



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز

دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية

**Impact of Strategic Capabilities on Excellence Performance A field Study from the viewpoints of the managers at the Iraqi telecommunications companies**

إعداد الطالب:

ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي

1620502041

إشراف:

الدكتور وليد مجلي العواوده

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول 2017 / 2018

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة المجادلة- الآية (11)

## تفويض

أنا الطالب " ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي " أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي

التاريخ:

التوقيع:

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي الرقم الجامعي: 1620502041

التخصص : إدارة أعمال الكلية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً "بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز

دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما إنني أعلن

أن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو إطاريح أو كتب أو أي أبحاث أو أي منشورات علمية

تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً "على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة

في ما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العملية

التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج من بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو

الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التاريخ / 2017/

توقيع الطالب

## قرار لجنة المناقشة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة: أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز

دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية

وأجيزت بتاريخ: / / 2017

إعداد الطالب

ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	(مشرفاً ورئيساً)	الدكتور
.....	(عضواً)	الدكتور
.....	(عضواً)	الدكتور
.....	(عضواً خارجياً)	الدكتور

## الإهداء

إلى ..... من زرع في نفسي الطموح والمثابرة

... والدي العزيز

إلى ..... رمز الحب وبلسم الشفاء وبسمة الحياة وسر الوجود التي غمرتني واحاطتني بدعائها

... والدي الحبيبة

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي ...

إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

بذرناه معاً.. وحصدناه معاً.. وسنبقى معاً.. بإذن الله

جزاك الله خيراً ..... زوجتي الغالية

إلى أبنتي الغالية ريناد

إلى ..... اخوتي واخواتي واولادهم الأعزاء،،، حناناً ووجداناً ...

إلى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله، وكل طالب علم، أهديكم جميعاً ثمرة جهدي، وأسأل الله

سبحانه وتعالى أن ينتفع بهذا الجهد المتواضع، وان يجعله في ميزان حسناتي إلى يوم الدين .

بالحاح

## بسم الله الرحمن الرحيم

### شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير خلقه المبعوث إلى خير الأمم محمد (ص) وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين.

وبعد، فلا يسعني بعد أن أنتهي من كتابة هذه الرسالة إلا أن أقول الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً على نعمائه علي، إذ أمدني بعونه، فكل خير وجدته في عملي كان من فضل الله وحده لا شريك له، وأسجد الله شاكراً على عظيم منه وكرمه.

وفي الوقت الذي أنتهي فيه من إعداد هذه الرسالة أتقدم بالعهد وفاء وبالجميل اعترافاً وبالشكر والعرفان للدكتور (وليد مجلي العواودة)، الذي أشرف علي ومنحني من وقته ومتابعته وإرشاداته وتوجيهاته القيمة في إعداد هذه الرسالة، أسأل الله أن يفتح عليه بمزيد العلم وأن يمهده بالصحة والعافية فجزاه الله عنّي خير الجزاء وطيب الوفاء.

وأقف إجلالاً واحتراماً للشكر والامتنان للأساتذة جميعهم سواء منهم من كان له الفضل في السنة التحضيرية، أم من أسهم بتوجيه أو نصيحة أو فعل، ومساعدتي في تخطي الصعوبات الكثيرة وتذليلها التي اعتضت سبيل تقدمي أثناء مسيرتي العلمية في كتابة الرسالة، أدامهم الله ذخراً للعلم ومنبعاً للعطاء.

والشكر والثناء إلى السادة المحكمين الذين أسهموا في تقويم درجة صدق استبانهوسيناريوهات الدراسة، وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات التي أتمت مضمونها وكانت محط اعتزاز واهتمام الباحث. والشكر الجزيل لشركة آسيا سيل ولشركة كورك وزين العراق وإدارة وموظفين، لمساعدتهم لي في تسهيل مهمة دراستي الميدانية وفقهم الله لما بذلوه من جهد .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى زملائي في الحياة والدراسة وأتمنى لهم الموفقية لما قدموه لي من تشجيع طوال دراستي في الماجستير .  
وختاماً، تجب الإشارة إلى أن هذه السطور القليلة لا يمكن أن تستوعب ذكر من أسهم من قريبٍ أو بعيد بكلمةٍ أو رأيٍ أو توجيه، فأستميح الجميع العذر وأسأل الله تبارك وتعالى أن ييسرهم للخير وأن يجزيهم عني خير الجزاء، إنه سميع مجيب الدعوات..

الطالب

ابراهيم العبيدي



## قائمة المحتويات

ب	آية قرآنية.....
ج	تفويض.....
د	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها.....
هـ	قرار لجنة المناقشة.....
و	الاهداء.....
ز	شكر وعرقان.....
ط	قائمة المحتويات.....
ي	الموضوعات.....
ل	قائمة الجداول.....
ن	قائمة الملاحق.....
س	ملخص.....
ف	ABSTRACT.....
1	الفصل الاول الإطار العام للدراسة.....
9	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....
56	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
70	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها.....
93	الفصل الخامس مناقشة النتائج.....
97	قائمة المراجع.....
108	الملاحق.....

## الموضوعات

### الفصل الاول الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 مخطط الدراسة

1-6 فرضيات الدراسة:

1-7 التعريفات الاصطلاحية

1-8 حدود الدراسة:

### الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 : المبحث الأول: القدرات الاستراتيجية

2-2 : المبحث الثاني : الأداء المتميز

3-2 المبحث الثالث: بعض الدراسات السابقة

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3-1 أسلوب الدراسة

3-2 أداة الدراسة

3-3 صدق وثبات الاستبانة

3-4 مجتمع الدراسة وعينتها

3-4-1 ميدان الدراسة ومبررات الاختيار:

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4 أولاً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال القدرات الاستراتيجية:

2-4 ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الأداء المتميز:

3-4 ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفصل الخامس مناقشة النتائج

5-1 : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات

للهاتف النقال العراقية؟

5-2: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال

العراقية؟

5-3 : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات:

5-4 : التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول
(1-2)	تصنيف القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين
(2-2)	أبعاد ومجالات قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين
(1-3)	هيكلية استمارة الاستبانة
(2-3)	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للمتغيرات المستقلة والتابعة
(3-3)	توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد مجتمع الدراسة
(4-3)	معلومات تعريفية عن شركة اسياسيل
(5-3)	خصائص الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات عينة الدراسة
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لأبعاد القدرات في شركات الاتصالات العراقية
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد قدرة الذكاء في شركات الاتصالات العراقية
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد قدرة التفكير في شركات الاتصالات العراقية
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد قدرة المرونة في شركات الاتصالات العراقية
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد قدرة القرار في شركات الاتصالات العراقية

(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لأبعاد الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد التميز في تقديم الخدمة في شركات الاتصالات العراقية
(8-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد التميز في مجال العمليات في شركات الاتصالات العراقية
(9-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي في شركات الاتصالات العراقية
(10-4)	اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع
(11-4)	نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)
(12-4)	نتائج تحليل التباين ANOVA للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد
(13-4)	ملخص لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد
(14-4)	معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

## قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة	1
الاستبانة	3

أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز  
دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية

إعداد الطالب

ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي

أشرف

دكتور وليد مجلي العواوده

### ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينه من مدراء شركات الاتصالات العراقية. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقدرات الاستراتيجية، هي: (الذكاء، التفكير، المرونة، القرار) وثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي). تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات.

تم توزيع (110) استبانة على مجتمع من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في إدارة الشركات عينة الدراسة، استرد منها (101) استبانة من مجموع الاستبانة الموزعة، كانت منها (95) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة منها: الأساليب الوصفية، والاختبار الخطي المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط ( 0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة،

وفيما يتعلق بأثر أبعاد القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، كما أظهرت النتائج بان بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المتميز، وتلاه قدرة الذكاء، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير. وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للشركات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، الأداء المتميز، شركات الاتصالات، العراق.



Impact of Strategic Capabilities in Excellence Performance  
A field survey of the views of managers in the Iraqi Telecommunications  
Companies

By:

Ibrahim Faeq Mishal Al Obeidi

Supervisor:

Dr. Waleed Majlli Al-Awawdeh

### ABSTRACT

The study aimed to analyze the impact of the strategic capabilities of the managers in the Excellence performance in the Iraqi telecommunication companies. The study dealt with four dimensions of the strategic capabilities: (intelligence, thinking, flexibility, decision) and three dimensions of the Excellence performance: (excellence in the provision of services, excellence in the field of operations efficiency, and excellence in the administrative and organizational fields).

The study society was composed of managers in Iraqi telecommunications companies. A questionnaire was used as a means of obtaining data and information.

A total of (110) questionnaires were distributed to a sample of managers, managers of sections and divisions working in the management of companies. 101 questionnaires were retrieved from the total distributed questionnaires, 95 were valid for analysis. Descriptive methods, and multivariate tests were used for statistical analysis.

The results showed that the strongest correlation was among capabilities and excellence dimensions in the administrative and organizational fields (0.843), and the weakest with excellence in the provision of services. Also, the thinking capabilities dimension has the most impact on dimensions of Excellence performance, followed by intelligence, then flexibility.

In the light of these findings, the study concluded a number of recommendations and proposals necessary for the companies investigated.

Keywords: Strategic capabilities, Excellence performance, Telecommunications companies.

## الفصل الاول الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

مخطط الدراسة

فرضيات الدراسة

التعريفات الاصطلاحية

حدود الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، ومن تلك التحديات شدة المنافسة وضغوط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات، وهذا ما جعل المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها، فضلاً عن تمكين إداراتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، وفي ظل ذلك بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع تدفع إلى ضرورة توظيف المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية نحو أعداد وبناء قدرات المدراء بتوجهات استراتيجية وتمكينهم من استشراق واستشعار الفرص المتاحة بعيداً عن التوجهات التقليدية، وبما يجعلها قادرة على ممارسة أدوار غير مألوفة وتفكير استراتيجي يجمع بين الاستيعاب الواعي للميدان وإمكانية التطبيق، وبالتالي رفع خصوصية الأداء المتميز المأمول على أساس معايير الجودة باعتباره منهجاً مطلوباً.

ومن هذا المنطلق فإن الإطار الفكري لهذه الدراسة يتمحور من خلال تشخيص القدرات الاستراتيجية وأثرها في الأداء المتميز، وفي ضوء تلك المعطيات، اختيرت عينة من شركات الاتصالات للهاتف النقال في البيئة العراقية ( شركة آسيا سيل، شركة زين العراق، شركة كورك) مجالاً تطبيقياً للدراسة، لحاجتها اليوم إلى منهج استباقي لمواجهة أزمات المستقبل والتعامل مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنافسين، وما تقتضي الضرورة من وجود قدرات وخصائص استراتيجية تقود إلى تطوير وتحقيق الأداء المتميز والتفوق التنافسي

ولغرض وضع إطار للدراسة الحالية يضمن تغطية شاملة ومتكاملة لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، خص الفصل الأول الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فقد تضمن الخلفية النظرية للقدرات والأداء المتميز

وذلك من خلال أربعة مباحث يتضمن الأول المدير الاستراتيجي... مدخل نظري، بينما يتضمن المبحث الثاني القدرات الاستراتيجية، وتضمن المبحث الثالث الأداء المتميز، إما المبحث الرابع فقد خص الدراسات السابقة، أما الفصل الثالث فقد تضمن الطريقة والإجراءات. وتناول الفصل الرابع نتائج الميدان واختبار الفرضيات، وأخيراً اختتمت الدراسة بالفصل الخامس بعرض جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي ترى الدراسة أنها مهمة وضرورة الأخذ بها من قبل الشركات عينة الدراسة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل منظمات وقيادات فاعلة تمتلك قدرات استراتيجية تدعم معطيات دراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين، وبالتالي استثمار الاتجاهات الإيجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار أنشطة المنظمات وفرص نجاحها من جهة أخرى. إن المنظمات اليوم بحاجة إلى دعم معطيات الاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية، لتكون على درجة من التطور الذهني العالي لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية، والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ، مما تقضي الضرورة وجود قدرات وخصائص استراتيجية للمدراء وبتوجهات واطر تفكير تجمع بين الاستيعاب الواعي للميدان وإمكانية التطبيق، لتشكيل الإدراك وترشد السلوك والقرارات للأداء المتميز وبالتالي فإن الغرض من الدراسة، هو قياس أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز على مستوى شركات الاتصالات للهاتف النقال في البيئة العراقية التي تمتاز بمخزون معرفي كبير، والتي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة، مما زاد من أهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار للسيطرة عليها أو التأثير فيها، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء في إطار المنافسة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما مستوى القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟

ما مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟

ما أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟

### 3-1 أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين:

الأهمية العلمية للدراسة: تتجسد في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي سهت إلى تأطير موضوع القدرات الاستراتيجية للمدراء والأداء المتميز للمنظمات، إذ تعد الدراسة مساهمة في إغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

الأهمية الميدانية للدراسة: تتمثل في محاولة إثارة اهتمام الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز، بغية تعزيز قدرة تلك الشركات على البقاء والنمو واجتياز جميع العقبات التي تقف حائلاً دون ذلك، لاسيما في إطار التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة العراقية، إذ تعد شركات الاتصالات من أهم الشركات التي تحاول مواكبة تلك التغيرات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات الزبائن مما يسبغ هذه الدراسة أهمية اقتصادية لكون شركات الاتصالات في العراق توفر عمل للعديد من الأشخاص، ناهيك عن ما تقدمه من خدمات لعموم المجتمع.

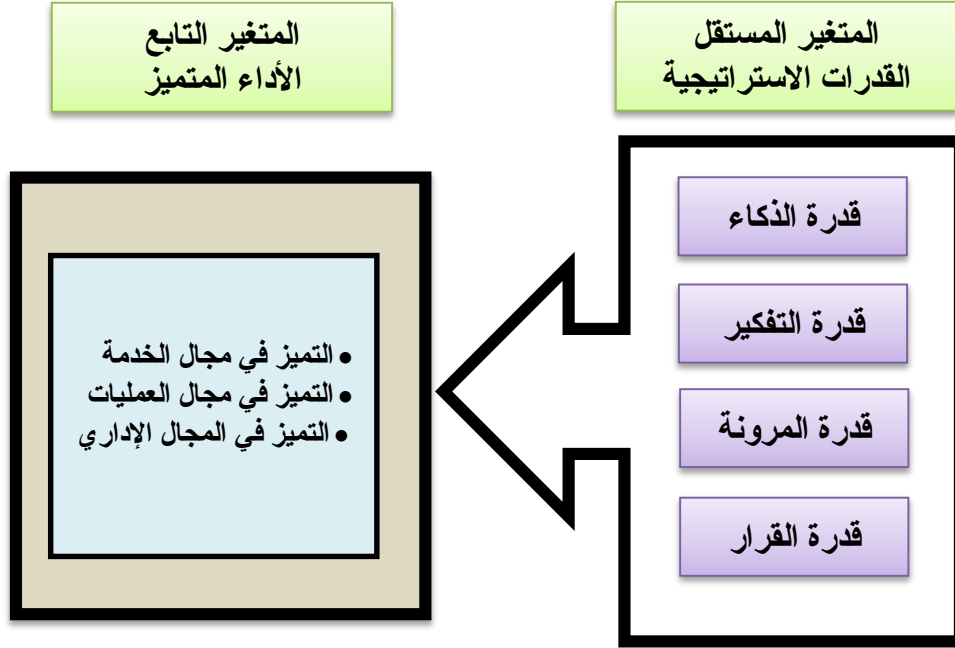
### 4-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يلي:

1. مستوى القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية.
2. مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية.
3. أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية.

## 5-1 مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل متغير، وقد اعتمد هذا المخطط بعض القدرات الاستراتيجية للمدراء بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر في الأداء المتميز بوصفه متغيراً تابعاً، وكما هي مدونة في المخطط شكل رقم (1).



الشكل رقم (1)

مخطط الدراسة الافتراضي

وبالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الموضوع، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بتوليف مخطط الدراسة والذي يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها من خلال الاعتماد على:

اعتمد المخطط على تصنيف عدد من الدراسات التي تناولت القدرات الاستراتيجية والمواصفات الاستراتيجية للمدراء (كمتغير مستقل)، كدراسة (درويش، 2006) ودراسة (Bass, 2007) ودراسة (Peter, 2010) ودراسة (العيساوي، 2015).

وتم قياسه من خلال مجالات (الذكاء، التفكير، المرونة، القرار). أما فيما يتعلق بالأداء المتميز (كمتغير تابع) اعتمد الباحث في تحديد مؤشراتته على عدد من الدراسات للباحثين والمهتمين والتي انحصرت في مجال (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي) مستفيدين من دراسة (Anderson,2000) و(يوسف، 2005) و(الحمداي، 2006).

