقق تراجعا كبيرا .
2. الكشف عن اي من ابعاد قيمة اعمال المنظمة اكثر استجابة لخفة الحركة الاستراتيجية واي منها اكثر تراجع.
3. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة.

1-4-1: فرضيات البحث Research hypotheses

افترض لأغراض هذا البحث اربعة فرضيات، وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يدرك العاملون في المديرية واقع ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عالٍ.
- الفرضية الرئيسية الثانية H2:** يدرك العاملون في المديرية قيمة اعمالها بشكل عالٍ.
- الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وابعاد قيمة اعمال مديرية تربية كربلاء المقدسة على المستوى الكلي والفرعي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي والفرعي في قيمة اعمال المديرية.

1-5-1: حدود البحث: Research limits

يحدد البحث بما يأتي:

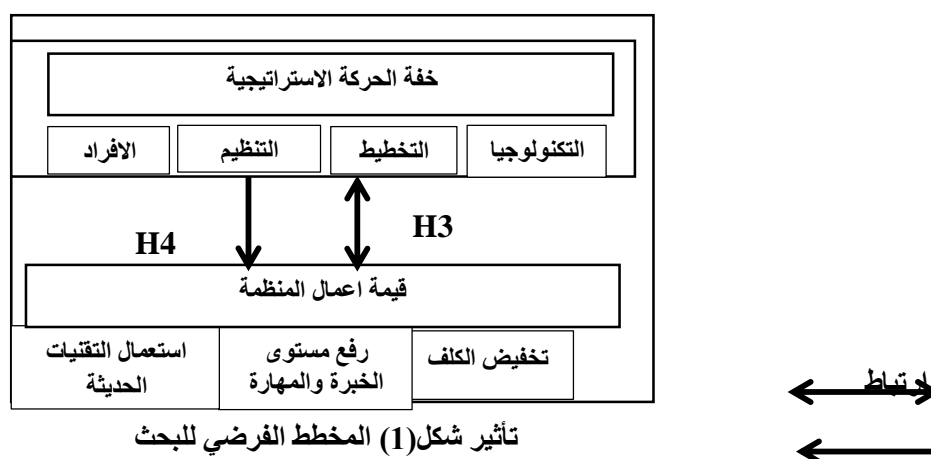
1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
2. الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للجانب العملي للبحث للمدة من 10/11 / 2023 الى 1 / 12 / 2023.
3. الحدود العلمية: يحدد البحث علميا بما جاء بأهدافه.

1-6-1: منهج البحث : Research Methodology

اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، إذ أشار (Bratton & Gold, 2003:443) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة. كما أشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غايته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير (2006,35-32)، (Al-Saedi,

1-7-1: مخطط البحث Search chart

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992:200), لذا استندت فرضيات البحث على ان هناك صياغة مختلفة لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، بسبب اختلاف الفلسفة التي تستند اليها كل عينة و ينعكس هذا الاختلاف على واقع قيمة اعمال هذه المديرية وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ، لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل ادناه ، متغير البحث التفسيري (خفة الحركة الاستراتيجية) بوصفه متغيراً تفسيرياً يرمز له بالرمز (X) وهو يشمل اربعة ابعاد (التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الافراد) والمتغير الاستجابي (قيمة اعمال المنظمة) الذي يرمز له بالرمز (Y) والمتمثل بـ(تخفيض الكلف، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استخدام التقنيات الحديثة) وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث وكما في الشكل (1)



تأثير شكل(1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

1-8-1: متغيرات البحث ومقاييسه وادوات جمع البيانات والمعلومات

Research variables, measures, and tools for collecting data and information

تألف البحث من متغيرين رئيسيين سيوضح الجدول(1) تفاصيلهما الرئيسية والفرعية فضلاً عن تفصيل فقرات استبانة البحث وكما يأتي:

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	من - الى
	الرئيسية	الفرعية			
1	خفة الحركة الاستراتيجية	التكنولوجيا	Doz& Kosonenm, 2008	5	1-5
		التخطيط	Oyedijo,2012	5	6-10
		التنظيم		4	11-14
		الافراد		5	15-19

20-22	3	Kaplan & Norton, 1992	تخفيض الكلف	قيمة أعمال المنظمة	2
23-25	3	Anderson & Mclean, 2000	رفع مستوى الخبرة والمهارة		
26-28	3		استخدام التقنيات الحديثة		

المصدر: اعداد الباحث

وقد اجريت اختبارات الصدق والثبات لاستبانة البحث اذ حققت معامل ثبات على وفق طريقة (Test & Retest) بلغ (0.96) في حين كان الصدق الاحصائي للمقياس (0.96) = 0.97 وبذلك تعد الاستبانة صالحة للتطبيق.

1-9-1: مجتمع البحث وعينته Research community and sample

تعد المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة والتي اسست اول مدرسة ابتدائية (المدرسة الابتدائية الأولى) عام 1917. وفي عام 1923 أسست مديرية المعارف للمنطقة الغربية والوسطى وكانت كربلاء خلال تلك الفترة تابعة لتلك المديرية , وفي عام 1974 تحول اسمها إلى المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة. و التي يقع على عاتقها القيام بمهمة العمل التربوي في محافظة كربلاء, إذ تعد نظاماً تعليمياً يتضمن خدمات تعليمية تشمل عمل كل من الهيئات التدريسية العاملة في المدارس والكوادر الوظيفية الإدارية العاملة في ديوان المديرية لإنجاح عملها وإيصال رسالتها التربوية . لغرض الإيفاء بمتطلبات الجانب العملي للبحث وتحقيق أهدافه، تم اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه، فقد تم اعتماد إحدى المؤسسات التابعة لوزارة التربية متمثلة بالمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة. لتحقيق أهداف البحث ولإغناء متطلبات الجانب العملي و لاعتبارات تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات مهمة, وجرى تحديد عينة البحث استناداً إلى المعادلة الآتية: (Gleen , 2013:13).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

حيث إن :

N = حجم المجتمع n = حجم العينة المطلوبة e = نسبة الخطأ المسموح به .

