

تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في قيمة اعمال المنظمة دراسة استطلاعية تحليلية في المديرية العامة ل التربية 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 ل التربية 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 ل التربية 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 ل التربية محافظة 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 تمثل بماهي طبيعة ومستوى وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية العامة ل التربية كربلاء عامله وللإدارات خاصة وقيمة اعمالها؟ وهل تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية على تحقيق قيمة عالية لأعمال المديرية؟ وهل تدرك المديرية قيمتها؟ وما هي مكانن قيمة اعمال هذه المديرية؟ وذلك من خلال استطلاع آراء عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة ل التربية محافظة كربلاء المقدسة بلغ عددها (77) فرد ، وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث ، واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) ، وقد تم استخدام مقياس نسيي مؤلف من إحدى عشرة درجة ، يبدأ بر (متافق بنسبة صفر %) ، وينتهي بر (متافق بنسبة 100 %) واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدى وتوصى 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 الإلكتروني يقم التسهيلات في التخلص من الاختلاف والتثبت بالرأي المتفق لاسيمما 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 بيئه منظمات الاعمال في العالم اليوم تواجه تحديات عديدة في مقدمتها التزايد المتتسارع 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 وتحفيظ وتنظيم للظروف التي تتلاءم مع واقع الظروف التي تعيشها المنظمة، بشكل يواكب التحديات الجديدة والتطورات المتتسارعة ويساعد على تحقيق قيمة عالية لأعمالها تسهم في تحسين مستمر لأدائها، وفي إطار ذلك تم هيكلة البحث في أربعة مباحث، إذ تناول البحث الأول منهجية البحث، في حين تطرق البحث الثاني إلى توضيح الجانب النظري لمتغيرات البحث، بينما خصص البحث الثالث لتحليل فرضيات البحث واختبارها، أما البحث الرابع، فركز على الاستنتاجات والتوصيات.

Research methodology

1-1: منهجية البحث

1-1-1: مشكلة البحث : Research problem

تتصف بيئه الاعمال بسرعة التغيرات وبالتعقيد 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 بيئه 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 اعمال المديرية؟
3. هل تدرك المديرية قيمة اعمالها؟ وما هي مكامن هذه القيمة؟

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

تجسد 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 دلالات رقمية تبين انعكاسات هذه الابعاد على قيمتها.
3. يتوقع ان يحقق البحث مؤشرات رقمية مستمدۃ من واقع حال المديرية يسهم في اکساب 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 يسهم 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 حق 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 والتاثير بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وقيمة اعمال المنظمة.

1-4-1: فرضيات البحث Research hypotheses

افتراض لأغراض هذا البحث اربعة فرضيات، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يدرك العاملين في المديرية واقع ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عالٍ.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يدرك العاملين 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

يتحدد 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 لمدة من 10/11 / 2023 الى 12 / 2023 .
3. الحدود العلمية: يحدد البحث علميا بما جاء بأهدافه.

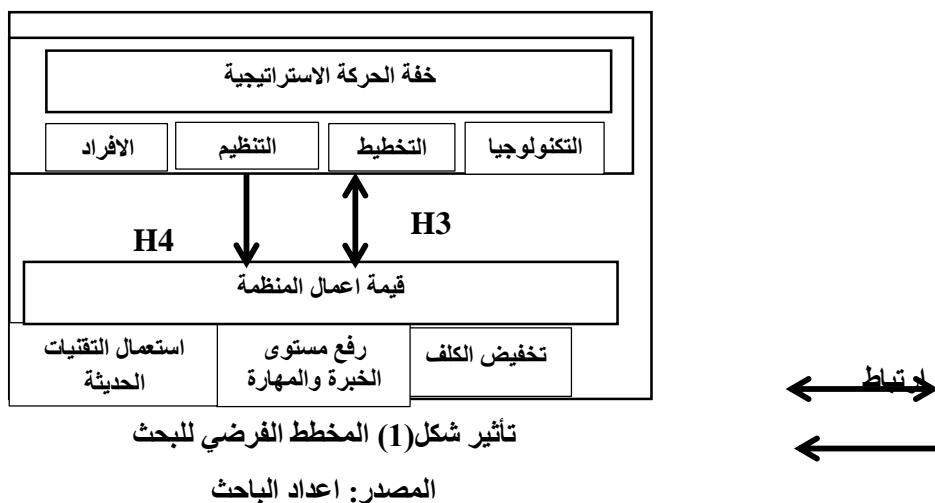
1-6-1: منهج البحث : Research Methodology

اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدی، إذ أشار (Bratton& Gold, 2003:443) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبيّن أغراضها بطريقة مبسطة ومتراقبة ونظمية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابك 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 غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجاري كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتاثير (32,35,2006).