#### 6-1 فرضيات الدراسة:

تم بناء الفرضيات التالية، اعتماداً على مشكلة الدراسة، وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، وهي:

##### H01 الفرضية الرئيسة العدمية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقدرات الاستراتيجية للمدراء في تحقيق الأداء المتميز في الشركات قيد الدراسة على المستوى الكلي وقد تفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H02-1 الفرضية الفرعية العدمية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لقدرة الذكاء للمدير في الأداء المتميز.

H02-2 الفرضية الفرعية العدمية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي للمدير في الأداء المتميز.

H02-3 الفرضية الفرعية العدمية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية للمدير في الأداء المتميز.

H02-4 الفرضية الفرعية العدمية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لاتخاذ القرار لاستراتيجي في الأداء المتميز.



## 1-7 التعريفات الاصطلاحية

فيما يلي التعريف النظري والإجرائي للمصطلحات التي استخدمها الباحث في الدراسة:

القدرات الاستراتيجية : مجموعة من القدرات التي يمتلكها المدراء العاملون في المنظمات تمثل عناصر حاسمة لإنشاء القوة الأساسية للكثير من الأفعال الاستراتيجية في أي منظمة (Winston & Dunkly, 2002:173)، فهي تهيئ قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل قادرا على التفاعل مع التطورات والتحويلات التي تشهدها بيئة المنظمات (الخفاجي، 2002، 58).

أبعاد القدرات الاستراتيجية : وقد شملت الأبعاد الآتية:

الذكاء الاستراتيجي: هو مدى قدرة المدراء على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل التوقيت المناسب، المهوبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع (Robert, 2005: 6).

التفكير الاستراتيجي: قدرة المدير على توحيد مختلف رؤى المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل وتقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية (عابد، 2010: 9).

المرونة الاستراتيجية: هي مجموعة من القدرات المستخدمة من قبل المدير للرد على المطالب المختلفة والفرص المتاحة في بيئة تنافسية ديناميكية وغير مؤكدة، ويشير لها كل من (احمد والسبتي، 2015: 95) القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر للمحيط، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي.

القرار الاستراتيجي: هي القرارات التي يستطيع من خلالها العقل الإداري (المدير) التأثير على مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة (النعيمي، 2003: 51).

الأداء المتميز: قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل تتفوق فيه على الآخرين، وبالتالي فإنه لا بد من ترسخ ثقافة التميز لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها للوصول إلى التميز في أداء المنظمة (حداد وجودة، 2015: 259).

أبعاد الأداء المتميز: وشملت أبعاده الأبعاد الآتية:

التميز في تقديم الخدمة: الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك أصبح التميز في إنتاج وتقديم من أولويات المنظمات حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته (حسن، 2011: 71).

التميز في المجال العملياتي: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (حسن، 2010: 11).

التميز في المجال الإداري: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (وفاء، 2016: 5).

8-1 حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية بعض الحدود، وهي:

الحدود البشرية: مدراء شركات الهاتف النقال ومعاونيهم ومديرو الأقسام والشعب العاملون في الشركات قيد الدراسة.

الحدود المكانية: عينة من شركات الاتصالات/ الهاتف النقال في العراق : (شركة آسيا سيل، شركة زين العراق، شركة كورك).

الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة التطبيقية في قطاع الاتصالات / شركات الهاتف النقال، والتي بدأت بالزيارات الميدانية والمقابلات التي أسهمت في تشخيص مشكلة الدراسة، ومن ثم جمع المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

بعد ما عجزت الإدارة التقليدية عن إيجاد حلول مثالية لمشاكل المنظمات بدأ الاتجاه صوب الإدارة المعاصرة أي الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على الأشخاص غير العاديين الذين يملكون العقلية الإستراتيجية المتجددة والرؤية الواضحة والذكاء الخارق والقرارات السديدة التي تمكن المنظمة من بلوغ القمة التنافسية وتحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة التي تحيط بالمنظمات يتوقف إلى حد بعيد إلى إمكانية الإفادة القصوى من جمع صنوف الخبرة والقدرات والإمكانيات التي تمتلكها هذه المنظمات، لذلك يعد المدير الاستراتيجي احد الركائز الأساسية التي تستند عليها المنظمات نظرا لما يمتلك من قدرات تجعله أكثر مقدرة على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها وكذلك تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة وصائبة لحظة وقوع الحدث فتكون سر نجاح المنظمة وبقاءها.

ولأغراض تحديد مدخل نظري لمتغيرات الدراسة فقد قسمت مفردات هذا الفصل إلى الميادين التالية:

1-2 المبحث الأول: القدرات الاستراتيجية

2-2 المبحث الثاني: الأداء المتميز

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1-2 : المبحث الأول: القدرات الاستراتيجية

يشير (1994) Mintzberg أن المدير الاستراتيجي يمتلك ميول وتوجهات نحو الأطراف والمتغيرات المتعاملة المؤثرة على المنظمة، فزيادة حدة المنافسة وندرة الموارد وزيادة التعقيد البيئي فرض على المدراء الاستراتيجيين استحضار وتوظيف مجموعة من القدرات التي تتمثل بامتلاكهم للتفكير والرؤية الاستراتيجية في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، وبيئة المهمة، والبيئة الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المسار الاستراتيجي للمنظمة

ومن ثم يتطلب من المدراء الاستراتيجيين الاهتمام والتركيز البالغ في مراقبة تلك المتغيرات للاستفادة في صياغة واختيار الاستراتيجيات الملائمة أكثر من غيرها، بل وأصبحت الأرضية الصلبة التي يمكن أن نبني عليها الشخصية الإستراتيجية، مطلباً تفرضه التحديات القادمة على منظمات الأعمال والتي تعول عليها المنظمات بشكل كبير في المستقبل، حيث تستطيع الموازنة بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة تجعل تحقيق الأهداف ممكناً.

## 1-1-2: مفهوم القدرات الاستراتيجية ومضامينها الفكرية

يشير الأدب الإداري أن تركيبة القدرات تشكل حالة من الإدراك وترشيد سلوك وقرارات الإدارة وتحدد أولوياتها وأهمّات تعاملاتها مع البيئة، وإن أساس العديد من القدرات تكمن في المهارات والمعارف وتظهر بشكل طاقة لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة (Hitt et.al,2001)، وهنا تأكيد على أن القدرات أصبحت تمثل قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل الإداري (المدير) قادراً على التفاعل مع التطورات والتحوّلات التي تشهدها بيئة المنظمات خارج الإطار التقليدي (الخفاجي، 2002)، فضلاً عن الإشارة إلى ضرورة أن يكون لتلك القدرة قيمة استراتيجية حقيقية، وبهذا المعنى تشير القدرات إلى مجموعة من العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، كما يشير بهذا الصدد (القحطاني، 2010) يمكن استخدام هذه القدرات وتسخيرها باعتبارها أساس لإنشاء القوة الأساسية للكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى المدراء.

لقد تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرة الاستراتيجية، ويعود هذا الاختلاف أساساً إلى الاختلاف في ما هو وصفي عما هو تحليلي أو منافسة، ويمكن في هذا الصدد عرض بعض من تعريفات القدرة الاستراتيجية، وكما يأتي (أحمد والمعاويدي، 2005):

فالمدخل الوصفي يختص بما تتصف به منظمة الأعمال من سمات تكونت نتيجة طبيعية لتعاقب أعمالها. في حين يشير المدخل التحليلي الذي يتضمن المفاهيم التي توصف القدرة الاستراتيجية بأنها واسعة المدى وتتضمن كذلك مجموعة من الإشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة. وفي مدخل المنافسة نجد إشارات تتعلق باستخدام القدرة الاستراتيجية وسيلة للمنافسة، وعلى وفق ذلك نجد أن هناك من يعرف القدرة الاستراتيجية بأنها تتألف من شقين (مصطفى، 2001):

يشير الأول إلى قدرة المنظمة في التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم وخدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل.

أما الشق الثاني فيتمثل بقدرة منظمة الأعمال على إحداث مغازلة مؤثرة للزبائن من شأنها تهيئة وزيادة رضاهم وتضمن ولاءهم وفي نهاية عظمى هي إسعادهم وإشعارهم بالأبهة، ويؤكد في هذا الصدد على أن نجاح المنظمة في تحقيق الشق الثاني بتوقف على نجاحها في تحقيق الشق الأول.

وفي ضوء ما تقدم، تعددت الآراء المتعلقة بتحديد المقصود بالقدرات الاستراتيجية، ويمكن في هذا الصدد عرض بعض من التعريفات، وكما يأتي:

حدد Lenze (1980) مفهوم القدرة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على القيام بالعمل وبجراح يؤثر في تطور المنظمة ومهوها في الأجل الطويل، وتتحدد هذه القدرة من خلال توفر أساسيات القدرة الاستراتيجية للمنظمة والمتمثلة في المعرفة الفنية لإيجاد القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتكنولوجيا المستخدمة.

بينما يشير Sharplin (1985) انها مجموعة القدرات الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد في تعزيز ميزتها التنافسية.

في حين يرى Tecce & Pisano (1990) هي القدرة التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى تكامل وبناء وإعادة تحديد قدراتها الداخلية والخارجية لغرض تحديد التوجه التدريجي نحو التغيرات البيئية ويؤكد Thompson & Strickland (2003) أن القدرات مجموعة من العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات

وفي اتجاه آخر يشار إلى ان القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائنها والتي تتيح لها أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها  
ويشار أنها العناصر الحاسمة في صياغة الإدارة الفعالة في أي منظمة (Dunkly & Winston, 2002).  
ويشار إلى القدرات بأنها مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها المدراء العاملون في المنظمات والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية (القحطاني، 2010).  
اعتماداً على ما سبق، يمكن القول بأن القدرات الاستراتيجية هي عبارة عن سمات داخلية للمدراء وتقع في مجالاتها الوظيفية، وتتكون من مزيج من الخبرات والمهارات المتراكمة بمرور الوقت، لذا فهي موارد داخلية، ونقاط القوة التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها وتساعد في تعزيز ميزتها التنافسية، كما تمكنها من تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها. فضلاً عن ذلك، فإن امتلاك تلك القدرات الاستراتيجية وبنائها وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .

#### 2-1-2: أهمية القدرات الاستراتيجية

تنبع أهمية القدرات لدى الإدارة من الدور الذي تقوم به لمواجهة أعباء العمل الإداري والتنظيمي والذي تتنوع أعباءه ومسؤولياته بتنوع الأهداف والمهام، ويشير (الكبيسي، 2004)، ان أهمية القدرات والمهارات ومنها الاستراتيجية خاصة ترجع إلى انها:

وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة.

مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب أساليب تفكير غير تقليدية.

مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التفوق والتميز والقدرة على الاستجابة

للتحديات التي تشهدها المنظمة.

المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.

زيادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

زيادة القدرة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة.

وبناء على ذلك، يمكن القول أن أهمية القدرات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال تتجسد في الدور الذي تقوم به على المستويين الخارجي والداخلي، إذ يشير اغلب الكتاب والباحثين ان سبب الاهتمام في القدرات في عالم الأعمال تعود إلى ربط الباحثين بين القدرات والنجاح الاستراتيجي والأداء الفعال والمتفوق، وأوضح (2001) Basselier et.al أهمية القدرات لمديري الأعمال بالاتي:

ينظر المديرون لأهمية القدرات لدورها في تعظيم الاستخدام الجيد للموارد.  
دور القدرات في استراتيجية العمل على المدى البعيد .

قدرة القدرات على التفاعل والعمل مع بيئة المنظمة مما يسببها القوة والميزة التنافسية

أما (2007) Cardy & Gandz فيشيران إلى أن أهمية القدرات الاستراتيجية تتجسد في النشاطات

الفكرية للمنظمة في تبني والمحافظة على أفضل موقع سوقي لها. وفي ذات الاتجاه يؤكد Love (2007) على ان إدراك المنظمة لقدراتها يحقق صياغة وربما المساهمة في المحافظة أو إنتاج أنواع جديدة من الكفايات التي تحقق أفضل أداء متميز للمنظمة مقارنة بالمنافسين، فضلا عن تزويدها لإدارتها برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملوها والتي لا يستطيعون التعبير عنها. ومن العرض السابق يمكن القول أن القدرات الاستراتيجية للمدراء تسهم في: بناء رؤى مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل.

اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.

جعل الإدارة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.

استخدام المدير لقدراته في بلورة أفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

2-1-3 : المضامين الفكرية للقدرات الاستراتيجية

بذل الباحثون جهودا حثيثة في استعراض القدرات وتطوير مداخل متعددة في تصنيفها، تباينت مضامينها ومسمياتها مع تباين التصورات الفكرية المستندة إليها (التقليدية والمعاصرة) في تحليل وتشخيص معالم القدرات، فهناك من أشار إليها بالقدرات العقلية (هاشم، 1989)، والبعض عبر عنها بالقدرات الذهنية، وآخرون بالذكاء، وفسرها البعض بالمميزات الفطرية (وراثية) ومكتسبة (عبد العال، 1991)، ويستدل من ذلك أن هناك أنواعاً عديدة من القدرات بشكل عام والقدرات الاستراتيجية بشكل خاص.

لقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والمحاولات التي سعت إلى تحديد وفحص قدرات الاستراتيجي كقائد ومدير في المنظمات، ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه المواصفات التي طرحت تحت عناوين السمات والخصائص وكل ما يميز فكر وعقل الإدارة، وهذا أمر بديهي يعود إلى اختلافهم في تحديد ماهية تلك القدرات والمواصفات، فهناك من حدد مواصفات عامة التي يتصف بها المدير ومنها:

دراسة يونس (1997) ترى هناك عدد من القدرات العامة التي يتصف بها المدير الجيد ومنها:  
لديه الاستعداد للتفكير الجاد.

يتحمل الغموض ويمتلك القدرة على مواجهة المشكلات.

ناقد لذاته بما فيه الكفاية، وينظر في احتمالات بديلة وأهداف أخرى.

متأن في تحليل الاحتمالات، ويستخدم الأدلة التي تتحدى الاحتمالات المفضلة، ويبحث دائماً عن أدلة مضادة للاحتتمالات القوية وأدلة مؤيدة للاحتتمالات الضعيفة. .

بينما تشير دراسة حبيب (2003) إلى مجموعة أخرى من السمات والقدرات ومنها:

أصحاب التفكير الجيد يهتمون بأن تكون معتقداتهم صحيحة وقراراتهم لها التبرير الكافي عن طريق البحث: عن البدائل، والفروض، والتوضيحات، والاستنتاجات، والخطط، والمصادر، والأفكار.

أن يكون أميناً: يحرص المفكر الجيد أن يكون أميناً في نظر نفسه وفي نظر الآخرين من حوله، إذ يكون واضحاً مفهوماً وواعياً بوجهة نظره الخاصة، يقوم بالبحث عن الأسباب وتقديهما، يدخل في اعتباره جميع العوامل المناسبة في الموقف، ويؤكد بأدلة ومؤشرات على صحة النتائج التي توصل إليها.

3- لا يقبل رأياً إلا إذا أقام الدليل على صحته.

4- يتسع صدره للنقد البناء، ويتقبل آراء غيره.

في حين هناك بعض الباحثين يشيرون أن المدير الاستراتيجي يعتمد مجموعة من العناصر الإبداعية كقدرات ومنها (حسن، 2012):

التوقعات النظامية عبر امتلاك نموذج عقلي يعمل لإكمال القيمة لعمل المنظمة وفهم البيئة المحيطة بها. التركيز على المحتوى الاستراتيجي الذي يحدد النظرة إلى موقع المنظمة السوقي والتنافسي، ومن خلال المحتوى يعمل المفكر على توفير التركيز للعاملين لزيادة أدائهم وطاقاتهم للعمل.



الفرص الفكرية المتاحة التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية ضمن العوامل البيئية.  
التفكير في الوقت المناسب في استخدام الموارد لاستغلال الفرص البيئية.  
وضع الفرضيات والعمل على تحقيقها والتحقق من مدى صحتها وتطابقها مع الواقع.  
وبشكل عام طرحت أدبيات الإدارة مجموعة من القدرات والمواصفات للعقل أو المدير الاستراتيجي  
تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعا تدور في محاور متقاربة،  
ونعرض لها من خلال الجدول (1-2) وفقا للتسلسل الزمني مع اختيار القدرات التي سيتم اعتمادها في  
الدراسة الحالية.