وقد بلغ مجتمع البحث (95) شخصاً جرى اختيار عينة قصدية منه قوامها (77) شخصاً متمثلة بالسادة المديرين ومسؤولي الاقسام والشعب, اذ تم استرجاع (77) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (100%).

1-10-1: أساليب جمع البيانات والمعلومات Data and information collection methods

لإغناء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة .

1-11-1: أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية Statistical analysis and processing tools

بما إن بيانات الدراسة هي ذات طبيعة لاعممية (Non Parametric)، لذلك تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.14) وكما يأتي :

1. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2. معامل ارتباط كندال (Kendall's tau_b).

3. معامل الانحدار المتعدد.

4. معامل الفا_ كرونباخ.

Theoretical side

2-1: الجانب النظري

2-1: خفة الحركة الاستراتيجية strategic agility

1-2-1: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility Concept

نشأت فكرة خفة الحركة الاستراتيجية من العمل البحثي الذي رعته حكومة الولايات المتحدة في معهد Iacocca في عام 1991 (Oyedijo, 2012:227). إذ تم تقديم العديد من تعريفات خفة الحركة الاستراتيجية في محاولة لتوضيح معناها، من خلال عدد من الباحثين الذين اقترحوا لأول مرة مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية، بتعريفه على بأنها قدرة المنظمة على التنبؤ والأداء والاستجابة استراتيجيًا لنقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية المهمة (Nkuda, 2017). وأشار إليها (Wiell, et.al., 2002:61) أنها مفهوم واسع النطاق يحيط بمجموعة من المبادرات التجارية التي يمكن للمنظمة تنفيذها بسهولة. ووصف (Nazir & Pinsonneault, 2012) خفة الحركة الاستراتيجية بأنها القدرة على الاستشعار والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. وذكر (Junni et. al, 2015) أنها قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون التضحية بالكفاءة. كما بين (Overby, et.al., 2006) أن خفة الحركة هي مفهوم يدمج المنظمات والأفراد والتكنولوجيا في وحدة ذات معنى من خلال نشر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والهيكل التنظيمية المرنة والرشيقة لدعم الأشخاص ذوي المهارات العالية والمعرفة والدافعية. ووفقًا لذلك يرى الباحث أن خفة الحركة الاستراتيجية هي توليفة من عدد من المؤسسات التي تتمتع كل منها ببعض المهارات والكفاءات الأساسية التي تجلبها إلى عملية مغامرة مشتركة للاستجابة لمتطلبات الزبائن. أي أن المنظمة الرشيقة يمكنها تلبية طلبات العملاء بسرعة، وتقديم منتجات جديدة بشكل متكرر في الوقت المناسب و الدخول والخروج من تحالفاتها الاستراتيجية بصورة سريعة.

2-2-1: أهمية خفة الحركة الاستراتيجية The importance of strategic agility

أكد (Abd Aziz & Zailani, 2011:151) على أهمية خفة الحركة الاستراتيجية وبين كيف تكون المنظمات قادرة على البقاء وإعادة اختراع ذاتها وتلبية احتياجاتها الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية والتمتع بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة وتطوير طرائق حديثة لخلق القيمة وإن امتلاك المنظمة خفة الحركة يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة التغيير السريع لتزايد الترابط المنظمي الذي يجعل البيئة متزايدة التعقيد. إذ أن خفة الحركة الاستراتيجية مطلوبة في جانبين الأول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية والجانب الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بالمنظمة (Long, 2000:35). أي أنها ضرورية لتحديد قدرات المنظمة الأساسية وتحديد المنظمات المنافسة من أجل الحصول على الحلول المناسبة للمشاكل التي يواجهها عملائها بدلًا من تقديم خدمات متشابهة، إذ أن خفة الحركة تضيف طابع المرونة والفتنة والانفتاح على التغيرات الجديدة وتجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر بما يضعها في حال تكون مستعدة دائمًا لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التغيرات الجديدة (Doz & Kosonen, 2008:98).

خفة الحركة الاستراتيجية قادرة على تعديل وتنقيح ابتكار المنظمة واستراتيجياتها عندما تتغير بيئتها من خلال التوقع المسبق والمستمر لذا فالحاجة لخفة الحركة استراتيجية تنشأ من التغيير السريع وتحديد المنظمة والذي يحدث بصورة فاعلة وكفاءة لبناء ميزة تنافسية اعتمادًا على شيء ما لا يدركه المنافسون من استغلال فرصة قد تبطل استغلال المنافس من نفس الفرصة المؤقتة (Sull & Bryant, 2006:6).

1-2-3: ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية Dimensions of strategic agility

تم اعتماد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية استنادا الى مقياس دراسة (Oyedijo, 2012) والتي تمثلت بـ(التكنولوجيا, التخطيط, التنظيم, الافراد) وكالاتي:

1. التكنولوجيا Technology

ان من المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الابداع والابتكار ولا يقتصر التغير التكنولوجي على ادخال طرق جديدة لإنتاج منتجات جديدة فقط ولكن التطور التكنولوجي يمكن ان يحدث من خلال سلسلة من التحسينات في المنتج أو الخدمة, فالقدرة على الابداع ترتبط بالتفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد والتي بدورها تتأثر بمستوى الوعي في المجتمع المحيط به (Awjah, 2017)

تساهم التكنولوجيا وقدراتها في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية التي تمكنها في استكشاف الفرص وقدراتها نحو استغلالها وتمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية وهذا يؤدي الى استمرارية حياة المنظمات وبقائها في بيئة الاعمال, اذ ان سرعة وخفة الحركة للمنظمة في استجابة للتغيرات البيئية قد يعتبر من الادوات المهمة لتحقيق الفرص المتعلقة بديمومة المنظمة ويخفف من حدة التأثير البيئي الواقع عليها. باستطاعة المنظمات ان تعتمد نموذج خفة الحركة الاستراتيجية بمفاهيمه واهدافه لإنجاز الاستعداد المسبق للاستجابة لحالات التغير الحاصل في بيئتها فضلا عن مقدراتها التنظيمية والتي تم توظيفها لتحقيق اهدافه في بيئة سريعة التغير (Tallon, 2007:21).