.(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 وينعكس 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)



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

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

تألف البحث من متغيرين رئيسين سببواوضح الجدول(1) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبيان البحث وكما يأتي:

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

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

20-22	3	Kaplan &Norton, 1992	تحفيض 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 ($\sqrt{0.96} = 0.97$) في حين كان الصدق الاحصائي للمقياس (0.96) 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 اأسست 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 والكادر 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 استنادا إلى المعادلة الآتية: (Gleen , 2013:13).

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

حيث إن :

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

وقد بلغ مجتمع البحث (95) شخصا جرى اختيار عينة قصدية منه قوامها (77) شخصا متمثلة بالساسة المديرين ومسؤولي الأقسام 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 استماراة الاستبانة كأدلة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تم استخدام مقاييس نسبي ممؤلف من إحدى عشرة درجة .

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

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

1. التحليل العائلي الاستكشافي (EFA).
2. معامل ارتباط Kendall's tau_b.(Kendall's tau_b)
3. معامل الانحدار المتعدد.
4. معامل الفا _ كرونباخ.

5. طريقة التجزئة النصفية (Split half).

Theoretical side

2-1 : الجانب النظري

2-1-1: 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). اذ تم تقديم العديد من تعاريف 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 استراتيجياً لنقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية المهمة (Nkuda, 2017). وأشار إليها (Wiell, et.al.,2002:61) انها 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) انها 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 الدافعية. ووفقاً لذلك يرى الباحث ان خفة الحركة الاستراتيجية هي توليفة من عدد من المؤسسات التي تتمتع كل منها ببعض المهارات والكافاءات الأساسية التي تجلبها إلى عملية مغامرة مشتركة للاستجابة لمتطلبات الزبائن. أي ان 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

اكد (Abd Aziz & Zailani, 2011:151) على اهمية خفة الحركة الاستراتيجية وبين كيف تكون المنظمات قادرة على البقاء واعادة اختراع ذاتها وتلبية احتياجاتها الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية والتتمتع بالمرنة في مواجهة التطورات الجديدة وتطوير طرائق حديثة لخلق القيمة وان امتلاك المنظمة خفة الحركة يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفرد خاصه بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئه التغيير السريع لتزايد الترابط المنظمي الذي يجعل البيئة متزايدة التعقيد. اذ ان خفة الحركة الاستراتيجية مطلوبة في جانبين الاول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية والجانب الثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بالمنظمة (Long, 2000:35). اي انها ضرورية لتحديد قدرات المنظمة الأساسية وتحديد المنظمات المنافسة من اجل الحصول على الحلول المناسبة للمشاكل التي يواجهها عملائها بدلاً من تقديم خدمات متشابهة، اذ ان خفة الحركة تضفي طابع المرنة والفتحة والافتتاح على التغيرات الجديدة وتجسد قدرة المنظمة على ادارة وضبط التغير المستمر بما يضعها في حال تكون مستعدة دائماً لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التغيرات الجديدة (Doz & Kosonen,2008:98).

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

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

تم اعتماد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية استناداً إلى مقياس دراسة (Oyedijo, 2012) والتي تمثلت بـ(التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الأفراد) 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 وقدرتها في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية التي تمكناها في استكشاف الفرص وقدرتها نحو استغلالها وتمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية وهذا يؤدي إلى استمرارية حياة المنظمات وبقائها في بيئه 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 التغيير الحاصل في بيئتها فضلاً عن مقدراتها التنظيمية والتي تم توظيفها لتحقيق اهدافه في بيئه سريعة التغيير . (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 متكملاً من الخطط تغطي كافة انشطة المنظمة لذا فالخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخططي للرسالة 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 الأساسية للإدارة اذ لا يمكن بدونه للمديرين إنجاز اعمالهم فهو الوسيلة التي يستطيع العاملين على العمل سوية بكفاءة لكونه الإطار الذي يتضمن اعداد الجهاز اللازم لاتخاذ الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الأفراد بدرجة كبيرة من التنسيق فالتنظيم يعين المهام الإدارية الضرورية 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. الأفراد individuals