جدول (1-2) تصنيف القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	القدرات والمواصفات
1	Keostenbaum,2002	-الرؤية، الحقيقة الواقعية، الأخلاقيات، الشجاعة
2	النعمي، 2003	الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرار الاستراتيجي
3	White, Colin ,2004	الرؤية الكلية وتفكير النظم، التركيز على القصد أو الغرض، الانتهاز الذي للفرص، التفكير في الوقت الحقيقي، التفكير القائم على الافتراضات-
4	درويش، 2006	وضوح الرؤية، إحساس عالي بالمناخ الداخلي والخارجي، المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير، الابتكار، العزم والمثابرة، القدرة على التحفيز وبناء فرق
5	فريدمان وتريجو، 2006	قوة التصور والتفكير، القدرة على رؤية المنظمة بمنظور، الإبداع والتلاؤم مع الأفكار الجديدة، التعبير والقدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المنظمة، تحمل الغموض، الإحساس بالإدارة للمستقبل
6	Dess, 2007	الثقة بالنفس، العقل النشط، الرؤية، الخصائص الشخصية، الكفاءة، والذكاء
7	سميث: 2010	الرؤية، التمكين، الإشراف، التشجيع، التوافق بين القيم

<p>الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية . القدرة على تكوين الروية وصياغة الأهداف الاستراتيجية الطلاقة الفكرية . القدرة على التفاعل مع الظروف والمتغيرات البيئية القدرة والقابلية على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية</p>	<p>peter,2010</p>	<p>8</p>
<p>تحديد التوجه الإستراتيجي،، توظيف الجدارات الجوهرية،، إدامة ثقافة المنظمة الفعالة،، إمداد أفراد الإدارة العليا،. الرؤية المتميزة،، القدرة على تحقيق التوافق،. القدرة على الابتكار الإداري،، التركيز الإستراتيجي على الأفراد</p>	<p>نجم، 2011</p>	<p>9</p>
<p>الذكاء التفكير الرؤية</p>	<p>العيساوي، 2015</p>	<p>10</p>

وفق ما تقدم تكشف الدراسات السابقة عن خصائص ومواصفات متعددة للمدير الاستراتيجي متباينة في مضامينها مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية والبحثية، كما إن استقراء طبيعة القدرات الاستراتيجية التي ينبغي على المدير الاستراتيجي القيام بها،

يجعلنا نتحسس أهمية ودور "العقل" وتراكم الخبرة وتلك القدرات التي يصعب توافرها لدى الكثيرين من المدراء في منظمات اليوم، ولذلك فهناك تساؤل يلاحق المدراء الاستراتيجيين: ما هي المواصفات والقدرات الاستراتيجية التي احتاجها للاستمرارية والتطوير للمستقبل؟ وكيف أقابل التحديات الحالية؟ وكيف ادعم النجاح والاستمرارية على مدى أوسع، لذلك يبقى التساؤل قائم،

وإن الإجابة تبرر هي الأخرى لجوء العقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى قدرات الذكاء والتفكير الاستراتيجي والمرونة والقرار الاستراتيجي وقدرة التكيف البيئي، وهو ما تم تبويبها لإغراض منهجية الدراسة الحالية وأهدافها وفرضياتها، لتعبر عن متضمنات القدرات الاستراتيجية للمدراء التي تشترك فيها المنظمات ومنها شركات الاتصال عينة الدراسة .

### الذكاء الاستراتيجي

بدأت المنظمات تدرك بشكل لا يقبل الشك مدى أهمية الذكاء كسمة أساسية يجب ان تتصف بها العقول الإستراتيجية القائدة للمنظمات، ويلعب دورا بارزا في فك طلاسم التعقيد البيئي التي تواجهها المنظمات من خلال توفير المعلومات الملائمة بالوقت المناسب وإضافة إلى تنوع مصادر الحصول على هذه المعلومات فتكون أكثر دقة وموضوعية فسوف تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تمكن المنظمة من معرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها فيتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي (Proactive) وليس علاجيا (Reactive)، والذكاء الاستراتيجي هو احد تلك المداخل التي تقود المنظمات إلى النجاح وتحقيق التميز في الأداء (العزاوي، 2008).

ان الذكاء في اللغة له مضامين عميقة، فالذكاء في اللغة العربية لا يكون الا عند الإنسان العاقل القادر على التدبير في الأشياء والعالم المحيط والذكاء هو احد أهم النعم العظيمة التي ميز الله سبحانه وتعالى بها الإنسان عن سائر المخلوقات وعقل الإنسان هو موطن الذكاء وليس مرادفا له (العزاوي، 2008) كما عرف الذكاء اصطلاحا من قبل عدد من الكتاب في مجال علم النفس والسلوك، وعرف (معجم المصطلحات النفسية والتربوية) الذكاء (Intelligence) "بانه القدرة العقلية الفطرية العامة التي يمتلكها الفرد أو هو مقدرة عامة لدى الفرد يكيف بها تفكيره عن قصد لما يستجد عليه من مطالب " (زيدان، 2008) .

وقدم علماء الإدارة مجموعة من التعاريف منها

ذكاء يوسم به القادة المتفوقون في المنظمات، عناصره (الاستشراف - التفكير النظم- الرؤية المستقبلية- الشراكة-- القدرة على تحفيز العاملين) (Maccoby, 2001).

المخرجات الناتجة عن عملية معالجة المعلومات، والتي تبقى المنظمة منسجمة مع بيئتها وتساهم في دعم عملية صنع القرار الذي يحقق للمنظمة أهدافها .

مقدرة يتمتع بها قادة المنظمات ممن يوسمون بـ (الرؤية المستقبلية (الاستشراف، وتفكير النظم- الشراكة- القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، - الحدس - الإبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة (النعيمي، 2008).

عرفه (Clar et al. 2008) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب.

العملية التي تمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على قدراتها التنافسية في المدى الطويل من خلال مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية (Seitovirta, 2011).

وتأسيساً على ما جاء من مفاهيم للذكاء يمكننا أن نلاحظ الآتي:

أن الذكاء هو عملية أو أداة أو نشاط معين لجمع المعلومات الإستراتيجية ومن ثم تحليلها من أجل الاستفادة منها في التعرف على الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة.

تسخر مخرجات عملية الذكاء بشكل أساسي لخدمة قادة المنظمات ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية التي في عقولهم لخدمة المنظمة.

الذكاء قدرات عقلية وقابليات إدراكية ومعرفة متراكمة من الممارسات والخبرات.

ان الذكاء مهم لجميع المنظمات لما يوفره لها من معلومات ومعرفة عن بيئة أعمالها والتي تمكنها من إدارة أعمالها الحالية وتوقع وإدارة التغيرات المستقبلية.

مما تقدم فان الذكاء يمثل احد المواصفات والقدرات التي يوسم بها المدراء الاستراتيجيون، لذلك يمكن تشخيص جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الأدوار التي يقوم بها هذا النوع من الذكاء والتي من شأنها تدعيم المركز التنافسي للشركة

بالإضافة إلى زيادة إرباحها واكتسابها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها تحقيق سبق الريادة على المنظمات الأخرى وتحدد أبرز هذه الأدوار التي من خلالها تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بالجوانب الآتية (عبد اللطيف، 2002):

دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات.

دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.

دور الذكاء الاستراتيجي في تخصيص الموارد.

ومن خلال ما عرض سابقا، ترى الدراسة بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن من خلال إعطاء صورة واضحة لقادة المنظمات عن ما يجري من أحداث في البيئة الحالية ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة إضافة إلى كونه أداة فاعلة تقلل المشاكل التي تحصل داخل المنظمة من خلال التفاوض والمناقشات البناءة التي تؤدي إلى قرارات صائبة، وكذلك تجعل مديري المنظمات أكثر اندفاعا للتوسع والنمو، فضلا عن مساعدة قادة المنظمات على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر، إضافة إلى كونه يمكن المنظمة من المحافظة على ولاء الزبون من خلال تقديم المنتجات التي تلبى متطلباته ورغباته وكذلك يعد أداة فاعلة تستطيع من خلالها المنظمات الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح التنافسي..

## 2- التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنظمة، إذ إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان شائعا عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات والسبعينات، وهذا المفهوم خضع إلى اختبارات مكثفة من لدن الباحثين حيث لم يجدوا ضالهم المنشودة في تطبيقه على أرض الواقع وبهذا اعتبر التخطيط من المصنفات التي عجزت عن التعامل مع الجوانب الإبداعية للمؤسسات، وبدأ البحث عن أسلوب أكثر حداثة يتجاوز كل هذه السلبيات والأخطاء

ويخدم التوجهات الإستراتيجية في المنظمة (محمد، 2002). وجاء الأسلوب البديل من قبل العالم (Mintzberg) وهو التفكير الاستراتيجي والذي أكد ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة، فالتفكير الاستراتيجي الفعال هو عملية سؤال مستمر لوضع المؤسسة والتفكير بالقضايا على نحو مبدع (Classman, 2005).

وبناء على ما تقدم ومن أجل إعطاء مفهوم محدد للتفكير الاستراتيجي فسوف نعرض مجموعة من التعاريف التي أوردتها الأدبيات المعاصرة وكما يأتي:

يشير (Mintzberg 1994) إلى انه عملية تركيبية معقدة ناجحة عن توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استنادا إلى منظور شمولي ومتكامل. بينما يرى السلطان (2006) التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجحة عن توظيف الحدس والإبداع لاستشراف المستقبل، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل من اجل وضع تنافسي أفضل للمنظمة.

وأشار عابد (2010) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو القدرة على توحيد مختلف رؤى المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل وتقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية، وعليه فإطار الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على أسس وقواعد البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة المرتكزة على دقة التوقعات، وإيجاد فرضيات متوافقة مع واقع الطرح. ويذكر ( الفردان، 2013) التفكير الاستراتيجي هو وسيلة فاعلة تستخدمها المنظمات لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الأشكال المتوقعة ونجاح هذه العملية يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا في المنظمة لهذه العملية.

ومن خلال استقرار المفاهيم التي قدمها الباحثين يتبين الآتي:

التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية في الأصل وليس تحليلية.

يرتكز في التوجه نحو المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.

تعد القدرات العقلية أساس التفكير الاستراتيجي.

وسيلة مهمة جدا لفهم الخيارات الإستراتيجية وتحديد الأفضل منها الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما تقدم فإن الدراسة تقدم تعريفها الإجرائي للتفكير الاستراتيجي بأنه (عملية تركيبية تحليلية ناجمة عن العقول الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمات من خلال توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية التي تتميز بها هذه العقول لمواجهة التحديات البيئية من خلال توحيد الرؤى وتحديد الاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه وفق منظور شمولي ومتكامل).

أما أهمية التفكير الاستراتيجي، فتنبثق ابتداء من كونه يمثل مدخلا معاصرا من مداخل دراسة الإدارة الإستراتيجية وبواسطته يمكن تحقيق الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها، بالإضافة إلى كونه من أهم الاستثمارات الحقيقية التي تساعد المنظمة على الاستمرار والبقاء (السالم، 2005)، فضلا عن استخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي في المنظمات يكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجهها عبر بناء الاستراتيجيات العرضية والتي تعد أداة هامة لتحقيق التميز والنجاح (الخفاجي، 2004).

وقد أوضح الهلباوي (2004) أن أهمية التفكير الاستراتيجي تبرز من خلال النقاط التالية:

ترتيب أسبقيات الأعمال بدءا بالأكثر أهمية ثم المهم ثم الأقل أهمية.

أداة هامة لتطوير قدرة المنظمة على تشكيل المستقبل.

تقليص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

وضوح الرؤية فهو بمثابة البصر والبصيرة للإنسان.

التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.

التعامل بشكل إيجابي مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت وتوفير الحجم الكافي من

الإمكانات الفكرية والمادية والبشرية.

أما خصائص التفكير الاستراتيجي فحددها كل من الكبيسي (2006) ويتفق معه الطويل (2001) بالنقاط

الآتية:

التفكير الاستراتيجي هو تفكير كلي منظم (system thinking) لكونه يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط وينطلق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent): حيث يتم البحث عن أفكار جديدة بالاعتماد على الإبداع والابتكار أو يكشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة فهو يحتاج إلى قدرات غير طبيعية كالخيال والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير تنافسي (competitive) يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول الإستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والاحتمالات التي يمكن حدوثها.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير تركيبى وبنائي لأنه يعتمد على الإدراك، الحدس، الاستبصار لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

ومما تقدم يرى الباحث ان التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الأمثل الذي تستطيع من خلاله العقول الإستراتيجية الموجودة في المنظمات ومنها التعليمية من مواجهة التحديات والأزمات بصورة فاعلة ونجاح متميز من خلال رؤية واضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير عملية سلسلة وبسيطة وغير معقدة، فالقائد الذي ينكر استراتيجيا كالذي يبحث عن المجوهرات الثمينة داخل الصخور والفكرة هي التي تغير أداء المنظمات وترتقي بها إلى العلى لهذا يعد التفكير الاستراتيجي في عالمنا المتغير على قدر كبير من الأهمية اذا ما أردنا لأعمالنا التميز ولمنظماتنا النجاح والتفوق والارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا وعليه فإن الغلبة سوف تكون لأصحاب العقول الإستراتيجية الذين يتطلعون لاقتناص الفرص قبل غيرهم ممن تتوفر لديهم أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح لهم إمكانية التصور، الحدس، التبصر، الإدراك، بهدف اختراق المجهول وتقريب صورة المستقبل تمهيدا لتهيئة الاستحضارات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.



### 3- المرونة الاستراتيجية

مفهوم المرونة: إن المرونة الإستراتيجية كانت ولا زالت من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الإستراتيجية الذي يعنى بعلاقة المنظمات ببيئة أعمالها، إذ يؤكد الكتاب والباحثين على ضرورة استخدام المرونة الاستراتيجية بعد أن أصبحت البيئات أكثر ديناميكية من السابق، ولزيادة المنافسة وعدم التأكد الذي اجبر المنظمات لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب لتحافظ على موقعها التنافسي (العطوي، 2011)، ويرى (Shimizu & Hitt (2004) إن المرونة الاستراتيجية هي خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغبر الفجائية في البيئة الخارجية، وهي تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجيات لكل سناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، بينما ينظر كل من احمد والسبتي (2015) أنها القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي. ومما سبق يمكننا أن نعرف المرونة الاستراتيجية إجرائياً بأنها : القدرة على استثمار الفرص البيئية في مجال أعمال المنظمة مع إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين. أهمية المرونة الاستراتيجية :

أن أهمية المرونة الاستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع وان لها تأثير ايجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة، وكذلك تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية. كما تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية في دعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، فهي تلعب الدور الأساسي في القضاء على التأثيرات البيئية، وامتلاك المؤثرات الايجابية لتوليد الميزة التنافسية، ويحدد كل من يحيى (2010) وزعتري (2013) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية والتي تتجلى فيما يأتي:

تمكن المرونة الاستراتيجية منظمات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعمولة، والانفتاح.

تمكن المرونة الاستراتيجية المنظمة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول عملائها من منتجاتها إلى منتجات منظمات منافسة تكون جاذبة لهم.

تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة في توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلازم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فاعليتها على الاتصال، وفاعلية خططها واستراتيجياتها.

أن المرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها.

#### أنواع المرونة الاستراتيجية

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تحديد أنواع وأشكال المرونة الاستراتيجية، وظهرت العديد من الدراسات الاستطلاعية حول تلك الأنواع وأهميتها:

إذ ترى دراسة السمييري (2006) بأن المرونة يمكن ان تتخذ أشكالاً عدة منها (المرونة التلقائية، المرونة التكيفية).

بينما يقسم آخرون المرونة إلى نوعين هي (المرونة الخارجية والمرونة الداخلية) (حسن، 2001).

وهناك من حدد نوعين من المرونة أيضاً وهي (المرونة الإنتاجية والمرونة التكنولوجية) (Bhandari et al., 2004).

وحدد Abuzaid (2014) المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. والتي تصنف أشمل ما تناولته الأدبيات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية. اتخاذ القرار الإستراتيجي.

تتجسد قدرة المدير الإستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب والناجح، والذي

يتخذه في سبيل مثال معالجة هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته على التنبؤ واعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص،

وتعريف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل اختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة"، لذلك يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول إلى أداء المنظمة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته.

ويرى ادريس (2002) إن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر

المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية:

الندرة : فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقه في غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن أتباعه.

تعدد الناتج أو الآثار : فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموس وتحتاج إلى درجة عالية من الالتزام أو التعهد، وبالتالي فإن آثارها ملموس ومتعددة الجوانب.

الأسبقية أو الأولوية: حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث

الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.

وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المنظمات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون

النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثابتة في اتخاذ القرار الإستراتيجي،

سيما وأن القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي.