2. التخطيط planning

يعتبر التخطيط عملية تحديد الأهداف ومسارات العمل المناسبة للمنظمة والتي يستخدمها المدراء لوضع خطة العمل لتحقيق الاهداف, وتوضح الطرق التي قد تساعد في تحقيق أهدافها, كما تسمى مجموعة القرارات والسلوكيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى أهدافها بالاستراتيجيات التي ينتج عنها التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة لذا فالخطط تقسم الى انواع حسب الغرض منها وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الاهداف على المدى الطويل ووضع خطط العمل والاهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن (Oyedijo, 2012).

3. التنظيم organization

يعد التنظيم من الوظائف الاساسية للإدارة اذ لا يمكن بدونه للمديرين انجاز اعمالهم فهو الوسيلة التي يستطيع العاملين على العمل سوية بكفاءة لكونه الاطار الذي يتضمن اعداد الجهاز اللازم لاتخاذ الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الافراد بدرجة كبيرة من التنسيق والتنظيم يعين المهام الادارية اللازمة وكذلك يحدد ويبين العلاقات وانماط الاتصال بين المستويات المختلفة وداخل كل منها كما يحدد المسؤولية وواجب كل فرد في المنظمة والسلطة والصلاحيات لتحمل هذه المسؤوليات.

4. الافراد individuals

ان ما يقيم المنظمات والمؤسسات هم الافراد لان بدون الافراد تعتبر المنظمات ليست سوى مجرد مكائن ومعدات وابنية وبعض الاموال, وان عملية تكوين المنظمات وما يرافقها من جهود مضيئة في اطر العمل وتحقيق الاهداف انما تتم بواسطة الافراد المؤهلين معرفيا فهم سبب وجودها وبهم تزدهر وما كان لأهدافها ان تتحدد او عملت فيها او ستعمل فيها مستقبلا قد انشأها الافراد بما يملكوه من طموحات وموارد ومشاكل, اي ان الافراد هم الاساس في نجاح المنظمات

2-2-1: قيمة اعمال المنظمة The value of the organization's Business

تعمل المنظمات اليوم في بيئة اعمال تكون فيها القيمة هي السائدة، ويجب ان تسعى هذه المنظمات في ظل المنافسة الشديدة باستمرار الى تسليم سلع او خدمات ذات قيمة اكبر لربائنها وبكلفة اقل. وللقيام بذلك فقد اجبرت تلك المنظمات على تبني انواع من برامج تحسين الاداء التي يتطلب اغليبيتها تطوير انظمة لقياس اداء اعمالها.

2-2-2: مفهوم قيمة اعمال المنظمة The concept of organizational business value

ان كل منظمة يمكنها ان تنتج قيمة ما، الا ان مفهوم القيمة ينطوي على عناصر واساليب مختلفة في ظل اقتصاد المنافسة الجديد القائم على المعرفة والمعلومات والأعمال الالكترونية. فمن وجهة النظر الاقتصادية الحديثة، ان تحولات جوهرية في مفهوم القيمة قد تأسست منها وعلى سبيل المثال التحول من مفهوم القيمة المنفردة المرتبطة بالقيمة المباشرة للموسسة للزبون، الى مفهوم القيمة متعددة الأبعاد (البغدادي، 2006: 87). فالقيمة اذن هي توليفة من القيمة الاقتصادية والقيمة المادية والقيمة المعنوية والقيمة الاجتماعية.

وعلى اساس هذا الوصف فقد وصف (Harvey & Brown, 2001:277) مفهوم قيمة الأعمال بالأداء المتفوق والتميز. في حين اشار (Buttle, 2004:255) الى ان القيمة للأعمال تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من المنتجات، والخدمات، والعمليات، والأفراد العاملين، والموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة، ومن العلاقات مع الزبائن، والتوزيع. اما (Luftman, et. al, 2004:382) فيرون انه بمجرد استخدام تقنيات المعلومات في اداء الأعمال المختلفة في المنظمات فان القيمة قد تحققت. في حين يرى (Fawcett, 1999:108) ان كفاءة وفاعلية ادارة سلسلة التجهيز والكلف المنخفضة والجودة المدركة من قبل الزبون هي التي تمنح المنظمة قيمة لأعمالها، وهذا يتفق مع توجهات البحث الحالي.

2-2-3: ابعاد قيمة اعمال المنظمة Dimensions of the organization's business value

ان قيمة اعمال المنظمة تأتي من مصادر عدة اذ حدد الباحثين والكتاب ابعادها كل بحسب رؤية خاصة، وبهدف متابعة التطور الذي شهدته هذه الابعاد ولأغراض هذا البحث سيجري اعتماد الابعاد التي جاء بها (Brooking) لكونها الاكثر ملائمة لخفة الحركة الاستراتيجية والاكثر انسجاما مع اتجاهات البحث واهدافه، وهذه الابعاد كالآتي: (Al-Baghdadi, 2006).