ان ما يقيم المنظمات والمؤسسات هم الأفراد لأن بدون الأفراد تعتبر المنظمات ليست سوى مجرد مکائن ومعدات وابنية وبعض الاموال، وان عملية تكوين المنظمات وما يرافعها من جهود مضنية في اطر العمل وتحقيق الاهداف انما تتم بواسطة الأفراد المؤهلين معرفياً لهم سبب وجودها وبهم تزدهر وما كان لأهدافها ان تتحدد او عملت فيها او ستعمل فيها مستقبلاً قد انشأها الأفراد بما يملكونه من طموحات وموارد ومشكلات، اي ان الأفراد هم الاساس في نجاح المنظمات

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

تعمل المنظمات اليوم في بيئه اعمال تكون فيها القيمة هي السائدة، ويجب ان تسعى هذه المنظمات في ظل المنافسة الشديدة باستمرار الى تسليم سلع او خدمات ذات قيمة اكبر لزبائنها وبكلفة اقل. وللقيام بذلك فقد اجرت تلك المنظمات على تبني انواع من برامج تحسين الاداء التي يتطلب اغلبيتها 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 جوهريه في مفهوم القيمة قد تأسست منها وعلى سبيل المثال التحول من مفهوم القيمة المنفردة المرتبطة بالقيمة المباشرة الملمسة 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 الاعمال بالأداء المتفوق والمتميز. 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 الاعمال المختلفة في المنظمات فان القيمة قد تتحقق. 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 عده 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 كالاتي: (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 وتخفيف الكلف من خلال وفورات اقتصاديات الحجم، التركيز على انجاز مستويات مرتفعة من الانتاجية مقارنة بالمنافسين، استخدام التقنيات الحديثة للتاثير بهيكل الكلف، وكذلك علاقات الاعمال 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 كافة اقامة مشاريعها الحالية. وان المنظمات التي تتمكن من تحقيق كلف اقل من معدل منافسيها يمكنها ردع منافسيها عن الخوض في حرب الاسعار، بالإضافة 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 جهوداً متميزة لجعلهم اذكياء وسعداء واكثر انتاجاً وانتاجية في ادوارهم من خلال دفع مهاراتهم ومهاراتهم 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 المتوقع 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 اكثراً من اي وقت مضى في استخدام تقنيات المعلومات بطرق ابتكرية، مما دعاها لان تحصل على الموارد البشرية التي تعمل بشكل دائمي في تقنيات المعلومات الجديدة والتي ستؤثر بشكل فاعل على اعمالها تميل مصطلحات التجارة الالكترونية والاعمال الالكترونية لأن تكون ضمن استخدام تقنيات المعلومات ونظم دعم الاعمال. فالنموذج يحمل بين طياته المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة الى المدى الذي تستخدمن فيه تقنيات المعلومات والأنظمة 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 قراراً استراتيجياً مهما للعديد من المنظمات نظراً 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).

1-3: المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات البحث

Statistical processing and testing of research hypotheses

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

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

او الاختبارات الاصدقة والثبات لأداة البحث Testing the research tool and describing its paragraphs through factor analysis

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

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

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

2. صدق المحتوى: وهو انعكاس قدرة الفقرات في تغطية المجال الذي تتنمي اليه، وقد تم تأكيد صلاحية المقاييس لتعطية 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

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

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

جدول (3) مستوى ادراك عينة البحث للتخطيط

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

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

جدول (4) مستوى ادراك عينة البحث للتنظيم

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

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

جدول (5) مستوى ادراك عينة البحث للأفراد

درجة التميز	نسبة التشبع	الفقرة	المتغير	ت
مميزة	.828	تسعى المديرية الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط	متغير رقم ١٧	15
مميزة	.810	تسعى المديرية الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهاراتهم		16
مميزة	.696	تسعى المديرية الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات		17
مميزة	.906	في المديرية تم مكافأة العاملين بالاعتماد على جودة الاداء		18
مميزة	.687	لدى المديرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفؤة.		19

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

درجة التميز	نسبة التشبع	الفقرة	المتغير	ت
مميزة	.701	تسعى المديرية الى التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها	متغير رقم ٢٤	1
مميزة	.672	تعمل المديرية على توسيع انشطتها من اجل تخفيض التكاليف		2
مميزة	.702	تلجا المديرية الى استخدام التقنيات الحديثة لتساعد على اداء الاعمال بكفاءة اقل		3

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

اتفاق افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (7) مستوى ادراك عينة البحث لمستوى المهارة والخبرة

درجة	نسبة التشبع	الفقرة	المتغير	ت
مميزة	.792	هناك تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في المديرية	(متغير رقم ٢٣، مستوى المهارة والخبرة)	7
مميزة	.803	تشعر المديرية الى تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبرائهم باستمرار		8
مميزة	.916	تعمل المديرية على استقطاب ذوي الاختصاص المتميز في العمل التربوي		9

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

افراد العينة مع مضمون الفقرات.