إذن القرارات الإستراتيجية تعد ابرز المواصفات التي يجب ان تتحلى بها العقول الإستراتيجية القائدة للمنظمات لما لها من دور بارز في تحديد مستقبل المنظمة في الأمد البعيد وكذلك تعتبر هذه القرارات جوهر العملية الإدارية وتسهم بشكل فاعل في مواصلة المنظمة لأنشطتها بكفاءة وفاعلية حيث تنقل الإدارة من مجرد القيام بأعمالها بصورة عادية إلى الإدارة من اجل الكفاءة بحيث تكون سر نجاح هذه المنظمات وتمكنها من اكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية وفق متطلبات البيئة المعاصرة وتعد هذه القرارات المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تسبقها ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى صحة هذه القرارات.

## 2-2 : المبحث الثاني : الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وقصور المدخل التقليدي في تحقيق أهدافها؛ والسعي للبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تنسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات، فالمنظمات التي تملك مقومات الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

### 2-2-1 مفهوم الأداء المتميز:

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الأداء المتميز، الوقوف عند مفهومي (الأداء) و(التميز) كل على حدة.

فيما يخص مفهوم (الأداء).. أثبتت الدراسات يوماً بعد يوم أن الأداء يمثل مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ومن أكثر المفاهيم الإدارية سعةً وشمولاً إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، وحسب رأي (Kotler & Armstrong) فإن الأداء يمثل "مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منها" (Kotler &

Armstrong, 1999

، والأداء هو "تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها" (Wright et.al, 1998)، في حين أشار David (2001) إلى مفهوم الأداء بأنه "مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع ان تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة". وعلى الرغم من التباين الملحوظ في التعريفات التي عرضت إن أغلب الباحثين اتفقوا على ان الأداء هو نتيجة نهائية لقدرة الشركة وإمكانياتها من أجل تحقيق الأهداف، وهذه وجهة نظر لا يختلف عليها اثنان. ولكن الاختلاف الواضح يكمن في تحديد النتيجة والمفهوم.

أما فيما يخص..... مفهوم التميز، فيتفق الباحثون عليه، بوصفه من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، وكلمة (Excellence) في قواميس اللغة الانكليزية على انها، تفوق، امتياز، ميزة، وفضله. كما عرفها قاموس (Webster) على انها فريد في النوع، وبديع ورائع، وحقيقة أن تكون الأفضل (Goldman,1992).

ويعرف اصطلاحاً بأنه مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار (درويش، 2006)، ويشار إلى التميز بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية يعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007)، ووفقاً لرأي درويش وعبد القادر (2006) فإن عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد، وأشارت ليندة (2005) أن التميز في المنظمة يرتبط بخمس خصائص رئيسية هي : منظمة تنافسية، منظمة مبدعة، منظمة حيوية في ثنائية (منتج \_ سوق)، منظمة مرنة، منظمة عالمية، وان المنظمة التي تريد ان تحقق التميز المستمر لابد من ان تتوفر فيها هذه الخصائص الخمسة وبشكل دائم. ومن خلال استعراض التعاريف السابقة ترى الدراسة إن التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، ويمكن ان يوصف التميز بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

أما فيما يخص مفهوم الأداء المتميز، فيراه الباحثون اعتماداً على ما تقدم من جهة، وعلى رأي Spence (1994) فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع، ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة، كما وأشار يوسف (2007) إلى أن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، فضلاً عن كونه أداء يتفوق على أداء ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً، ويشمل نشاطات عديدة فلكي يكون الفرد متميزاً ينبغي عليه أن يتفوق في كل جوانب العمل والسلوك، ويشير هذا المفهوم إلى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للعاملين العاملة في المنظمة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى، في حين بين (2009) Armstrong الأداء المتميز هي الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين، وفي السياق نفسه فقد أكد (2010) Pakwihok بأن الأداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات، كما يرى البرواري (2013) انه القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أتمن موارد المنظمة وهم الأفراد من اجل تقديم نتائج مستدامة، في حين يرى الجبوري (2013) بأنه السلوك الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ويعتبر حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.

من الطروحات الأنفة الذكر يمكن الملاحظة بأن بعض التعريفات ركزت على الأنشطة والعمليات والرؤية الواضحة للموظفين بوصفهم مصدر أساسي للتميز، فيما أشار آخرون إلى أن المنظمة تتميز فيما تمتلكه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتحقيق قيمة مضافة للزبون، لذلك يمكن القول إن التعريفات السابقة قد ركزت على عدة نقاط أساسية وهي:

ان الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة.  
كونه أداء يتفوق على ما يقدمه الآخريين كماً ونوعاً .

ان الأداء المتميز يشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة.  
التميز في الأداء يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة.  
التميز في الأداء يركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات الأداء، مما يجعل المنظمة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.  
التميز في الأداء المؤسسي يعني تفوق المنظمة على نفسها وعلى منافسيها في كل جوانب العمل والسلوك.  
2-2-2 : أهمية وأهداف الأداء المتميز في المنظمات

تكمن أهمية التميز في الأداء تشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسن القدرات التنافسية، وعاملا مهما لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة، وتنبع أهمية الأداء المتميز من دفع إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (زايد، 2003)، ويرى (David 2000) إن سعي المنظمات الإدارية إلى تبني فكر إداري جديد هو الرغبة في تحقيق التميز والتي تبرز أهميته من خلال النقاط الآتية:

إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.  
يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها>

التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة  
تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها  
تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار  
خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر  
تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية  
كما بينت النسور (2010) أن أهمية التميز في الأداء تكمن في:

أن المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها. إيجاد وسيلة لجمع المعلومات لتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية (مثلا من الذي يجب ترقيته؟، أو من لديه روح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟). ينبغي أن يكون هنالك تطوير للمدراء والموظفين بشكل مستمر لجعل المنظمة أكثر تميزاً قياساً بالمنظمات المنافسة.

أن المنظمات عليها أن توفر المهارات لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة ومعرفة الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

مما تقدم فإن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوق تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وعليه تسعى المنظمات إلى تطوير الأداء الإداري والفني لكافة الخدمات والنشاطات المنظرية من خلال منهجيات التميز العالمية التي أثبتت نجاحاتها من خلال منظمات عالمية أسست أفضل الممارسات وفي أوقات قياسية والمتمثلة بنماذج التميز العالمية التي اشتهرت بها الكثير من بلدان العالم وأفصحت عن خصوصية نموذجا وتجربتها التي تميزها عن غيرها من النماذج.

أما أهداف التميز في الأداء المؤسسي فقد أشار درويش وعبد القادر (2006) بأنه يمكن تحديد

أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية:-

تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.

إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.

الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.



تحسين نوعية المخرجات.

تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر .

في حين يشير مسعودي (2013) بان أهداف تميز أداء المنظمات حسب رأي خير (2005) هي:

ترسيخ ثقافة منظميه تعتمد على العملاء.

تعزيز الثقة ورفع الأداء لدى العاملين عن طريق رفع معنوياتهم وتكوينهم.

تحسين نوعية المخرجات سواء أكانت منتجات أو خدمات.

تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق والمعلومات.

تحسين القدرة على تحليل المشاكل وعلاجها عن طريق تجزئتها والسيطرة عليها.

خلق بنية محافظة وداعمة للتحسين المستمر.

متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.

تحسين الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

2-2-3 : المتطلبات الرئيسية للتميز في الأداء :

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية

ولكافة أنواع المنظمات، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية

المتمثلة في الرؤية، والالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. إن التميز رهينة

توفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم

بتحقيق التفوق والتميز في الأداء. لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد

تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية. (يوسف، 2005)

لقد أشار السلمي (2002) بضرورة وجود مجموعة من المتطلبات التي تقوم ببناء استراتيجي متكامل يتم

فيها التعبير عن مختلف التوجهات الرئيسية للمنظمات والتي بدونها لا يمكن للمنظمات تحقيق التميز في

الأداء (مسعودي، 2013؛ حسن، 2011) وتتمثل في الآتي:

رسالة المنظمة: والتي من خلالها يتم التعبير عن النتائج المهمة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي تدل

على سبب وجودها.

الرؤية المستقبلية: وهي تصور المنظمة لوضع المستقبل ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تستطيع المنظمة تقديمها وتميز بها عن المنافسين.

أهداف استراتيجية: والتي تعمل المنظمة على تحقيقها وتتخذها كأساس في تخطيط عملياتها وتحديد مختلف الموارد والمدخلات التي تحتاجها المنظمة.

نظام إدارة الجودة: وجود نظام متطور للجودة الشاملة، يقوم بتحديد مواصفات الجودة ويقدم آليات للرقابة وضبط الجودة وتصحيح الانحرافات.

الإدارة بالمعلومات والحقائق: نظام معلومات متكامل يضم آليات لتجميع المعلومات المطلوبة من خلال تحديد مصادرها ووسائل جمعها وعمليات المعالجة وحفظها لغرض توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيهه وتقويم أدائها وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

نظام لإدارة الأداء: تضمن قواعد واليات تحدد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات.

نظام تقويم الأداء: مرونة الهياكل التنظيمية وتناسبها مع متطلبات الأداء وقابليتها للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

القيادة الاستراتيجية: تقوم بأعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقييم الانجازات المتحققة عنها.

وإن الدراسة تؤيد آراء الباحثين بضرورة توفر هذه المتطلبات في المنظمات الخدمية ومنها شركات الاتصالات ليتسنى لها التميز والمنافسة مع الشركات الأخرى العاملة في بيئتها.

فيما يرى من الجبوري (2103) أن أهم المقومات التي تجعل المنظمات تصل إلى التميز في الأداء هي:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
2. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
3. نظام معلوماتي متكامل.
4. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
5. الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
6. تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي.
8. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر.
9. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمهوبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

#### 2-2-4 : خصائص وسمات المنظمات المتميزة

أشار (Grote 2002) بأن المنظمات التي تريد ان تحقق التميز في أداءها لابد لها من ان تتميز بمجموعة من الخصائص وكما هي (النسور، 2010):

قبول الأعمال الصعبة، أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المنظمي، حيث تكون هنالك فرص للنمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

توفر القيادة الكفوء، إن القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

تحمل المصاعب، ان تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في زيادة تميز المنظمات.

الخبرات البعيدة عن العمل تتوفر للمنظمة خبرات خارج نطاق العمل وخاصة خدمة المجتمع، ذلك يوفر فرص للمنظمة لاكتساب الميز في الأداء.

برامج التدريب، لابد للمنظمات من ان توفر فرص تدريبية لكي تعزز من حالة التميز لديها.

الدقة: بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ، ينبغي اختيار احسن الأساليب لأداء المهمات.

وفي ذات الاتجاه تشير دراسة كل من الحاج وعبد الغني (2005) إلى إن المنظمة المتميزة، مهما كان شكلها (المنظمات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية) يرجع تميزها إلى عدد من السمات يمكن بيانها فيما يلي:

النزعة إلى الحركة والنشاط: حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، وهي أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة.

الاقتراب من العميل: تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها. تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير: وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.

السيطرة على القيم الأساسية: يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة من خلال ما يلي:

أ - تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك.  
ب - الإيمان بمفهوم تحقيق الجودة وأهمية خدمات ما بعد البيع، وعدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير.

ج - تدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.

2-2-5 : أبعاد ومجالات الأداء المتميز

لقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والمحاولات التي سعت إلى تحديد وفحص أبعاد التميز في الأداء، ولكن هناك تباين في وجهة نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الأبعاد وهذا أمر بديهي يعود إلى اختلافهم في تحديد ماهية هذه الأبعاد، ومن خلال المراجعة في أدبيات الإدارة وبقدر تعلق الأمر بأبعاد القياس يظهر وجود أكثر من اتجاه وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة:

هناك اتجاه يركز على نماذج اشتهرت عالمياً، لارتباطها المباشر بالعمل والعاملين على مستوى المنظمة، كالنموذج الأوربي والياباني ونموذج بالدريج والنموذج الأمريكي التي ركزت في معظمها على أبعاد قياس منها (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستهلك، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على العمالة، إدارة العمليات) وجوائز عربية مشهور مثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز. وتبنتها العديد من الدراسات ومنها (مزهر، 2009) و(مسعودي، 2013) و(حداد وجودة، 2015).

وتوجه آخر ركز على التميز بالأداء ومؤشراته متخذين من طبيعة الدراسة وميدانها مرتكزا في تحديد أبعاد قياس التميز كما هو الحال في دراسة (آل مزروع، 2010)، مركزا على بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية في ضوء مجموعة أبعاد (ممارسات القيادة، إدراك احتياجات المتعاملين، ممارسات العاملين، الثقافة التنظيمية)، ودراسة (الجبوري، 2013) التي حددت الأداء المتميز وأبعاده قياسه من خلال مقاييس (مالية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، قيمة ملكية حملة الأسهم، نوعية تحول المنظمة، الإدارة العليا)، وغيرها من الدراسات التي اعتمدت نماذج جاهزة أو أبعاد بطاقة الأداء في قياس الأداء المتميز كدراسة (الفاعوري، 2012) باعتماد بطاقة الأداء المتوازن (الرؤيا الاستراتيجية، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو، المالي) في قياس اثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي. وهناك اتجاه عام يعتمد في أبعاد قياس الأداء المتميز على المجالات التي يمكن للمنظمات ان تتميز في البعض من المحاور كما هو الحال في الدراسات المعروضة في الجدول (2-2).

جدول (2-2) أبعاد ومجالات قياس الأداء المتميز من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التميز القيادي	قياس الاستراتيجية	قياس المرؤوسين	قياس الهيكل	قياس الثقافة	قياس المعرفة	التميز بتقديم الخدمة	التميز بالعمليات	التميز بالتكنولوجيا	قياس المالية
1	المسعودي 2008	√	√	√	√	√					
2	حاجي، 2010	√						√			
3	النسور، 2010	√		√			√		√	√	
4	حسن، 2010	√						√			
5	Farid .et,al ,2013	√	√	√	√						
6	الامين، 2013						√	√		√	
7	بن جدو، 2013						√	√		√	
8	النويقة، 2014	√		√	√	√					
9	Nour ,2014	√	√	√					√		√
10	Rezaei .et,al ,2015	√	√	√					√		√

يتبين من الجدول أعلاه، وجود العديد من المجالات التي يمكن للمنظمات ان تتميز من خلالها في الأداء، ولكن لتعدد هذه المجالات وعدم إمكانية المنظمات من التميز في جميع المجالات، وعدم إمكانية الاعتماد على مجالات معينة وإغفال غيرها، وبقدر تعلق الموضوع بالدراسة الحالية وعلى مستوى شركات الاتصالات ضمن البيئة العراقية، فان الدراسة الحالية تسعى نحو بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة ومن خلال توظيف ثلاث من المجالات أو الأبعاد هي: (التميز في مجال الخدمة والتميز في مجال العمليات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي)، والتي ترى الدراسة أنها أبعاد ومؤشرات ذات شمولية وخصوصية في متطلبات الأداء المتميز في شركات الاتصالات، لعدة مبررات منها:

إن اغلب جوائز التميز في الأداء والجودة اعتمدت هذه المؤشرات ضمن المعايير الموضوعية لتمييز المنظمات. ما تطرقت له المراجع العربية والأجنبية من أهمية هذه المؤشرات في أداء المنظمة، بل اعتبارها من محددات تحقيق الأداء التميز وذلك لعلاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المنظمة، فالتميز بالأداء في شركات الاتصالات يتطلب قيادة وإدارة فعالة، وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات والقدرات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتدعيم جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر، وتحسين العمليات الداخلية، وتفعيل دور المعرفة والتكنولوجيا .

ان معظم نماذج الأداء المتميز أشارت إلى أهمية قياس هذه المجالات أو المؤشرات في أداء المنظمة وفي مقدمتها بطاقة الأداء المتوازنة (الرؤيا الاستراتيجية، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو، المالي)، بل ذهب البعض إلى ابعده من ذلك بتبني مقياس "سيكما السداسي" للجودة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات.

أولاً: التميز في مجال الخدمة

يقصد بمصطلح التميز في خدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، فالتميز يستند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته، وفي الوقت الحاضر بدأت المناداة بإدارة الجودة الشاملة بدءاً من عملية التمويل مروراً بالمدخلات وصولاً للعمليات التي تتم داخل المنظمة حتى الوصول إلى المخرجات، وقد أصبح من أولويات المنظمات هو التميز في إنتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولاً إلى رضا الزبون (حسن، 2011)، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية المعنية ضمن أية قيود تنظيمية، ولذلك فمن الضروري أن توصف الخدمات والمستوى القياسي لها بشكل دقيق، وإلا فكيف يكون مُزوّد الخدمة على دراية بما هو مطلوب منه تقديمه لتحقيق الجودة في الخدمات؟

وأشار النعيمي وآخرون (2008) إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم.

وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرًا على خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وتؤكد العزاوي (2008) إلى أن جودة الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المنظمات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، وبذلك يمكن التركيز على الجوانب التالية:

أ- التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته لتلبيتها.

ب- ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها.

ج- تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة من دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير، أو بتقديمها بعيداً عن المقاييس المتفق عليها سابقاً.

مما تقدم، فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالسهل، فالعملاء يطالبون مزوديهم بالخدمة في تسهيل وتحقيق أهدافهم أي أنهم يطالبون بالخدمة المناسبة والصحيحة لتقدم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الأوقات، وعبر وضع أدوات قياس لمستويات الأداء وتطبيق أنماط تقييم الإداري تمنح الأطراف المعنية فرصة أكبر في تحقيق الجودة على مستوى الخدمات؟ وهنا يكمن الدور المحوري للعقد المبرم بين الأطراف المعنية، والذي ينبغي ان يراعى في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة، ويشمل في بعض جوانبه المحاور التالية:

رؤية واضحة عن الخدمة في شكل بيان وشامل ومُتكامِل للخدمات المطلوب تقديمها بموجب العقد ومستوى الخدمة المطلوبة من مُزوّد الخدمة.

الحوافز التي تشجع مُزوّد الخدمة على تحقيق مستوى التميّز في الأداء.

مُتابعة رقابية موضوعية تتميز بالشفافية وإجراءات تحدد كيفية إبلاغ الأطراف المعنية عن تحقيق الأداء.

تطبيق حلول مناسبة ومتوازنة في التعامل مع مشاكل تقديم الخدمات.

توجيه متطلبات التحسين المستمر في الأداء نحو التحقق من أن الأداء يتحسن بالفعل أو أنه يصبح أكثر

كفاءة مع استخدام التقنيات المعنية.

نظام تعديل يُطبّق بأسلوب عادل وفَعّال على إدارة التعديلات للخدمات.



ثانياً: التميز في مجال العمليات

يتناول المعيار تصميم وإدارة العمليات وإجراءات تحسينها من أجل تفعيل مجالات التميز في الأداء، لذا يضم المعيار (الجبوري، 2013):

منهجية تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.

- تحسين العمليات بما يتماشى ومنافع الأطراف ذات المصلحة وفق طرق ابتكارية، تنتج عنها سلع وخدمات تلبى الحاجات الحالية والمستقبلية.

تنمية العلاقات مع العملاء وتوسيع دائرة الخدمات المقدمة لهم.

إن كفاءة المنظمة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وان المنظمات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وان العمليات التي تحددها المنظمة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به، لذلك فان الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، وان تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، وأشار ادريس والغالبي (2009) إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (حسن، 2010).

وأشار ادريس والغالبي (2009) إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (حسن، 2010)، وبين العسيوي (2013) أن تميز العمليات يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي تُرضي عملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة. وتشير الدراسة نفسها ان تحسين العمليات بطرق إبداعية تتضمن النشاطات التالية:

تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري .

الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.

استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.  
تطبيق طرق ملائمة لتغير العمليات.

تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة

شرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.

ضمان تدريب العاملين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.

تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

ثالثاً: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

تسعى المنظمات دائماً إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين ولزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فأنها من الصعب عليها ان تبقى في السوق، وإن الوصول إلى التميز ليس أمراً سهلاً يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل وعلى كافة مستويات المنظمة، وأكد حسن (2011) ان التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة ومناسبا للأفراد والعمليات وله من المرونة ما يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي وان يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وان تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية.

أما التميز التنظيمي: فيعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، كما عرفه (Grote, 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحفز وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية. وعرفه كاتزن وجون (2002) بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

إن أهمية التميز في المجال التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية - الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (زايد، 2003).

وبشكل عام، سيتم التأكيد في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (تميز القيادة وتميز الهيكل وتميز المرؤوسين):

التميز القيادي : يرى الرويشدي (2009) إن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعدّ كافياً في حد ذاته، بل ان خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعدّ جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء، وهنا إشارة إلى التميز القيادي المطلوب في منظمات اليوم. تميز المرؤوسين:

ينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لمنظماتها (النويقة، 2013). في حين يشير الجبوري (2012) أن على مدراء الموارد البشرية إيجاد أنظمة للتميز، تعظم الموازنة بين النظام الاجتماعي للمنظمة والنظام الفني لها. وأكد (2006) Cristina & Colurcio على ان تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، يكون من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في أداء المرؤوسين.

وترى الدراسة أن المنظمات المتميزة عليها ان تجعل أهداف العاملين مرتبطة بأهداف المنظمة فيها وذلك (ان يكون هنالك أهداف مشتركة تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها)، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف باعتبارها أهداف خاصة بهم، وهذا ما أكدته دراسة حسوني (2010) بالقول ان كان أعضاء المنظمة يمتلكون الحماس في تأدية المهام التي تناط اليهم كونهم يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمير سيؤدي إلى تحقيق الأهداف.

#### تميز الهيكل

الهيكل التنظيمي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات أو الأجزاء وبهذا المعنى يشير (Organ & Batman 1991) إلى انه يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (السعودي، 2008)، وبينت الفتلاوي (2012)

ان الفرق بين نوع الهياكل حيث الهياكل في منظمات الأداء المتميز تكون ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة أما المنظمات التقليدية ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا ومستقلة، وترى دراستنا الحالية وفي ظل عدم التأكد البيئي الكبير والمنافسة الشديدة بين المنظمات في الوقت الحاضر، ينبغي على المنظمات أن تتبنى هياكل عضوية ليتسنى لها التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

وترى الدراسة أن من الواجب أن يتوافق التميز في مجال العمليات مع التميز الإداري والتنظيمي لان الأصل في تميز العمليات هو التميز في الإدارة، بحيث يخلق التميز الإداري الظروف المناسبة التي تؤدي إلى تميز العمليات وذلك لان العلاقة بينها هي علاقة تبادلية (حسن، 2010).

## 2-2-6 : العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

لقد أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية القدرات التي يتمحور حولها نظام الشخصية التي ينبغي أن يتمتع بها مدراء المنظمات، أو في توظيف القدرات في التعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على حاضر المنظمات ومستقبلها، الأمر الذي زاد من الإدراك بأن إدارة المنظمات بما تمتلكه من قدرات استراتيجية هي قوة التميز الجوهرية في تحقيق نجاح المنظمات واستمراريتها، خصوصاً مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة، فمن يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثلى، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة، بهذا الاتجاه يرى هل وجونز (1999) تعدد القدرة ذات وجهين مصدرا للتميز والميزة التنافسية أو عائق لها في حالة عدم إمكانية تغييرها لتتلاءم مع الظروف البيئية.

ونتيجة للدور الجوهري الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في تعزيز التميز واستدامة المزايا التنافسية للمنظمة، يؤكد Tecce&Pisano (1997) على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الإستراتيجية ومجالاتها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال، وهذه المجالات هي: العمليات Processes، وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي: (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل).

المواقع Positions، ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقفها الإستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي: (التكنولوجية، المتتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسة، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).

المسارات Paths، وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. مما تقدم يرى الباحث، ان المنظمات الساعية لتحقيق الأداء المتميز يتطلب ان تكون مدركة تماماً للعملية التي يتم بواسطتها "تحقيق التميز بكافة مجالاته، لذا ينبغي ان تمتلك المنظمات مدراء بقدرات استراتيجية كمرتكزات للتعزيز والتطوير والتي يعد توافرها أمراً هاماً لتحقيق التميز،

وبالمقابل فقد أكد معظم الباحثون على القدرات الأساسية للمدير الاستراتيجي (الرؤية والذكاء والتفكير والمرونة والقرار ... وغيرها من القدرات) التي ينبغي ان تكون حاضرة في شخصية العقل الاستراتيجي، بمعنى أن المدير الاستراتيجي يستغل هامشا معيناً لتفعيل المواصفات والسمات الشخصية عند تنفيذ القرارات، لذلك فإن نقاط الاتفاق والتكامل بين الرؤية والذكاء والتفكير الاستراتيجي تدفع باتجاه استكشاف المستقبل من خلال الآراء الشخصية القارئة للأحداث، وتكوين صورة مستقبلية عن ما سيكون وضع المنظمة في المستقبل وأساليب وسلوك اتجاهات حديثة من أجل تقديم خدماتها ومنتجاتها في أحسن صورة، وبالتالي تعبر عن مدى التكامل بينهما إلى نظرية الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية التي تركز على السلوك الإستباقي للمنظمات للتأثير في محيطها وإدارة علاقتها به، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.

2-3 المبحث الثالث: بعض الدراسات السابقة

2-3-1 الدراسات المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية

أولاً: الدراسات العربية

دراسة احمد و لمعاويدي (2005) بعنوان: دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى تأطير العلاقة بن مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وأثر محصلة تلك العلاقة في المزايا التنافسية للشركات موضوع الدراسة في القطاع المختلط في المنطقة الشمالية وهما، شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية والشركة العربية للمياه المعدنية، وتصدت الدراسة الحالية لمشكلة بحثية لها مضامينها الأكاديمية والميدانية من حيث قدرة الشركات عينة الدراسة على مجابهة المنافسة المحتدمة في سوقها المحلية قبل ولوجها لأسواق عربية أو إقليمية، وبهدف الوصول إلى ذلك تنطلق الدراسة من فرضيتان بحثيتان، ترتبط الأولى بمدى إفصاح مضامين قرارات التسويق عن القدرات الاستراتيجية للشركة، وتحدد الثانية بمدى إسهامها في تحديد مستوى الميزة التنافسية لها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بمشكلة البحث والمحقة لأهدافها ومن أهمها:

أثبتت نتائج التحليل النظري وضوح سربان العلاقات التأثيرية بالنسبة لأنشطة الشركتين منفردة على نحو أكثر تحديدا مما لو تم تناول تلك العلاقات مجملها.

اتضحت العلاقة بشكل أكبر بين محتوى قرارات التسعير بعامية أو بصورة منفردة لكل قرار مع القدرات الاستراتيجية للشركة العربية للمياه الغازية.

توافقت نتائج تحليل طبيعة التأثير بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى كلتا الشركتين، مما يقود إلى استنتاج مهم مفاده ان توجه الشركتين في تعزيز قدراتهما الاستراتيجية أثر في رفع مستوى ما تمتلكان من ميزات تنافسية.

وفي ضوء تلك النتائج خلص البحث إلى عدة توصيات كان أهمها

توصية إدارة الشركتين عينة الدراسة بتوسيع اهتماماتها بالنشاط التسويقي ومن خلال (قرارات المنتج قرارات التسعير، قرارات الترويج، قرارات التوزيع).

دراسة الحمداني وعبد الرزاق (2009) بعنوان تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة: هدف البحث إلى تحدد العلاقة وبيان الأثر بين اعتماد المنظمات المبحوثة النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية بالتطبيق على عينة من المنظمات الصناعة الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى. منطلقاً من مخطط افتراضي بأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية واسترشاداً بهذا المخطط تم بناء فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية. ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياتها واقتراح مجموعة من التوصيات التي تُركّز على تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة

دراسة إيمان عبد(2015) بعنوان دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة من خلال محاولة دور التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية تزامناً مع التحولات نحو عصر المعلومات والمعرفة، وما ترتب على ذلك من تحديات أمام المنظمات لتبني عناصر تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة، وذلك من خلال امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة وصياغة رسالة مثيرة ووضوح أهداف إستراتيجية وطموحة وواقعية،

وبالاعتماد على القيم التي تمتلكها المنظمة، محاولة منها لبناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية، لدورها الداعم والمساعد لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها، لأنها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساندها في تعزيز ميزتها التنافسية. وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

➤ هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم وعناصر التوجه الاستراتيجي؟

➤ هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم وأبعاد القدرات الاستراتيجية

؟ ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) والعنقدة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وأبعاد القدرات

الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟

وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالعملية الرئيسة التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى أهدافها، بعد

تعرضها لضغوط البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية وتوجهات الإدارة فيها، والتي تبدأ بتحديد

التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وما يتبعها من قرارات استراتيجية في

استخدام موارد وقدرات الشركة بكفاءة عالية ورشد تام وخاصة في جانب توجهاتها التنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (2005) Subramaniam & Youndt بعنوان

"The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities"

تأثير الجوانب المتنوعة لرأس المال الفكري على أنواع القدرات الإبداعية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الجوانب المتنوعة لرأس المال الفكري على الأنواع

المختلفة للقدرات الإبداعية في الشركات، والتي تُعنى بالعمليات المؤدية إلى إنتاج خدمات ومنتجات

جديدة تسهم في نمو سير العمليات الداخلية في الشركة وتتسبب في تطورها. وقد أجريت الدراسة على

عينة من شركة بوسطن، بلغت (93) بالإضافة إلى أكثر من (100) موظف،



حيث تمّ توزيع استبيان يشمل معلومات عن المتغيرات الأساسية والفرعية لكل نوع من أنواع رأس المال، بالإضافة إلى استخدام مصادر ثانوية أخرى لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بمكوناته التي تتضمن (البشري، والهيكلية، والعلاقاتية) تملك تأثيراً جذرياً عميقاً على سير العمليات الإبداعية في الشركات، حيث يؤثر رأس المال الهيكلية على العمليات الإبداعية الإضافية، بينما يؤثر رأس المال البشري على العمليات الإبداعية الجذرية في الشركة.

دراسة Duysters, Hagedoorn (2004) بعنوان

The effect of Core Competence building on company Performance.

أثر بناء القدرة الجوهرية على أداء الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة لفهم القابليات الحركية المهمة للشركات وفرض تأثير هذه القابليات على أداء هذه الشركات. وقامت الدراسة باختبار العلاقات المفترضة بين المقدرات الجوهرية والأداء الاقتصادي من خلال معرفة تأثير الاستيلاء الخارجي على هذه المقدرات عن طريق الاندماج والاتحاد والاستحواذ.

خلصت الدراسة عن طريق الاندماج والاتحاد من القابليات الجوهرية التكنولوجية الداخلية أو باطنية النمو والتي نحتاجها لتوليد أداء متميز. وأشارت الدراسة إلى أن الاستيلاء الخارجي على المقدرات لا يبدو حلاً سهلاً لأي شركة تهدف إلى تحسين قابلياتهم الموجودة.

دراسة Chen (2004) بعنوان

The Strategic impact of enterprise System: A dynamic Capabilities التأثير الاستراتيجي

لأنظمة المنشأة: دراسة القدرات (القابليات) الحركية

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار التأثير الاستراتيجي لأنظمة المنظمة من خلال منظور القدرات الحركية. تفترض هذه الدراسة ثلاثة أبعاد لقابليات المنظمة بأشكالها التكنولوجية وعمليات الأعمال وهي (قابليات تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة عمليات الأعمال، إدارة المعرفة)، وشخصت هذه الدراسة بناء القدرات والتحول التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ضمن قابليات أنظمة المعلومات في المنظمة. واستخدمت الدراسة كلاً من الطريقة الكمية والنوعية لاختبار التأثير الاستراتيجي لتلك القابليات وأشارت إلى وجود علاقة بين القابليات الحركية في المنشأة ومخرجات المنشأة.

دراسة Lu-Jui et al. (2008) بعنوان

### Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms

القدرات الاستراتيجية، كثافة الابتكار، أداء شركات الخدمات

سعت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج تجريبي لدراسة العلاقات بين القدرات الاستراتيجية، وكثافة الابتكار، والأداء الثابت. وشملت القدرات الاستراتيجية (القدرة على المنافسة الداخلية والعلاقة الاجتماعية والإمكانيات). وتم اختيار عينة من شركات الخدمات من تايوان، وحاولت الدراسة الكشف عن دور القدرات الاستراتيجية - وخاصة الاستراتيجية في القدرات الداخلية وفي الشبكات الخارجية - في عملية الإبداع.

وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج منها ان يوفر دعم العلاقات الاجتماعية (أي الموارد الخارجية لشركة ما) إلى تسهيل النشاط الابتكاري لشركات الخدمات، وأن النشاط الابتكاري له علاقة تأثير إيجابية على أداء الشركة المتوقع.