1. تخفيض الكلف Reduce costs

ان المنظمات تستطيع جعل الكلف الخاصة بالإنتاج ادنى من معدلها لدى المنافسين بغض النظر عن شدة المنافسة اذ تتمكن المنظمة من السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة وتخفيض الكلف من خلال وفورات اقتصاديات الحجم، التركيز على انجاز مستويات مرتفعة من الانتاجية مقارنة بالمنافسين، استخدام التقنيات الحديثة للتأثير بهيكل الكلف، وكذلك علاقات الأعمال المستمرة والمستقرة مع الزبائن تخفض كلفة اجتذاب زبائن جدد كما تخفض كلفة المعاملات بالنسبة للزبائن السائدين (Bitner, 2003). كما ان تركيز المنظمة نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين يحقق مزايا اقتصادية وذلك بتخفيض كلف مواردها (Bowman, 1999:48). في حين حدد (Rose, 2002:450) منظمات تقديم الخدمة يمكن ان تخفض كلفها من خلال التوازن بين كلفة اقامة مشاريعها الحالية. وان المنظمات التي تتمكن من تحقيق كلف اقل من معدل منافسيها يمكنها ردع منافسيها عن الخوض في حرب الاسعار، بالاضافة الى كون ذلك رادع لدخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها في

السوق (Pitts & Lie, 1996:92). لكن اعتماد سياسة تخفيض التكاليف قد لا تخلو من مشكلات وجوانب سلبية قد تتعرض لها المنظمة.

2. رفع مستوى الخبرة والمهارة **Raise the level of experience and skill**

ان على المنظمة التفكير في الموارد البشرية لديها، وان تبذل جهودا متميزة لجعلهم اذكياء وسعداء واكثر انتاجا وانتاجية في ادوارهم من خلال دفع مهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم ومكافأتهم وتمكينهم لإضافة قيمة على اعمالها (Honey Cutt, 2000:22). ان قوة الخبرة هي قوة تظهر من المعلومات والمعرفة المهمة او المهارات التي تحصل في اطار التفاعل التنظيمي (Daft & Noe, 2001:223). على هذا الاساس ركزت المنظمات اليابانية على تنمية وتطوير رأس المال الفكري الموجود لديها، من اجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بالمستوى الذي ادى الى التأثير على الاداء المتفوق لتلك المنظمات من خلال عملية التناوب وتدوير الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة في تلك المنظمات (Kubo & Saka, 2002:262).

3. استخدام التقنيات الحديثة **Use of modern technologies**

ان المنظمات اليوم جادة اكثر من أي وقت مضى في استخدام تقنيات المعلومات بطرائق ابتكارية، مما دعاها لان تحصل على الموارد البشرية التي تعمل بشكل دائم في تقنيات المعلومات الجديدة والتي ستؤثر بشكل فاعل على اعمالها وتميل مصطلحات التجارة الالكترونية والاعمال الالكترونية لان تكون ضمن استخدام تقنيات المعلومات ونظم دعم الاعمال. فالنموذج يحمل بين طياته المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة الى المدى الذي تستخدم فيه تقنيات المعلومات والانظمة بالوقت المحدد كي تحقق لها قيمة (Jessup & Valacich, 2003:59). في حين (Martin, et.al, 2002:5) ميز ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها بانها قوة العمل المعرفية (او صناع المعرفة)، وبات تطوير او اكتساب التكنولوجيا قرارا استراتيجيا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطوير الداخلي او التحالفات التي قد تكون مناسبة وتقلل من الخطر او قد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا (Norma&:512 Samson, 2002).

3-1: المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات البحث

Statistical processing and testing of research hypotheses

سيجري في متضمنات هذا المبحث تحليلا لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاث محاور، يختص المحور الاول باختبار اداة البحث وتشخيص مستويات ادراك عينة البحث لمضامينها من خلال التحليل العاملي ووصف فقراتها، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث اما المحور الثالث فيختص باختبار التأثير وكما يأتي:

3-1-1: اختبار اداة البحث ووصف فقراتها من خلال التحليل العاملي

Testing the research tool and describing its paragraphs through factor analysis

Validity and reliability test of the research instrument اختبار الصدق والثبات لأداة البحث

هناك عدة الاختبارات سيتم اجراءها للتحقق من نجاح مقاييس البحث وهي كالآتي:

1. **الصدق الظاهري:** من ابسط انواع الصدق يمكن اجراؤه من قبل الباحث نفسه، ويقصد به مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي اليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص اذ تم الاخذ بأرائهم لتعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة اللغوية.

2. **صدق المحتوى:** وهو انعكاس قدرة الفقرات في تغطية المجال الذي تنتمي اليه، وقد تم تأكيد صلاحية المقياس لتغطية الابعاد الرئيسية والفرعية من قبل المحكمين .

الفرضية الرئيسية الاولى: تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية من خلال نسب التشبع: حققت العينة نسب التشبع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات خفة الحركة الاستراتيجية وبذلك تعكس مستوى الادراك ازاء كل فقرة وكما يأتي:

1. التكنولوجيا: حقق هذا البعد نسب تشبع عالية تجاوزت الحد اللازم وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (2) مستوى ادراك عينة البحث للتكنولوجيا

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التشبع
1	التكنولوجيا	تستخدم المديرية تكنولوجيا حديثة في نظم المعلومات الادارية	.950	مميزة
2		تعتمد المديرية التكنولوجيا الجديدة لتقديم افضل الخدمات بشكل اسرع	.921	مميزة
3		تساعد التكنولوجيا في المستخدمة في المديرية في تسهيل تبادل المعلومات بين الاقسام والشعب	.920	مميزة
4		تمكن التكنولوجيا المستخدمة في المديرية في سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين.	.771	مميزة
5		تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المديرية في عملية اتخاذ القرارات.	.945	مميزة

2. التخطيط: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (3) مستوى ادراك عينة البحث للتخطيط