جدول (8) مستوى ادراك عينة البحث لاستخدام التقنيات الحديثة

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

مميزة	.581	تعتمد المديرية على تقنية وشبكات المعلومات لممارسة اعمالها المختلفة.	استخدام التقنيات	١٣
مميزة	.916	تحث المديرية العاملين على استيعاب التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل.	استخدام التقنيات	١٤

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

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

Testing hypotheses of association between research variables

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث، اذ تستند هذا المطلب الى فرضية رئيسة س يتم اختبارها بالاستناد الى، مصيغة معامل ارتباط Kendall's tau b (Kendall's tau b) (المبنية في، الدول (9) و كالاتا):

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

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

الفرضية الفرعية الثالثة-3H3: 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 يتبع ومن خلال مصروفه

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

(٩) مصطفى فة ا، تباط كندا، لمتغيرات البحث

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

¹ يُعد معامل ارتباط كندال من أدق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، وقد تجنب الباحث استعمال معامل ارتباط سبيرمان مع كونه معالماً لامعليمياً إلا أن النتائج التي يحققها هذا المعامل تحتاج إلى تصحيح التشوّهات الحاصلة في البيانات من خلال معادلة (سبيرمان براون)، لذا فإن استعمال معامل ارتباط كندال الذي يصحح التشوّهات تلقائياً يغنى، عن أي معامل آخر.

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

* 0.05 مستوى معنوية ** 0.01 مستوى معنوية

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

- عدم قبول الفرضية الرئيسة 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).
- 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 البحث 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 الرئيسة الرابعة H4:

أولاً: افادت هذه الفرضية بر(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 الحقيقة لخفة الحركة الاستراتيجية (X)، لقد بلغت معنوية متغير خفة الحركة الاستراتيجية على وفق معامل ($t_x=11.322$) ($t_x=11.322$) وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

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

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

الجدول (11) معاملات الانحدار

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

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

من خلال هذه المعطيات يتبيّن 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 وجوداً موجباً لقيمة اعمال المنظمة مقداره (2.564) حتى وان كانت خفة الحركة الاستراتيجية تساوي صفراء. وهذا يعني ان وجود خفة الحركة الاستراتيجية يعني وجود قيمة عالية لاعمال المنظمة، وبعبارة اكثراً دقة ان خفة الحركة الاستراتيجية ترفع مستويات اعمال المنظمة. ان زاوية ميل الانحدار (B) يؤشر معالماً 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 يعود 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 المتبقى 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.

ثانياً: 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 مقداراً ثابتاً، اما تقديرات معادلة الانحدار فقد كانت:

$$\text{قيمة اعمال المنظمة} = 0.499 + (2.860 \times \text{التكنولوجيا}) + (-0.333 \times \text{التنظيم}) + (-0.013 \times \text{الخطيط}) + 0.490 \text{ (الافراد)}$$

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، التنظيم، الخطيط، الافراد) ($t_{x1}=3.037, t_{x2}=-1.842, t_{x3}=-0.099, t_{x4}=3.744$) لقد بلغت معنوية ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية على وفق معامل (t_x) ما يأتي:-

وكما مبين في نموذج الانحدار وجدول المعاملات:

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

الموديل	مجموع المربعات	درجة الحرارة	متوسط المربعات	معامل F	مستوى المعنوية
الانحدار	77.778	4	19.445	43.452	0.000
الباقي	32.219	72	.447		
الكلي	109.997	76			

الجدول (13) معاملات الانحدار

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

.003	3.037	.673	.164	.499	ال TECHNOLOGY
.070	-1.842	-.322	.181	-3.333	التخطيط
.921	-.099	-.015	.129	-.013	التنظيم
.000	3.744	.500	.131	.490	الافراد

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 صفراء . وهذا يعني ان عدم خفة الحركة الاستراتيجية لا ينفي وجود قيمة عالية لاعمال المنظمة اذ ان نجاح اعمال المنظمة من عدمه غير مقترب بوجود خفة الحركة الاستراتيجية حسرا 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 الحالى (وليس المثالى) ستؤدي الى زيادة حقيقة مقدارها (0.673) في قيمة اعمال المنظمة يعول عليها لمعنى معامل زاوية ميل الانحدار.