دراسة Mehmet et al. (2017) بعنوان

### The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation

العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي: الدور المعتدل للتعاون الداخلي

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي، والتأثير المعتدل للتعاون الداخلي على هذه العلاقة لصناعة آلة صنع السجاد. وانطلقت من تساؤل رئيس كيف تستخدم المنظمات الفعالة أصولها من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ومدى ارتباط ذلك بالقدرات الاستراتيجية، وتم اختيار مصنعين في تركيا، ووزعت (203) استبانة التي تم جمعها من كبار المدراء في مصانع السجاد، وفي ضوء نتائج التحليل لوحظ أن قدرات التسويق، وقدرات ربط السوق، وقدرات تكنولوجيا المعلومات والإدارة ذات الصلة كأبعاد للقدرات الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء التنافسي. فضلا عن وجود علاقة بين قدرات الإدارة ذات الصلة والأداء التنافسي. بالإضافة إلى ذلك، هناك عوامل أخرى تؤثر على العلاقة بين القدرات الاستراتيجية، والأداء التنافسي، ومنها الدور المعتدل لتأثير التعاون الداخلي.

دراسة الجبوري (2013) بعنوان: جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من

موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور

الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون. ووفقاً إلى ما جاء في أعلاه فقد كان عنوان البحث "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز/ دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل". حيث تم اختيار إحدى شركة اتصالات "آسيا سيل/ فرع المنصور" لتمثل مجتمعاً للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفاً لتمثل عينة البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز. وبناءً عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الإيجابية والسعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

دراسة الهادي (2013) بعنوان: إدارة تغيير مؤسسات التعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في

الأداء مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة.

وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة

النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه

في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضاً إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة

وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة

إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع

تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة،

وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام المراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيرا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

دراسة الربيعي (2015) بعنوان: صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز-دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية.

هدفت الدراسة إلى البحث في مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها ما هو الدور التأثيري لصناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي في الأداء المتميز، وهل هناك تأثير لصناعة المعرفة على الاعتراب الوظيفي؟، وهل يؤثر الاعتراب الوظيفي على صناعة المعرفة؟، حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، وقد خضعت الدراسة لمجتمع العينة وهي الجامعة المستنصرية وقد حددت عينة الدراسة (408) أستاذ جامعي موزعين على كليات الجامعة المستنصرية، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصلت حقيقة وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك توظيفا واضحا لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاعتراب الوظيفي وصولا لتحقيق الأداء المتميز معتمدين على يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين سواء في الداخل أو الخارج.

دراسة هنية (2016) بعنوان: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها 76 شركة، وقد استخدم الباحث أبعاداً للرقابة الاستراتيجية تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة،) وتم استخدام أبعاداً للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، فقد بلغ المتوسط النسبي للرقابة الاستراتيجية (66.65%) والمتوسط النسبي للتميز في الأداء المؤسسي (78.65%).

توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على "التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:

- 1- ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية.
- 2- على الشركات توفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Cook & Verma (2002) بعنوان

"Exploring The linkage Between Quality System & Performance Excellence"

اكتشاف العلاقة بين أنظمة النوعية والأداء المتميز

سعت هذه الدراسة لاختبار العلاقات المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، الموارد البشرية والأداء المتميز ممثلة بالتوكيد، الاعتناق، الأدلة المادية الاستجابة والمعلوية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء بدلالة المكتسبات المالية ممثلة بالربحية وتخفيض الكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية. تمثلت عينة الدراسة الصناعة المصرفية في هونغ كونغ اذ تعمل اكبر المؤسسات المصرفية في بيئة أعمال مضطربة وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

دراسة Pakwihok (2010) بعنوان

### "Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions

تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية" هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز واهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

دراسة Farid et.al (2013) بعنوان

### The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة لجامعة جدارا

دراسة ميدانية في جامعة جدارا (جامعة أردنية خاصة) استخدمت الدراسة استبيان لجمع المعلومات من موظفي الجامعة. وحجم العينة 450 من الموظفين (الأكاديمية والإدارية):

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة نحو الثقافة التنظيمية / التميز التنظيمي تعزى إلى المسميات الوظيفية (الإدارية، الأكاديمية).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة نحو التميز المؤسسي نسبت إلى المسميات الوظيفية (الإدارية، الأكاديمية).

لوحظ وجود ارتباط إيجابي قوي بين التميز الجامعة العام والثقافة التنظيمية وفي ضوء تلك الاستنتاجات أوصت الدراسة:

ينبغي التغيير الثقافي في المنظمات تدريجية ومستمرة من أجل أن تكون فعالة.

وينبغي إيلاء اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا لمنسوبي الجامعة من حيث وجود فرص التقدم متساوية.

إدارة الجامعة يجب أن يوضح مهمة الجامعة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية عن طريق إجراء الندوات وورش العمل ذات الصلة.

دراسة Durrach et.al (2014) بعنوان

**The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the**

**Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital**

أثر تنفيذ سياسات التميز المؤسسي على محتويات الأداء: دراسة حالة في مستشفى جراحة القلب والأوعية الدموية

التعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة، وكذلك تحديد سلوكيات المواطنين

التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى. فضلا عن دراسة أثر سياسات التميز المؤسسي على أبعاد الأداء.

تم تطبيق الدراسة على عينة من 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب، سوريا.

يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين والتدريب، الأجور والحوافز) وأبعاد الأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

لوحظ هناك ارتباط إيجابي لبعدها واحد من سياسات التميز المؤسسي (تمكين) على أبعاد الأداء، بينما لم يكن هناك تأثير كبير ملحوظ لكل من سياسات (التدريب والأجور والحوافز) على أبعاد الأداء (المقارن).

يجب على إدارة المستشفى إيلاء الاهتمام لسياسات التميز المؤسسي ويجب أن تعمل على تطويرها من خلال منحهم مزيداً من السلطة والحرية لاتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ عملها وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.

إنشاء نظام الأجور والدوافع بناء على معايير موضوعية مرتبطة مع الأداء والإنجاز، كما كذلك دوافع التميز التي يجب تضمينها في هذا النظام.

أن يستمر فريق إدارة المستشفى للعمل على تعزيز روح المواطنة التنظيمية في حياة العمال من خلال خلق مناخ أو الثقافة التنظيمية من أجل مساعدة العمال على تبني مثل هذه السلوكيات من خلال توفير المزيد من الفرص للتطور الوظيفي والتقدم في المستقبل، وربط المكافآت وأظهرت الحوافز مع مستوى المواطنة التنظيمية عالية من قبل العمال.

تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي من موظفي المستشفى من خلال التطوير الوظيفي، والدوافع، المكافآت، وحسن المعاملة، واحترام من الإدارة؛ إلى إيلاء مزيد من الاهتمام للموظفين. ليزود التوجيه الملائم جنباً إلى جنب مع فتح خط اتصال معها؛ لخلق روح الإخلاص، التفاني والولاء للمستشفى التي يعملون فيها.



## 2-3-3 مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

بناءً على ما تقدم، فيمكن تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات المعروضة، إذ مثلت المدد الزمنية لإنجاز معظم الجهود المعرفية العقد الحالي، وهذا يعطي مؤشراً على حداثة المتغيرات التي تناولتها الجهود المعرفية السابقة. فضلاً عن توافر نوع من التلامس الفكري بين الباحثين في اختيار البعض من الأبعاد المحددة في قياس متغيرات الدراسة، وذلك لوجود عوامل مشتركة بينها تناولتها الدراسات بالاختبار والتحليل.

وفي ضوء العرض السابق للجهود المعرفية ومن ثم مناقشتها وتقييمها على وفق ما تمّ تحديده، يمكن القول بأنها أفادت الباحثة ودراساتها في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بما يأتي:

التعرّف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال دراستنا الحالية.

الاستفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية للدراسات السابقة، إذ إن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض المراجعة النظرية الفكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تدرسها.

الاستفادة منها في مجال صياغة منهجية الدراسة واختيار الميدان المناسب للتطبيق.

الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات المستخدمة للحصول على البيانات.

تولدت القناعة لدى الباحث بأهمية الدراسة الحالية، نظراً لما عرضته الجهود المعرفية السابقة من طروحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى.

أعطى الباحث الثقة العالية باختيار مجال أو ميدان دراستها نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، ولاسيما في الظروف المتغيرة والمتجددة التي تتطلب من المنظمات توفير بعض المتطلبات الضرورية لتعزيز التميز.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها قد تناولت أثر بعض القدرات الاستراتيجية للمدراء في تحقيق الأداء المتميز، إذ لم يجد الباحث دراسة تجمع بين هذين المتغيرين في البيئة العراقية.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

أسلوب الدراسة  
أداة الدراسة  
صدق وثبات الاستبانة  
مجتمع الدراسة وعينتها  
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1-3 أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف قياس أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصالات العراقية، وذلك لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فضلاً عن تعدد سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر منه أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر.

#### 2-3 أداة الدراسة

جرى اعتماد عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية، وعلى النحو الآتي:-

الجانب النظري: اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات وأطاريح ورسائل جامعية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة.

الجانب العملي: حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة وهي الأداة الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، وقد طورت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع المتغيرات الرئيسة للحصول على مقاييس وتصميم أسئلة الاستبانة والتي أعدت من قبل الباحث بمقاييسها الخاصة بمتغيراتها الرئيسة، بالاعتماد على عدد من الدراسات، وعدلت بما يتناسب مع متطلبات الدراسة في بيئة عراقية الملحق (2)، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي محورين:

الأول: تعريفاً أولياً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (الجنس، العمر، الشهادة، الحالة الاجتماعية).

الثاني: فقد اشتمل على متغيرات الدراسة الرئيسة وهي: (القدرات الاستراتيجية للمدراء والأداء المتميز)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية.

والجدول يمثل هيكلية استمارة الاستبانة. فضلاً عن توضيح المصادر التي تم اعتمادها في تصميمها-

الجدول ( 1-3 ) هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر
1	المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، الشهادة، الخدمة في المنصب، - الخدمة الوظيفية	5	أ-هـ	الباحث
2	القدرات الاستراتيجية للمدراء	قدرة الذكاء	7	1-7	النعيمة، 2003، درويش، 2006 Dess, 2007, peter,
		قدرة التفكير	7	8-14	النعيمة، 2003، <u>Mike</u> 2012 , <u>Brown</u> الفردان، 2013
	القدرات الاستراتيجية للمدراء	القدرة على المرونة	7	15-21	( ربيع ، 2012 ) ( زعتري، 2013 ) Bhandari,et..al,2004
		قدرة القرار	7	22-28	النعيمة، 2003 ، Ozsahin, 2008 Kowantatzki 2002
3	الأداء المتميز	التميز في تقديم الخدمة	7	29-35	(العزاوي ، 2008 ) (Hitt, 2013)
		التميز في مجال العمليات	7	36-42	(حسن ،2010) (العسيوي ،2013)
		التميز في المجال الإداري والتنظيمي	7	43-49	المسعودي (2008) الجبوري ، Cristina & Colurcio , 2012 2006

وقد تم استخدام مقياس ( ليكرت) الخماسي في الأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات الدراسة الذي توزعت فيه الإجابة من (1-5) درجات حيث تعطي أقصى درجة ( 5 درجات ) لتأييد ( أتفق بشدة ) وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطاً درجة ( 1 ) لتأييد ( لا أتفق بشدة ) وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل.

### 3-3 صدق وثبات الاستبانة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعدّ هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس، فهناك طرائق متعددة اعتمد الباحث قسماً منها، وهي: الصدق الظاهري: تمّ اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وعددهم (10) محكمين، الملحق (1)، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات عن طريق أخذ الباحث بها وإجراء التصحيح الملائم عليها.

صدق المحتوى: لاختبار محتوى الاستبانة، فقد قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة عن طريق إيجاد علاقات الارتباط بينهما باعتماد معامل الارتباط (قياس الارتباط بين متغيرين) إذ تعكس قيم معاملات الارتباط قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة المدروسة، ومن ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المبحوثة (الملحق 4) يتبين أن هناك نسبة عالية من الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات المذكورة، كما يبين الملحق أن معاملات الارتباط المبيّنة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. كما يؤشر بالوقت نفسه صدق بناء محتوياتها وسريان ثباتها.

ثبات الاستبانة: وللتأكد من ثبات الأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 93.2%) وهذا مناسب في مثل هذه الاختبارات من اجل اعتماد نتائج هذه الدراسة، كما يلاحظ أن جميع فقرات قيم الفا ( $\alpha$ ) أكبر من النسبة المقبولة (60%) مما تعكس ثبات أداة القياس،

وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراضها، وبنسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للثبات، والجدول رقم (2-3) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة. الجدول (2-3) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) للمتغيرات المستقلة والتابعة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات ( كرو نباخ ألفا)
7-1	قدرة الذكاء	%64.0
14-8	قدرة التفكير	%82.5
21-15	القدرة على المرونة	%88.7
28-22	قدرة القرار	%86.5
35-29	التميز في تقديم الخدمة	%87.0
42- 36	التميز في مجال العمليات	%91.1
49-43	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	%84.5
49-1	المعدل العام للثبات	%93.2

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد حددت الباحث ثلاث مستويات هي (تأثير ضعيف، تأثير متوسط، تأثير مرتفع) وبناءً على المعادلة الآتية.

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبدال} - \text{الحد الأدنى للبدال}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{وبذلك تكون المستويات كالتالي: } 1.33 = 3/4 = 3/(1-5) \dots\dots\dots$$

تأثير ضعيف من (1) إلى أكثر من (2.34).

تأثير متوسط من (2.34) إلى أكثر من (3.68).

تأثير مرتفع من (3.68) إلى (5) .

### 4-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يستمد تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة، إذ تتبين متغيرات الدراسة وأهدافها في إطار التحديد الصحيح والواضح للقطاع مجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك اختيرت مجموعة شركات اتصالات في العراق ميداناً لإجراء الدراسة وتتناول هذه الفقرة مجتمع الدراسة وعينتها وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكما يأتي:

#### 1-4-3 ميدان الدراسة ومبررات الاختيار:

يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان الدراسة من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إنَّ الاختيار المناسب والملائم لميدان الدراسة يساهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال الرؤية النظرية والميدانية في المنظمات، ترى الدراسة أن هناك ضرورة لغرس مفاهيم القدرات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ومنها شركات الاتصالات قيد الدراسة وبما يقود إلى تطوير وتحقيق الأداء المتميز والتفوق التنافسي، ولأغراض هذه الدراسة سيتم اختيار عينة من شركات الاتصال في البيئة العراقية مجالاً تطبيقياً للدراسة وتحددت مبررات اختيار ميدان الدراسة بالآتي:

انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع شركات الاتصالات لطبيعة عملها الذي يرتبط بعمليات استباقية والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ووظيفية على وفق مستجدات الوضع القائم لضمان الاستمرار في البيئة .

ان إدارة شركات الاتصالات يملكون صلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات موقفيه كونهم واسعة، فهي تعمل دائماً وفق رؤية بعيدة وتصور واسع يساهم في رسم التوجهات الاستراتيجية للشركات وسياساتها العامة، لذا كان لابد من معرفة مدى قوة تحملهم في مواجهة التحديات التي واجهت منظماتهم .

كثرة التغيرات البيئية والتنافسية التي تمر بها هذه الشركات منظمات مما يتطلب وجود قدرات تستوعب متغيرات البيئة وما تتطلب من تبني أساليب عمل حديثة للتعامل معها .

أهمية الدور الاستراتيجي الذي تمارسه الشركات عينة الدراسة في الاقتصاد العراقي في البناء الفكري

والمعرفي والاجتماعي

### 3-4-2 وصف عام لمجتمع الدراسة وعينتها:

لما كان توجه الدراسة الحالية هو دراسة اثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، فمن الطبيعي ان تكون الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات هي العينة المستهدفة لتشمل كل من (المدرء التنفيذيين والمدرء في الأقسام والشعب ومدراء الفروع في المحافظات) كونهم من يمتلكون معلومات واهتمامات من أمط التفكير ومسؤولين عن تامين مستقبل منظماتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة مع قدرتهم على مجارة ومواكبة التغييرات البيئية للمحافظة على الموقع التنافسي، اذ تم اختيار ثلاث شركات للاتصالات (شركة آسيا سيل، شركة كورك، شركة زين العراق)، وقام الباحث بتوزيع ( 110 ) استمارة استبانة على الأفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع ( 95 ) استمارة أي ان عدد الاستثمارات الصالحة ما يعادل (86% ) تقريبا، ويوضح الجدول (3-3) تفاصيل توزيع الاستثمارات، وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستثمارات في كل شركة نسبة إلى الاستثمارات الموزعة.