ت	المتغير	الفقرة	نسبة	درجة
6	التخطيط	يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية	.817	مميزة
7		يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط	.809	مميزة
8		تسعى المديرية الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها	.898	مميزة
9		يساعد التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا او ايجابا على الاداء	.923	مميزة
10		عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المديرية ومتطلباتها اثناء اداء الخطط	.520	مميزة

4. التنظيم: حققت فقرات هذا البعد نسب التشبع اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (4) مستوى ادراك عينة البحث للتنظيم

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة
11	التنظيم	قدرة المديرية على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.	.856	مميزة
12		تمتلك المديرية قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.	.878	مميزة
13		وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات المديرية	.772	مميزة
14		تمتلك المديرية وصفا واضحا للوظائف والنشاطات	.895	مميزة

5. الافراد: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (5) مستوى ادراك عينة البحث للأفراد

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
15	القيادة	تسعى المديرية الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط	.828	مميزة
16		تسعى المديرية الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهاراتهم	.810	مميزة
17		تسعى المديرية الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	.696	مميزة
18		في المديرية تتم مكافأة العاملين بالاعتماد على جودة الاداء	.906	مميزة
19		لدى المديرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة.	.687	مميزة

الفرضية الرئيسية الثانية: تحليل مستوى ادراك عينة البحث لمتغير قيمة اعمال المنظمة من خلال نسب التشبع:

1. خفض الكلف: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تعكس درجة اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (6) مستوى ادراك عينة البحث لخفض الكلف

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	الخفض الكلف	تسعى المديرية الى التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها	.701	مميزة
2		تعمل المديرية على توسيع انشطتها من اجل تخفيض التكاليف	.672	مميزة
3		تلجأ المديرية الى استخدام التقنيات الحديثة لتساعد على اداء الأعمال بكلفة اقل	.702	مميزة

2. رفع مستوى المهارة والخبرة: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة

اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (7) مستوى ادراك عينة البحث لمستوى المهارة والخبرة

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة
7	رفع مستوى المهارة والخبرة	هناك تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في المديرية	.792	مميزة
8		تسعى المديرية الى تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبرائها باستمرار	.803	مميزة
9		تعمل المديرية على استقطاب ذوي الاختصاص المتميز في العمل التربوي	.916	مميزة

3. استخدام التقنيات الحديثة: حققت فقرات هذا البعد نسب تشبع تجاوزت الحدود اللازمة وهي بذلك تعكس درجة اتفاق

افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (8) مستوى ادراك عينة البحث لاستخدام التقنيات الحديثة

ت	المتغير	الفقرة	نسبة التشبع	درجة التميز
12		تشجع المديرية مدراءها على استخدام التقنيات الحديثة لأداء أعمالهم.	.849	مميزة

13	استخدام الحديثة	تعتمد المديرية على تقنية وشبكات المعلومات لممارسة اعمالها المختلفة.	581.	مميزة
14	استخدام التقنيات الحديثة	تحت المديرية العاملين على استيعاب التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل.	916.	مميزة

من خلال تحليل معطيات تحليل نسب التشبع للمتغيرين تبين ان المتغيرين قد حققا نسب تشبع لجميع فقرات المقياس، وهذا يعني ان ادراك العاملين للمتغيرين هو ادراك جيد جدا.

1-2-3: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

Testing hypotheses of association between research variables

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، اذ استند هذا المطلب الى فرضية رئيسية سيتم اختبارها بالاستناد الى مصفوفة معامل ارتباط كندال¹ (Kendall's tau_b) المبينة في الجدول (9) وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة على المستوى الكلي والفرعي)، وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H3-1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا وقيمة اعمال المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية H3-2: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وقيمة اعمال المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة H3-3: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم وقيمة اعمال المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة H4-4: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافراد وقيمة اعمال المنظمة.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرات الرئيسية والفرعية وبهدف اختبار هذه الفرضيات يتبين ومن خلال مصفوفة

ارتباط كندال وكما في الجدول (9) العلاقات ومستويات معنويتها بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة

على المستوى الكلي والفرعي وكما يأتي:

الجدول (9) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث

المتغيرات	التكنولوجيا	التخطيط	التنظيم	الافراد	خفة الحركة	خفض الكلف	رفع مستوى المعادة	استخدام التقنيات الحديثة	قيمة اعمال المنظمة
التكنولوجيا	1	.650**	.619**	.568**	.791**	.	.725**	.407**	.447**
التخطيط		1	.576**	.497**	.678**	.408**	.696**	.466**	.555**
التنظيم			1	.760**	.773**	.470**	.452**	.557**	.552*
الافراد				1	.786**	.742**	.473**	.516**	.592**
خفة الحركة الاستراتيجية					1	.556**	.683**	.537**	.630**
خفض						1	.394**	.689**	.820**

¹ . يعد معامل ارتباط كندال من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معاملًا لاعمليًا الا ان النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج الى تصحيح التشوهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان_ براون)، لذا فان استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوهات تلقائياً يغني عن اي معامل اخر.

رفع مستوى المهارة والخبرة واستخدام التقنيات الحديثة قيمة اعمال							1	.493**	.616**
								1	.854**
									1

** 0.01 مستوى معنوية * 0.05 مستوى معنوية

قيمة اعمال المنظمة وسوف يتبين من خلال مصفوفة ارتباط كندال ما يأتي :

1. عدم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة على المستوى الكلي) وقبول الفرضيات العكسية بوجود علاقة ارتباط بمستوى معنوية (0.01).
2. عدم قبول الفرضيات الفرعية الاربعة وقبول الفرضية العكسية بوجود علاقة ارتباط وبمستويات المعنوية المؤشرة ازاء كل منها في مصفوفة الارتباط.