ان زاوية ميل الانحدار (B_2) كان (-0.322) بما يعني ان زيادة مقدارها (1) في التخطيط بوصفه الحالى (وليس المثالى) 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 الحالى (وليس المثالى) 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 الحالى (وليس المثالى) ستؤدي الى زيادة مقدارها (0.500) في قيمة اعمال المنظمة. وهي زيادة حقيقة يعول عليها لمعنى معامل زاوية ميل الانحدار.

ان معامل التحديد بلغ (0.707) وهو يشير الى ان ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (التكنولوجيا، التخطيط، التنظيم، الافراد) تفسر (0.707) من التباين الحاصل في تقييم الاداء وان المتبقى 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

4-1-1 Conclusions

1. يمتلك المديرين في المديرية العامة لتربيه 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 الفرات 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 بعده استبدال الهيكل التنظيمي على متغيري استراتيجية التمكين، يليه الحرية والاستقلالية، ثم بعده المشاركة في المعلومات بالنسبة للمديرية العامة لtributary محافظة كربلاء المقدسة، وجاءت قوة علاقة الارتباط من حيث الترتيب بتقدم خفض الكلف يليه رفع المهارة والخبرة ثم بعده 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 والتثبت بالرأي المتفق 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 لملازمة استراتيجية المديرية.
4. العمل على نشر الخدمات الالية والتعامل الالكتروني وذلك باستعمال البطاقات الالكترونية والبطاقات الذكية. واعشار الزبائن بالخدمات الجديدة او لا بآول.
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.

Sources المصادر

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'aayad 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.
4. 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.
5. Anderson, C. & Mclean, A. (2000). **Knowledge Management Assessment Tools.** www.apqc.org/km
6. 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.
7. Bowman, C.(1999). **The Essence of Strategic Management.** Prentice-Hall, New York.
8. Bratton ,J., & Gold ,J. (2003). **Human Resource Management: Theory and Practice.** 3rded., London, Palgrave Macmillan.
9. Buttle, F.(2004).**Customer Relationship Management: Concepts and Tools.** Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford
10. Daft, R. & Noe, R. (2001). **Organizational Behavior.** Dryden Press, San Diego.
11. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **The dynamics of strategic agility: nokia“s rollercoaster experience,** California Management Review, 50(3), 95-118.
12. Fawcett, P. (1999). **Managing Information: Understanding the Impact of IT on the Financial Services.** CIB Publishing, England.
13. Gleen D.I. (2013). **Determining sample size.** Gainesville, FL: Florida State University, PEOD6.
14. Harvey, D. & Brown, D. (2001). **An Experiential Approach to Organization Development.** 6th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
15. Honeycutt, J. (2000). **Knowledge Management Strategies.** India Prentice-Hall, Microsoft Corporation.
16. Hoobler ,J. M. & Johnson ,N. B. (2004) .**An Analysis of Current Human Resource Management Publications.** Personnel Review . 33 (6) 665 – 676.
17. Jessup, L. & Valacich, J. (2003). **Information Systems Today's.** Prentice-Hall, New Jersey.
18. 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.
19. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action.,** In Peter Paw. **Management Science & Organizational learning.** Oxford University Press, London.
20. Kubo, I. & Saka, A. (2002). **An Inquiry into The Motivations of Knowledge.** Journal of Knowledge Management 6(3):262-271.
21. Long, C. (2000). **You don't have a strategic plan? – Good!** Consulting to Management. 11(1), 35- 42. Retrieved from <https://www.proquest.com/>.
22. Luftman, L., Bullen, A., Liao, N., & Neumann, D. (2004). **Managing the Information Technology Resources: Leadership in the Information Age.** Pearson Education, New Jersey.
23. 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 الاستبابة

م/ استبيان رأي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

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

أن الإجابات سستخدم فقط لأغراض علمية بحثة فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .

يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونوه مناسباً .

يرجى التفضل بالإجابة على الفقرات بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك من عدمه إزاء الفقرات المطروحة.

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

... نثنن ونقيم سلفا آراءكم وتعاونكم معنا...

الباحث : م.م. إيمان محمد جواد غانمي .

الباحث : م.م. إفراح خضير عبد الرضا غانمي .

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

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