### الجدول (3-3)

توزيع استثمارات الاستبيان على الأفراد مجتمع الدراسة

ت	الشركات	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	النسب إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة %
1	شركة آسيا سيل	40	37	93
2	شركة زين العراق	40	32	80
3	شركة كورك	30	26	87
المجموع		110	95	86



3-4-3 وصف عينة الدراسة وخصائصها:

أولاً: شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة

شركة مساهمة خاصة، تأسست عام (1999) وبذلك تعد اول شركة اتصالات نقالة عراقية 100% في العراق، اذ تم تأسيسها على احد رجل الأعمال في العراقي، وكان مقرها في شمال العراق (كردستان العراق) تحديدا في محافظة السليمانية / شارع السالم، عمارة آسيا سيل، وبدأت الشركة العمل بنظام (GSM) وذلك منذ سنة (2001)، وبداية كان نطاق عملها محصور في إقليم كردستان (اربييل، دهوك، السليمانية)، وبعد عام (2003) حازت شركة آسيا سيل على رخصة العمل في كافة أنحاء العراق انطلاقاً من المنطقة الشمالية، مارست وتمارس الشركة نشاطها في مجال خدمة الاتصالات بشكل متميز وفق توجيهات الجهات المختصة في الدولة ووفق القوانين ذات العلاقة، تحولت الشركة من شركة محدودة إلى شركة مساهمة خاصة بتاريخ (2011/11/2)، وحصلت على موافقة هيئة الأوراق المالية بتاريخ (2012/7/24) لأدراجها في سوق العراق للأوراق المالية كأول شركة اتصالات تدرج اسمها في السوق والجدول (3-4) يوضح المعلومات التعريفية لشركة آسيا سيل.

الجدول (3-4) معلومات تعريفية عن شركة اسياسيل

ت	المفردة	المعلومة
1	راس المال التأسيسي	مليون دينار عراقي
2	المقر الرئيس	العراق - السليمانية / شارع السالم، عمارة اسياسيل
3	تاريخ التأسيس	1999
4	نوع الشركة	شركة مساهمة عراقية خاصة
5	سوق العمل	محافظات العراق كافة
6	نوع الصناعة	قطاع الاتصالات
7	عدد الموظفين	7.000 موظف
8	المنتجات التي تقدمها	خدمات الهاتف النقال
9	شعار الشركة *	اسياسيل تجمعنا سوا
10	الموقع الالكتروني	(www.asiacell.com)
المصدر :- <a href="http://www.asiacell.com">www.asiacell.com</a>		

ثانياً: نبذة عن شركة زين العراق: تأسست شركة زين لخدمات الهاتف النقال على أثر اندماج شركتي عراقنا (MTC) أثير التابعة لشركة الاتصالات المتنقلة الكويتية في إطار مجموعة شركات زين الكويتية العاملة في الشرق الأوسط أفريقيا ويعد هذا الاندماج الخطوة الأولى للتحويل إلى شركة عالمية والانضمام إلى نادي العشرة الكبار في مجال الاتصالات المتنقلة في العالم وقد أبرمت مجموعة زين للاتصالات صفقة الاستحواذ بنسبة (100%) على شركة عراقنا في أوائل كانون الأول (2008) في اتفاق بلغت قيمته (2.1) مليار دولار، بعد أن فازت بترخيص عمل شامل في العراق لمدة (15) عاماً وهو ترخيص منحه هيئة الاتصالات العراقية الحكومية مقابل (25.1) مليار دولار لشركتها العاملة في العراق (MTC) أثير في آب من عام (2007).

لقد بدأت عملها في العراق نهاية (2003) إذ غطت شركة عراقنا في بداية عملها المنطقة الوسطى من العراق بينما غطت شركة أثير المنطقة الجنوبية وتوسعت الشركتان لاحقاً لتمثل تغطيتها معظم مناطق العراق حالياً إلى جانب شركتي آسيا سيل وشركة كورك في منطقة كردستان العراق، وعلى وفق ما نشر في موقع الشركة فإن مجموعة زين تخدم قاعدة زبائن تقدر بـ (45) مليون مشترك في (الكويت، الأردن، البحرين، السودان، العراق، لبنان) إضافة إلى (14) دولة في أفريقيا تحت اسم (سيلتل) (www.adawaanews -).

ترتكز زين العراق في تميزها على ايلاء المسؤولية الاجتماعية اهتماماً خاصاً، لذا الشراكة والتعاون مع المجتمع المحلي هما أساس لاستمراريتها، وهي ملتزمة بواجباتها في مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية كما أنها تسعى إلى أن تسهم مشاريعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إحداث تأثير ايجابي في حياة المجتمع الشريك.

ثالثاً: شركة كورك تليكوم:

هي شركة عراقية للاتصالات النقالة (الموبايل) وهي شراكة مشتركة مع الشريك الفرنسي فرانس تيليكوم وهي من الثلاث شركات الحائزة على رخصة العمل في مجال الموبايل في العراق إلى جانب شركتي آسيا سيل وشركة زين العراق، اليوم تقدم خدمة الجيل الثالث لمستخدميها، تعد شركة كورك تيليكوم من المبادرين بإدخال خدمة الاتصالات النقالة في كردستان والعراق، وبدأت كورك بالعمل في قطاع الاتصالات بالعراق منذ سنة 2000 وتحديداً في المناطق الشمالية من العراق وهي بذلك أقدم شركة اتصالات عراقية. في 17 أغسطس 2007، حازت كورك على رخصة تشغيل وطنية لشبكة هاتف جوال في أنحاء العراق ومنذ ذلك الحين تقوم كورك بتقديم الخدمات في جميع أنحاء العراق ولكافة السكان الذين يزيد عددهم الإجمالي عن 32 مليون نسمة. وتقدم مجموعة شاملة من خدمات الاتصالات اللاسلكية التي تمنح المشتركين والمؤسسات والمستخدمين الحكوميين حرية التحرك وباستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً. أبرز ما يميز كورك هو توفير شبكة وخدمات من أفضل نوعية وبأفضل قيمة.

3-4-4 : خصائص عينة الدراسة

اشتمل المحور الأول من استبانة الدراسة على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، وكما يأتي :-

جدول (3-5) خصائص الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	62	65.3
	إناث	33	34.7
	المجموع	95	100
العمر	اقل من 30 سنة	16	16.8
	30-40	43	45.3
	40-50	25	26.3
	50 سنة فأكثر	11	11.6
	المجموع	95	100
الشهادة	اعدادية فما دون	4	4.2
	دبلوم متوسط	17	17.9
	بكالوريوس	56	58.9
	دراسة عليا	18	19.0
	المجموع	95	100
المنصب الوظيفي الحالي	مدير تنفيذي	3	3.2
	مدير قسم	42	44.2
	مدير فرع محافظة	11	11.5
	مسؤول شعبة	39	41.1
	المجموع	95	100
عدد سنوات الخدمة في المنصب	اقل من 5 سنه	23	24.2

35.8	34	10-5 سنه	
40.0	38	10 سنوات فأكثر	
100	95	المجموع	
30.5	29	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة الإجمالية
32.6	31	10-5 سنوات	
25.3	24	10-15 سنة	
11.6	11	15 سنة فأكثر	
100	95	المجموع	

وقد أظهر الجدول (3-5) النتائج الآتية :

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في العينة، إذ بلغت (65.3%) مقابل (34.7%)، وهذه إشارة إلى ان المنظمات المبحوثة تعتمد بالدرجة الأساس على الذكور في المراكز القيادية العليا. سجلت الفئة العمرية (40-30) النسب الأكبر، إذ بلغت نسبتها (45.3%) مقابل نسب متفاوتة للفئات الأخرى، وهذه إشارة إلى ان مجتمع الدراسة يتمتعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج، وهذا ما يتطلبه المجتمع المبحوث بشكل عام.

كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي، اذ بلغت (58.9%) مقابل نسب متفاوتة بالنسبة إلى الدرجات الأخرى، وفي هذا إشارة إلى ان المجتمع المبحوث يتمتع بمؤهلات علمية مختلفة وعالية بغالبها، اذ لم يُستثنى حملة الدراسة العليا والدبلوم المتوسط من التصنيف، الا ان النسبة الأكبر سجلت لمؤهل البكالوريوس، مما يعني ان الغالبية هم من الحاصلين على شهادة جامعية أولية مقابل نسبة قليلة جدا للفئات الأقل في التعليم.

كانت نسبة مدراء الأقسام في مقر الشركات هي النسبة الأكبر، اذ بلغت (44.2%) مقابل نسب مقارنة إلى مسؤولي الشعب في المحافظات (الاقضية) بلغت (41.1%)، وفي هذا إشارة إلى ان المجتمع المبحوث يمتد على مساحة واسعة من القطر ويدار من قبل وهذا ما يؤكد أن الذين تم استطلاع آرائهم هم ممن يمتد عملهم على مساحة واسعة من القطر ولهم دور بارز في مجال المنافسة ومتابعة تنفيذ خطط الشركات وتوجهاتها المستقبلية، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

يشير الجدول (3-5) إلى مدة الخدمة في المنصب الحالي ضمن فئة (5 سنوات فأقل) والذين بلغ عددهم (23) وبنسبة (24.2%) وضمن فئة (10- سنوات) بلغ عددهم (34) وبنسبة (35.8%) وضمن فئة (10 فأكثر سنة) بلغ عددهم (38) وبنسبة (40.0%).

يبين الجدول (3-5) بلغ عدد الذين خدمتهم اقل من 5 سنوات (29) بنسبة (30.5%) بينما الذين خدمتهم من (5-10 سنوات) فقد بلغ عددهم (31) بنسبة (32.6%)، اما الذين خدمتهم (15 سنة فأكثر) فعددهم (11) بنسبة (11.6%).

### 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (-One-Sample Kolmogorov Smirnov Test).

التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى القدرات الاستراتيجية للمدراء ومستوى الأداء المتميز في شركات الاتصال للهاتف النقال العراقية. معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقل المتمثلة بأبعاد القدرات الاستراتيجية للمدراء على المتغير التابع المتمثل بالأداء المتميز في شركات الاتصال للهاتف النقال العراقية. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها

كرس هذا الفصل لعرض نتائج إجابات تساؤلات الدراسة ووصف أبعادها الدراسة وتحليلها على وفق إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية للتعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبداهها المبحوثين حول المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بالقدرات الاستراتيجية والأداء المتميز، فضلا عن الأبعاد المكونة لهذه المتغيرات، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة :-

1-4 أولاً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال القدرات الاستراتيجية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القدرات الاستراتيجية، ومن خلال تشخص طبيعة الإجابات على أسئلة الاستبانة الخاصة بالسؤال الأول للدراسة الذي نصه (ما مستوى تحقيق القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟). ومن أجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، تم عمل حساب الأوساط الحسابية وشدة الاستجابة والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الأهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين لكل بعد من أبعاد الدراسة، ويظهر الجدول (1-4) ذلك.



الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لأبعاد القدرات في شركات الاتصالات العراقية

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى التقدير
1	قدرة الذكاء	3.27	3	متوسطة
2	قدرة التفكير	3.26	4	متوسطة
3	قدرة المرونة	3.41	1	متوسطة
4	قدرة القرار	3.40	2	متوسطة
المتوسط العام		3.34		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول ان مستوى الأهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34)، وجاءت جميع الأبعاد في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.41)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد قدرة المرونة بمتوسط (3.41) وبالمرتبة الأخيرة بعد قدرة التفكير بمتوسط حسابي (3.26).

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من حيث متوسطاتها وانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو الآتي: قدرة الذكاء: تشير معطيات الجدول (2-4) إلى والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعد ( قدرة الذكاء) المتمثلة بالمتغيرات (1-7).

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعء قدرة الذكاء في

شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقدير
1	استقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.	3.12	1.040	6	متوسطة
2	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	3.14	0.906	5	متوسطة
3	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة والإمكانات في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	3.29	0.921	4	متوسطة
4	اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الشركة.	3.51	0.933	1	متوسطة
5	أشخص الفرص قبل غيري بشكل يمكنني من اقتناصها لتحقيق أهداف الشركة.	3.41	0.869	2	متوسطة
6	أسعى دائماً إلى إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه شركتي بسبب الظروف البيئية المتغيرة.	3.40	0.880	3	متوسطة
7	لدي الجرأة على طرح الأفكار المبدعة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة.	2.99	1.005	7	متوسطة
المتوسط العام للفقرات		3.27			متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4-2) ان مستوى الأهمية لبعده قدرات الذكاء في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، وجاءت جميع الأبعاد في المستوى المتوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.99-3.51)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص (اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الشركة) وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة لحد ما، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص (لدي الجرأة على طرح الأفكار المبدعة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة) وبمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.005) وبدرجة اقل من المتوسط. قدرة التفكير: تشير معطيات الجدول (4-3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعده (قدرة التفكير) المتمثلة بالتغيرات (8-14).

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعده قدرة التفكير في شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقدير
8	انظم المعلومات في خريطة ذهنية تصويرية لأدراك العلاقات وصولاً إلى الاختيار الاستراتيجي	3.34	0.930	6	متوسطة
9	أتعرف على المشكلة في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها	3.32	0.902	5	متوسطة
10	استند إلى الحقائق في حل المشكلات	3.16	0.993	4	متوسطة
11	استند إلى أفكار وخبرتي الشخصية في رصد البيئة الخارجية للشركة	3.23	0.916	1	متوسطة
12	أقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية	3.17	1.058	2	متوسطة

متوسطة	3	0.862	3.21	ابحث عن مداخل جديدة للأداء وتوسيع أعمال الشركة	13
متوسطة	7	0.861	3.29	اتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم اعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار	14
متوسطة			3.26	المتوسط العام للفقرات	

يلاحظ من خلال الجدول (3-4) ان مستوى الأهمية لبعث قدرات التفكير في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، وجاءت جميع الأبعاد في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.34)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص (انظم المعلومات في خريطة ذهنية تصورية لأدراك العلاقات وصولاً إلى الاختيار الاستراتيجي). وبتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) والتي تنص (استند إلى الحقائق في حل المشكلات) وبتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة.

قدرة المرونة

تشير معطيات الجدول (4-4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعث (قدرة المرونة) المتمثلة بالمتغيرات (15-21).

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعء قدرة المرونة في

شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقدير
15	تستطيع شركتنا إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.	3.41	0.881	3	متوسطة
16	تستطيع شركتنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	3.41	1.005	3	متوسطة
17	الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية	3.29	1.020	5	متوسطة
18	تحلل شركتنا الأحداث الهامة حول الزبون، المنافس، التكنولوجيا دون أي تأخير	3.54	1.040	2	متوسطة
19	لدى الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات الخدمة ونوعية مخرجاتها بحسب التغييرات البيئية	3.35	0.908	4	متوسطة
20	تمتلك الشركة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة من موارد رأس المال.	3.72	0.930	1	مرتفعة
21	تستطيع منظمنا تغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	3.35	0.987	4	متوسطة
المتوسط العام للفقرات		3.41			متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4-4) ان مستوى الأهمية لبعء قءراء المرونة في شركات الاتصاءات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوئين كانت متوسطة، اء بلع المتوسط الحسابي ( 3.27)، وجاءت الفقرات بين درجة مرتفعة ومتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 3.29 - 3.72 )، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص (تمتلك الشركة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفءاءة من موارد رأس المال). وبتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة لءء ما، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (17) والتي تنص (الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغييرات البيئية) وبتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة المتوسطة.

قءرة القرار

تشير معطيات الجدول (4-5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعء (قءرة القرار) المتمثلة بالمتغيرات (22-28).

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعد قدرة القرار في

شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقر	الفقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	مستوى التقدير
22	أفكر بما ستكون نتائج القرار قبل تنفيذها	3.39	0.992	5	متوسطة
23	اعتمد على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات	3.49	0.909	4	متوسطة
24	أقوم بدائل القرار استنادا إلى خبرتي الشخصية	3.57	0.930	3	متوسطة
25	امتلك دائما مرونة كافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة في مجال خدمات الشركة	3.64	0.958	1	متوسطة
26	تراعي شركتنا الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة	3.58	0.882	2	متوسطة
27	تراعي الشركة في قراراتها بتجنب الدخول في صراعات ومنافسات مع المنافسين الاقوياء في سوق منتجاتها .	2.95	1.170	7	مرتفعة
28	اتابع تصحيح عملية اتخاذ القرار في الشركة في ضوء تغييرات البيئة الخارجية	3.21	1.100	6	متوسطة
المتوسط العام للفقرات		3.40			متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4-5) ان مستوى الأهمية لبعده قدرات القرار في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي ( 3.40)، وجاءت الفقرات بشكل عام بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين ( 2.95 - 3.64 )، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص (امتلك دائما مرونة كافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة في مجال خدمات الشركة) وبتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري ( 0.95 ) وبدرجة مرتفعة لحد ما، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص (تراعي الشركة في قراراتها بتجنب الدخول في صراعات ومنافسات مع المنافسين الأقوياء في سوق منتجاتها) وبتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

4-2 ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الأداء المتميز: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء المتميز، ومن خلال تشخص طبيعة الإجابات على أسئلة الاستبانة الخاصة بالسؤال الثاني للدراسة الذي نصه (ما مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟).