3-2-1: اختبار فرضيات التأثير Testing impact hypotheses

يهتم هذا المبحث باختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث باعتماد اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد بهدف تحديد قوة التأثير، وذلك بما ينسجم مع فرضيات البحث وتحقيق اهدافه، افترض الباحثان عدد من الفرضيات التي تخص علاقات التأثير بين متغيرات البحث وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الرابعة H4:

أولاً: افادت هذه الفرضية بـ(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة على المستوى الكلي والفرعي)، واستنادا الى هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين خفة الحركة الاستراتيجية التي تؤثر في يجري اختبار هذه الفرضية وكما يأتي:

$$Y = a + BX$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار البسيط فقد كانت:

قيمة اعمال المنظمة = (2.564) + (0.794) خفة الحركة الاستراتيجية

ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى معنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار وان هذه التقديرات تشير الى ان قيمة اعمال المنظمة (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لخفة الحركة الاستراتيجية (X)، لقد بلغت معنوية متغير خفة الحركة الاستراتيجية على وفق معامل (t_x) (t_x=11.322) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (10) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	69.396	1	69.396	128.191	0.000
البواقي	40.601	75	.541		
الكلي	109.997	76			

الجدول (11) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوية
---------	-------------------------	---------------------	---------	----------------

الثابت	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
2.564	490		5.237	.000	
.747	.066	.794	11.322	.000	

من خلال هذه المعطيات يتبين ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة وهذا يعني:

ان مقدار الثابت ($a = 2.564$) وهذا يعني ان هناك وجودا موجبا لقيمة اعمال المنظمة مقداره (2.564) حتى وان كانت خفة الحركة الاستراتيجية تساوي صفرا. وهذا يعني ان وجود خفة الحركة الاستراتيجية يعني وجود قيمة عالية لاعمال المنظمة، وبعبارة اكثر دقة ان خفة الحركة الاستراتيجية ترفع مستويات اعمال المنظمة. ان زاوية ميل الانحدار (B) يؤثر معاملا على وفق مؤشر بيتا ($B = .794$) وهي تمثل مقدار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الكلي (X) في قيمة اعمال المنظمة (Y)، وهذا يعني ان زيادة مقدارها (1) في خفة الحركة الاستراتيجية (بوصفها الحالي) ستؤدي الى زيادة موجبة في قيمة اعمال المنظمة مقدارها (0.794) وهي زيادة عالية يعول عليها في احداث نقلة في قيمة اعمال المنظمة من خلال رفع مستوى خفة الحركة الاستراتيجية.

ان معامل التحديد البالغ (0.631) يشير الى ان خفة الحركة الاستراتيجية تفسر (0.631) من التباين الحاصل في قيمة اعمال المنظمة وان المتبقي من التباين البالغ (0.369) هو ناتج من متغيرات اخرى عدا هذه الابعاد تسهم في قيمة اعمال المنظمة لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى اساس هذه المؤشرات ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية العكسية. ثانيا: افادت هذه الفرضية بـ(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية على المستوى الفرعي في قيمة اعمال المنظمة). وبهدف اختبار الفرضية جرى تمثيل هذه العلاقة بنموذج انحدار متعدد وعلى وفق معادلة الانحدار وكالاتي:

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

اذ ان (a) تمثل مقدارا ثابتا، اما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

قيمة اعمال المنظمة = (2.860) + (0.499) التكنولوجيا + (-0.333) التخطيط + (-0.013) التنظيم + (0.490) الافراد
ان نموذج الانحدار يشير الى ان مستوى المعنوية هو (0.000) وهذا يعني معنوية النموذج، وان هذه التقديرات تشير الى قيمة اعمال المنظمة (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الافراد) (X_1, X_2, X_3, X_4) لقد بلغت معنوية ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية على وفق معامل (t_x) ما يأتي: ($tx_1 = 3.037$, $tx_2 = -$ 1.842, $tx_3 = -.099$ $tx_4 = 3.744$) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

الجدول (12) جدول تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل	مستوى المعنوية
الانحدار	77.778	4	19.445	43.452	0.000
البواقي	32.219	72	.447		
الكلي	109.997	76			

الجدول (13) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات	t معامل	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
الثابت	2.860	.593		4.821	.000

0.003	3.037	.673	.164	.499	التكنولوجيا
.070	-1.842	-.322	.181	-3.333	التخطيط
.921	-.099	-.015	.129	-.013	التنظيم
.000	3.744	.500	.131	.490	الأفراد

ان نموذج الانحدار كاف لوصف العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة وهذا يعني :
 ان مقدار الثابت كان ($a=2.860$) وهذا يعني ان هناك وجودا لقيمة اعمال المنظمة مقداره ($a=2.860$) حتى وان كانت خفة الحركة الاستراتيجية تساوي صفرا. وهذا يعني ان عدم خفة الحركة الاستراتيجية لا ينفى وجود قيمة عالية لإعمال المنظمة اذ ان نجاح اعمال المنظمة من عدمه غير مقترن بوجود خفة الحركة الاستراتيجية حصرا بقدر ما ان تكون هناك عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

ان زاوية ميل الانحدار (B_1) كان (0.673) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في التكنولوجيا بوصفها الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة حقيقية مقدارها (0.673) في قيمة اعمال المنظمة يعول عليها لمعنوية معامل زاوية ميل الانحدار.
 ان زاوية ميل الانحدار (B_2) كان (-0.322) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في التخطيط بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة عكسية ضئيلة مقدارها (-0.322) في قيمة اعمال المنظمة. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لاتعول على هذه الزيادة.

ان زاوية ميل الانحدار (B_3) كان (-0.015) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في التنظيم بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة عكسية ضئيلة جدا مقدارها (-0.015) في قيمة اعمال المنظمة. الا ان عدم معنوية معامل زاوية ميل الانحدار لاتعول على هذه الزيادة.

ان زاوية ميل الانحدار (B_4) كان (0.500) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في الافراد بوصفه الحالي (وليس المثالي) ستؤدي الى زيادة مقدارها (0.500) في قيمة اعمال المنظمة. وهي زيادة حقيقية يعول عليها لمعنوية معامل زاوية ميل الانحدار.

ان معامل التحديد بلغ (0.707) وهو يشير الى ان ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الافراد) (X_1, X_2, X_3, X_4) تفسر (0.707) من التباين الحاصل في تقييم الاداء وان المتبقي من التباين والذي يبلغ (0.393) هو ناتج من متغيرات اخرى عدا هذه الابعاد تسهم في قيمة اعمال المنظمة لم تدخل في نموذج الانحدار، ولذلك ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية العكسية.

4-1: الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

4-1-1 الاستنتاجات Conclusions

1. يمتلك المديرين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ادراك عالي بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الافراد) إذ حققت جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة .
2. يلاحظ ان قدرة المديرية على الاستجابة للظروف المتغيرة مما يساعدها على امتلاك قدرات مرنة لتطوير وتسويق مختلف الخدمات.
3. يلاحظ ان هناك درجة اتفاق بين بين المديرين لتقديم افضل الخدمات لتسهيل تبادل المعلومات بين الاقسام والشعب للمساعدة في عملية اتخاذ اقرارات.

4. وضع الخطط على المدى الطويل يساعد في تحديد الفرص والتهديدات وتوقع الاحتمالات المستقبلية والمؤثرة على احتياجات المديرية ومتطلباتها وبالتالي التأثير على قيمة اعمال المديرية.
5. يمتلك المديرين في المديرية ادراك عالي بأبعاد قيمة اعمال المنظمة اذ حققت اغلب الفقرات درجة مميزة.
6. اخذت الأبعاد (تخفيض الكلف، رفع مستوى المهارة والخبرة، استخدام التقنيات الحديثة) دور في تحقيق قيمة اعمال المديرية.
7. ظهر انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة على المستوى الكلي والفرعي.
8. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة على المستوى الكلي.
9. لا يوجد تأثير للتخطيط والتنظيم في قيمة اعمال المنظمة.
10. تقدم بُعد استبدال الهيكل التنظيمي على متغيري استراتيجية التمكين، يليه الحرية والاستقلالية، ثم بُعد المشاركة في المعلومات بالنسبة للمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، وجاءت قوة علاقة الارتباط من حيث الترتيب بتقديم خفض الكلف يليه رفع المهارة والخبرة ثم بُعد استخدام التقنيات الحديثة.

2-4-1: التوصيات recommendations

1. ضرورة الاعتماد على مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية (التكنولوجيا , التخطيط, التنظيم , الافراد) مما يمكنهم من رسم السياسات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها على المدى الطويل.
2. ان التعامل الالكتروني يقدم التسهيلات في التخلص من الاختلاف والتشبث بالرأي المتفرد لاسيما وان التسهيلات الالكترونية تتمتع ببرمجة موحدة لا يحكمها المزاج او الرغبات الشخصية في المديرية.
3. تقديم خطة معتمدة على المهارة في النظام الاشمل للحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين بصورة اكبر للتطور والتفوق في المهارات الجديدة لملائمة استراتيجية المديرية.
4. العمل على نشر الخدمات الالية والتعامل الالكتروني وذلك باستعمال البطاقات الالكترونية والبطاقات الذكية. واشعار الزبائن بالخدمات الجديدة اولا بأول.
5. ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدمها المديرية لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الاعمال واثارة الافكار الجديدة المتعلقة بخدماتها.
6. ان تتوجه المديرية لتعزيز قيمة اعمالها من خلال (تخفيض الكلف، رفع مستوى المهارة والخبرة، استخدام التقنيات الحديثة)، العوامل الاكثر اهمية في تحقيق القيمة لأعمالها.

المصادر Sources

1. Al-Baghdadi, Adel Hadi Hussein. (2006). The relationship between organizational learning and information management and its impact on achieving value for the organization's work: A field study in Iraqi private banks in the city of Baghdad. PhD thesis, (n.d.), College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University
2. Al-Saedi, Mu'ayyad Yousef Nima. (2006). Organizational learning and organizational memory and their impact on human resource management strategies: A diagnostic and analytical study in a number of Iraqi health organizations. Doctoral thesis in Business Administration (n.d.), submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.

3. Al-Salem, Mu'ayyad Saeed. (2009). *Human Resources Management: An Integrative Strategic Approach*. Ithraa House, 1st ed., Amman - Jordan.
- Abd Aziz, A. & Zailani, S. (2011). A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility. *International Conference on Computer Communication and Management, Proc. of CSIT* 5(2011), 456-460.
4. Anderson, C. & Mclean, A. (2000). *Knowledge Management Assessment Tools*. www.apqc.org/km
5. Awjah, Azhar Murad. (2017). The role of strategic agility in enhancing entrepreneurial behavior: An analytical study of the opinions of a sample of Najaf hotel managers. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14(1), 269 – 305.
6. Bowman, C. (1999). *The Essence of Strategic Management*. Prentice-Hall, New York.
7. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd ed., London, Palgrave Macmillan.
8. Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford
9. Daft, R. & Noe, R. (2001). *Organizational Behavior*. Dryden Press, San Diego.
10. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, 50(3), 95-118.
11. Fawcett, P. (1999). *Managing Information: Understanding the Impact of IT on the Financial Services*. CIB Publishing, England.
12. Gleen D.I. (2013). *Determining sample size*. Gainesville, FL: Florida State University, PEOD6.
13. Harvey, D. & Brown, D. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*. 6th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
14. Honeycutt, J. (2000). *Knowledge Management Strategies*. India Prentice-Hall, Microsoft Corporation.
15. Hoobler, J. M. & Johnson, N. B. (2004). An Analysis of Current Human Resource Management Publications. *Personnel Review*. 33 (6) 665 – 676.
16. Jessup, L. & Valacich, J. (2003). *Information Systems Today's*. Prentice-Hall, New Jersey.
17. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role Of Strategic Agility In Acquisitions. *British Journal Of Management*. 26(4), 596-616.
18. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action.*, In Peter Paw. *Management Science & Organizational learning*. Oxford University Press, London.
19. Kubo, I. & Saka, A. (2002). An Inquiry into The Motivations of Knowledge. *Journal of Knowledge Management* 6(3):262-271.
20. Long, C. (2000). You don't have a strategic plan? – Good! *Consulting to Management*. 11(1), 35-42. Retrieved from <https://www.proquest.com/>.
21. Luftman, L., Bullen, A., Liao, N., & Neumann, D. (2004). *Managing the Information Technology Resources: Leadership in the Information Age*. Pearson Education, New Jersey.
22. Martin, W., Brown, C., Dehayes, D., Hoffer, J. & Perkins, W. (2002). *Management Information Technology*. Prentice –Hall, New Jersey.

23. Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2012). IT and firm agility: an electronic integration perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(3). P.150-171. Available at: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol13/iss3/2/>
24. Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
25. Norma, H. & Samson, D. (2002). *Technology Management. Text and Cases. International*. McGraw, Hill, New York.
26. Overby, E., Haradwaj, A and Sambammurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15 (2).p.120-131.
27. Oyedijo, Ade. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation *American International Journal of Contemporary Research*. 2 (3),227-237.
28. Pitts, R. & Lie, D., (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Co. New Jersey.
29. Rivett P. (1992). *Principle Model Building*. New York John Wiley & Son.
30. Rose, P. (2002). *Commercial Bank Management*. McGraw-Hill, Boston.
31. Sull, Donald, & Bryant, Ben. (2006). Discussion for Strategic Agility, Working Paper. Retrieved from www.Donsull.com/downloads/strategic_agility.pdf
32. Tallon P. Patrick. (2007). Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility.9(1):21-36.
33. Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). Building IT infrastructure for strategic agility. *Sloan Management Review*, 44(1), 57-65.

ملحق (1) استمارة الاستبانة

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث في إدارة الأعمال، بعنوان (تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في قيمة أعمال المنظمة). إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

أن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً .
يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو اقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.

يرجى عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

... نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا....

الباحث : م.م. إيمان محمد جواد غانمي الباحث : م.م. افراح خضير عبد الرضا غانمي .

اولاً: خفة الحركة الاستراتيجية		
المتغير الفرعي	الفقرة	ت
التكنولوجيا	تستخدم المديرية تكنولوجيا حديثة في نظم المعلومات الادارية	1
	تعتمد المديرية التكنولوجيا الجديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل اسرع وارخص	2
	تساعد التكنولوجيا في المستخدمة في المديرية في تسهيل تبادل المعلومات بين الاقسام والشعب .	3
	تمكن التكنولوجيا المستخدمة في المديرية في سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين	4
	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المديرية في عملية اتخاذ القرارات	5
التخطيط	يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية	6
	يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.	7
	تسعى المديرية الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها .	8
	يساعد التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً او ايجاباً على الاداء	9
	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات المديرية ومتطلباتها اثناء اداء الخطط.	10
التنظيم	قدرة المديرية على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد	11
	تمتلك المديرية قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات	12
	وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقاً لاحتياجات المديرية	13
	تمتلك المديرية وصفا واضحا للوظائف والنشاطات	14
الاعمال	تسعى المديرية الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط	15
	تسعى المديرية الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهاراتهم	16

تسعى المديرية الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	17
في المديرية تتم مكافأة العاملين بالاعتماد على جودة الاداء	18
لدى المديرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوة	19
ثانياً: قيمة اعمال المنظمة	
من اوليات المديرية ان تجعل كلفة الخدمات المقدمة للزبائن تنافسية	20
تسعى المديرية الى التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها	21
تعمل المديرية على توسيع انشطتها من اجل تخفيض التكاليف.	22
تلجأ المديرية الى استخدام التقنيات الحديثة لتساعد على اداء الاعمال بكلفة اقل	23
تعمل المديرية من اجل ان تكون خدماتها ذات جودة متميزة	24
تلجأ المديرية الى استخدام التقنيات الحديثة في العمل لتعزيزه جودة خدماتها	25
تلزم المديرية منتسبيها على اداء الاعمال بالشكل الصحيح ضمن المعايير المحددة	26
تستخدم المديرية المعلومات المرتجعة عن خدماتها من اجل تقويم اداء الأنشطة المختلفة	27
تركز المديرية دائماً على التصميم الفاعل للخدمات وعلى التنوع بها	28
من استراتيجيات المديرية ان تجعل كل القرارات اساسها رغبة الزبون	29
تلجأ الإدارة الى اجراء بحوث ودراسات للسوق كي تفهم حاجات ورغبات الزبائن	30
تتشارك الإدارة مع زبائنهم في العديد من القرارات لتطوير مستوى الخدمات المقدمة لهم	31
تعزز الإدارة مبدأ القيمة العالية للزبون من خلال تقديم خدمات جديدة ومتنوعة	32
تسعى المديرية الى ان تكون خدماتها تفوق توقعات الزبون	33
هناك تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في المديرية	34
تسعى المديرية الى تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبرائها باستمرار	35
تعمل المديرية على استقطاب ذوي الاختصاص المتميز في العمل التربوي	36
تشجع المديرية مدراءها على استخدام التقنيات الحديثة لاداء اعمالهم	37
تعتمد المديرية على تقنية وشبكات المعلومات لممارسة اعمالها المختلفة	38
تحت المديرية العاملين على استيعاب التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل	39