ومن أجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، تم عمل حساب الأوساط الحسابية وشدة الاستجابة والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الأهمية لأبعاد الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين لكل بعد من أبعاد الدراسة، ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لأبعاد الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية

ت	البعده	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى التقدير
1	التميز في تقديم الخدمة	3.44	1	متوسطة
2	التميز في مجال العمليات	3.43	2	متوسطة
3	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	3.37	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.41		متوسطة



يلاحظ من خلال الجدول (4-6) ان مستوى الأهمية لأبعاد الأداء المتميز كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، وجاءت جميع الأبعاد في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.37)، وجاء بالمرتبة الأولى بعد التميز في تقديم الخدمة بمتوسط (3.44) وبالمرتبة الأخيرة بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي بمتوسط حسابي (3.26).

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من حيث متوسطاتها وانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو

الآتي:

التميز في تقديم الخدمة: تشير معطيات الجدول (4-7) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعده التميز في تقديم الخدمة المتمثلة بالمتغيرات (29-35).

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعده التميز في تقديم الخدمة في شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	مستوى التقدير
29	نعتمد إجراءات تصحيحية على الفور عند إكتشاف أن المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها	3.36	1.148	5	متوسطة
30	نعمل في شركتنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	3.43	1.028	4	متوسطة
31	شركتنا تعمل على كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات وتميز تقديم الخدمة	3.66	0.952	1	مرتفعة لحد ما
32	تحظى شركتنا بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بشركات الاتصال الأخرى المنافسة.	3.61	0.937	2	متوسطة

متوسطة	7	0.983	3.27	هناك استعداد لدى شركتنا للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء	33
متوسطة	6	0.944	3.29	نعمل باستمرار إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين الخدمات لشركتنا.	34
متوسطة	3	0.975	3.44	نعتمد إجراءات تصحيحية على الفور عند إكتشاف أن المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها	35
متوسطة			3.44	المتوسط العام للفقرات	

يلاحظ من خلال الجدول (4-7) ان مستوى الأهمية لبعده التميز في تقديم الخدمة في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، وجاءت الفقرات بشكل عام بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.27- 3.66)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (31) التي تنص (شركتنا تعمل على كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات وتميز تقديم الخدمة) وبتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة لحد ما، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (33) والتي تنص (هناك استعداد لدى شركتنا للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء) وبتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة.

التميز في مجال العمليات

تشير معطيات الجدول (4-8) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة

بعده التميز في مجال العمليات المتمثلة بالتغيرات (36-42).

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعء التمميز في مجال

العمليات في شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقر	الفقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	مستوى التقدير
36	تمميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في شركتنا	3.41	1.005	4	متوسطة
37	تتبنى شركتنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة بها	3.25	0.922	6	متوسطة
38	تقدم شركتنا الخدمة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية	3.46	0.885	3	متوسطة
39	تقوم إدارة شركتنا بإبلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة.	3.56	0.931	1	متوسطة
40	العلاقات الداخلية في شركتنا توفر الظروف الملائمة لعمالنا والعاملين كفريق عمل	3.52	0.849	2	متوسطة
41	تستطيع الشركة تعديل واعادة هيكله العمليات في الوقت المناسب.	3.27	0.868	5	متوسطة
42	لدى شركتنا التمميز في ابتكار وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطويعها في الاتصال	3.52	0.909	2	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	3.43			متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4-8) ان مستوى الأهمية لبعء التمميز في مجال العمليات في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، وجاءت الفقرات بشكل عام بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25-3.56)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (39) التي تنص (تقوم إدارة شركتنا بإبلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة ) وبتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (37) والتي تنص (تتبنى شركتنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة بها) وبتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

التمميز في المجال الإداري

تشير معطيات الجدول (4-9) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعء التمميز في المجال الإداري والتنظيمي المتمثلة بالمتغيرات ( 43-49 ).

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التقدير لبعء التميز في المجال

الإداري والتنظيمي في شركات الاتصالات العراقية

رقم الفقره	الفقرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة	مستوى التقدير
43	تعتمد شركتنا هيكلًا تنظيمياً قادراً على تعزيز أداءها بشكل متميز.	3.41	1.005	4	متوسطة
44	لدى شركتنا قدرات عالية على مواجهة الأزمات التي تواجهها.	3.25	0.956	6	متوسطة
45	تعمل إدارة شركتنا باستمرار على تطوير إجراءات تقييم أداء العاملين.	3.64	0.922	1	متوسطة
46	الأنظمة الإدارية المطبقة في شركتنا تساعد على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف واستقطابها	3.49	0.886	2	متوسطة
47	تنفذ شركتنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية دون تأخير	3.47	0.932	3	متوسطة
48	تتمتع شركتنا بنمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.	2.97	0.973	7	ضعيف لحد ما
49	تجري شركتنا حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك.	3.36	0.978	5	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	3.37			متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (4-9) ان مستوى الأهمية لبعد التمييز في المجال الإداري والتنظيمي في شركات الاتصالات العراقية عينة الدراسة من وجهة نظر المدراء المبحوثين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وجاءت الفقرات بشكل عام بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97- 3.64)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (45) التي تنص (تعمل إدارة شركتنا باستمرار على تطوير إجراءات تقييم أداء العاملين) وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (48) والتي تنص (تتمتع شركتنا بنمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي) وبمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ضعيفة لحد ما مقارنة بدرجة القياس (3).

3-4 ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة العدمية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) للقدرات الاستراتيجية للمدراء في تحقيق الأداء المتميز في الشركات قيد الدراسة على

المستوى الكلي؟ وقد تفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقدرة الذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقدرة التفكير الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمرونة الاستراتيجية للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقرار الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

للتحقق من أثر كل

بُعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على الأداء المتميز، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

التحقق من الطبيعية (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (القدرات على الذكاء، القدرات على التفكير، القدرات على المرونة، القدرات على القرار) وأبعاد المتغير التابع (التميز في تقديم الخدمة، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال الإداري والتنظيمي) وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4-10).

الجدول رقم (4-10) اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

على أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
القدرات الاستراتيجية	القدرات على الذكاء	0.783	0.572
	القدرات على التفكير	0.549	0.924
	القدرات على المرونة	1.034	0.235
	القدرات على القرار	0.962	0.313
القدرات الاستراتيجية ككل		0.965	0.310
الأداء المتميز	التميز في تقديم الخدمة	0.609	0.852
	التميز في مجال العمليات	0.780	0.576
	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	0.503	0.962
	الأداء المتميز ككل	0.637	0.812

يظهر من الجدول رقم (4-10) أن قيم لاختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

(Test) لأبعاد مجال القدرات الاستراتيجية ومجال الأداء المتميز كانت مقبولة إحصائياً وذلك استناداً

لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\sigma^2$ ).

فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال

ما يلي:



اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05) ، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (11-4) كالآتي:

جدول رقم (11-4) نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

ت	أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
1	قدرة الذكاء	2.392	0,418
2	قدرة التفكير	1.608	0.622
3	القدرة على المرونة	2.058	0.486
4	قدرة القرار	4.274	0.234

تبين النتائج المبينة في الجدول رقم (11-4) عدم وجود تداخل خطي

متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (القدرات الاستراتيجية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار

الاختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (قدرة الذكاء، قدرة التفكير، القدرة على المرونة، قدرة القرار) جميعها

أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (10)، وان قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance)

لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05)،

وتراوح قيمته بين (0.385-0.640) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

تحليل التباين (ANOVA)

بعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع من خلال تحليل التباين وكما هو موضح بالجدول (12-4) جدول (12-4) نتائج تحليل التباين ANOVA للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار

الخطي المتعدد N= 95

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig. دلالة إحصائية
Regression	8.931	4	2.233	68.430	.000b
Residual	2.936	90	.033		
Total	11.867	94			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )

قدرة الذكاء، قدرة التفكير، قدرة المرونة، قدرة القرار :Constant: a

b: Dependent Variable- الأداء المتميز

نلاحظ من الجدول أن قيمة (F) تساوي ( 68.430 ) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (قدرة الذكاء، قدرة التفكير، قدرة المرونة، قدرة القرار) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي المتعدد ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويبين الجدول (4-13) ملخص لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد .

جدول (4-13) ملخص لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد  $N=95$

خطأ معياري Std. Error	معامل تحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي المتعدد
0.18063	0.742	0.753	0.868a	الأداء المتميز

a. Predictors: (Constant), قرار, مرونة, تفكير, ذكاء

يظهر من النتائج السابقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة في الأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,86) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وقد فسرت أبعاد القدرات الاستراتيجية جزءاً مهماً من تباين الأداء المتميز بمقدار معامل التحديد ( $R^2=0.75$ )، وهذا يعني أن أبعاد القدرات الاستراتيجية تفسر ما قيمته 75% من التغير في الأداء المتميز، أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وبلغت قيمة (F= 68.430) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في الأداء المتميز، بالتالي ترفض فرضية الدراسة الرئيسية بصيغتها العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقدرات الاستراتيجية للمدراء في تحقيق الأداء المتميز في الشركات قيد الدراسة على المستوى الكلي.

وللتحقق من تأثير القدرات الاستراتيجية من خلال كل بعد من الأبعاد في الأداء المتميز، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى (4) فرضيات فرعية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقدرة الذكاء الاستراتيجي للمدير في الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقدرة التفكير الاستراتيجي للمدير في الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمرونة الاستراتيجية للمدير في الأداء المتميز.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للقرار الاستراتيجي للمدير في الأداء المتميز.

ولمعرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية تم إجراء اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) والجدول (14-4) يبين ذلك .

الجدول (14-4) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية

(Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) 95=N

دلالة إحصائية Sig	قيمة T	المعيارية	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي المتعدد
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Std. Error	
.188	1.325		.230	.305	الحد الثابت Constant
.581	.555	.042	.076	.042	القدرات على الذكاء
.758	-.309	-.020	.069	-.021	القدرات على التفكير
.000	11.042	.694	.047	.516	القدرات على المرونة
.000	5.020	.397	.072	.363	القدرات على القرار

Dependent Variable: a. متميز

من خلال الجدول يتبين ما يلي :

وجود اثر غير دال إحصائيا لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارى وغير المعيارى المتعلق بالمتغير المستقل (قدرات الذكاء) حيث بلغت قيمة (T) = 0.555 وبدلالة إحصائية (0.581) وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لقدرة الذكاء الاستراتيجى للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

وجود اثر غير دال إحصائيا لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارى وغير المعيارى المتعلق بالمتغير المستقل (قدرات الذكاء) حيث بلغت قيمة (T) = -.309 وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.67) وبدلالة إحصائية (0.758) وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول البديلة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لقدرة التفكير للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل (قدرة المرونة) حيث بلغت قيمة (T) = 11.042 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمرونة الاستراتيجية للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

وجود دلالة إحصائية لمعامل معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعياري وغير المعياري المتعلق بالمتغير المستقل قدرات القرار حيث بلغت قيمة (T) = 5.020 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة البديلة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقرار الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، وهذا يعني أن لأبعاد القدرات الاستراتيجية بمستواها العام وعلى مستوى المؤشرات الفرعية تأثيراً معنوياً في الأداء المتميز.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أثر القدرات الاستراتيجية في

الأداء المتميز في شركات الاتصالات العراقية، وذلك على النحو الآتي:

1-5 : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات

للهاتف النقال العراقية؟

أظهرت النتائج ان مستوى القدرات الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل والتكيف مع بيئة العمل لدى المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة كان متوسطاً، ويعزى ذلك إلى طبيعة واجبات المدراء التي لا تحتمل أي نوع من الخطأ حتى لو كان بسيطاً، مما يدفع شركات الاتصالات إلى تخزين تجاربها لاستخدامها في الوقت المناسب، والتعلم من أخطائها وأخطاء الآخرين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القدرات الإستراتيجية تمثل الأرضية الصلبة التي يمكن أن تبني عليها الشخصية الإستراتيجية القادرة على التعامل مع المستجدات البيئية بنجاح وتميز. فهي تمد العقول الإستراتيجية بالقدرة الكبيرة على المزاجية بين الخيال والواقع وتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لتجعل نشاط الشركة إستباقي وليس علاجي. واحتلت قدرات المرونة والقرار المرتبة الأولى والثانية، وهذا يدل على سعي إدارة الشركات للاهتمام بحالات الطارئة وغير الطارئة بتوفير ومتطلبات التكيف تجاه الأوضاع وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمحيطية بالشركة، فضلاً عن مواجهة متطلبات عمل الشركة والمنافسة مع الشركات الأخرى، ثم جاءت قدرات الذكاء والتفكير بالدرجة الثالثة والرابعة على التوالي.

2-5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال

العراقية؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن مستوى تصورات شركات الاتصالات عينة الدراسة نحو أبعاد قياس الأداء المتميز جاء متوسطاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تحقيق التميز في العمل هو مطلب كل منظمة لأنه يعنى تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعة..

كما أن قياس الأداء المتميز من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة، لذلك فإن تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات يتطلب ضرورة تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة منظميه لتغيير بعض السلوكيات الإدارية التقليدية إلى العقلية الإدارية الحديثة، فلم تكن عملية عشوائية أو مجرد رغبة بل باتت عملية مطلوبة تفرض نفسها على إدارة الشركات في ظل التنافس والتحديات المستمرة التي تواجهها، كما يدل ذلك أيضاً على اهتمام إدارة الشركات بجودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما ان العمل في هذا القطاع يتطلب الكثير من الفن والمهارة والذكاء لأنه يتعامل مع شرائح مجتمعية واسعة ومتباينة وأذواق تحتاج إلى استيعاب متطلباتها، ثم تليها بعد التميز في مجال العمليات ثم التميز في المجال الإداري والتنظيمي، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من إيمان عبد(2015)، ودراسة (2005) Subramaniam & Youndt، ودراسة الجبوري(2013).

### 3-5 : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات:

بينت نتائج تحليل علاقات الارتباط أن المدراء في الشركات عينة الدراسة تولى أهمية للقدرات الاستراتيجية التي توظف في دعم معطيات الأداء المتميز في حدود إمكاناتها، إذ كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز بدلالة أبعادها، وكانت العلاقة الأقوى هي ما بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة حيث بلغ معامل الارتباط (0.698). وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية بدلالة الأبعاد وكل بعد من أبعاد القياس للأداء المتميز وكانت قيمة (R2) الإجمالية قد بلغ حوالي (74%)، وجاءت أكثر القدرات الاستراتيجية تأثيراً في أبعاد الأداء المتميز هي قدرة التفكير من بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى، ويليهما كل من قدرة الذكاء والمرونة ومن ثم قدرات القرار، حيث اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة كل من الحمداني وعبد الرزاق (2009)، ودراسة Duysters, Hagedoorn (2004)، ودراسة النعيمي (2003)، ودراسة (العيساوي (2015).

أظهرت النتائج وجود علاقات تأثير متباينة لكل بعد من أبعاد القدرات الاستراتيجية على الأداء المتميز وكالاتي:



فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لقدرة الذكاء الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لقدرة التفكير للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة فقد أظهرت النتائج لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للمرونة الاستراتيجية للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

" فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة فقد أظهرت النتائج لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للقرار الاستراتيجي للمدير في تحقيق الأداء المتميز.

#### 4-5 : التوصيات

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية، وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات تفيد الشركات المبحوثة، والمنظمات العراقية الأخرى والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

ينبغي اهتمام إدارات الشركات عينة الدراسة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية كونها الدالة التي تركز نجاحات المنظمات ومستقبلها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت تباين هذه الأبعاد والمتغيرات بين الشركات، وعليه فإذا ما أرادت الشركات أن تحقق الفائدة منها، وتدعم التميز في الأداء من خلالها، فينبغي أن تضع البرامج التي تدعم بناء القدرات على نحو صحيح.

بذل المزيد من الجهد البحثي المنظم على المستويين النظري والتطبيقي من أجل استكمال الأطر المفاهيمية والفكرية للقدرات الاستراتيجية بوصفها من المداخل المعاصرة لتفسير تنافسية الشركات وتميزها بدلالة القدرات والمواصفات المطلوبة في إدارتها للنهوض في متطلبات تحقيق الأهداف .

على إدارة الشركات أن تدرك بشكل لا يقبل الشك على أهمية الدور الذي يقوم به المدراء في كافة المستويات والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقهم، أذن يجب عليها أن تحسن اختيارها وان تقوم بإجراء دورات تطويرية متخصصة لهم باستمرار من أجل تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتنمية خصائصهم لدعم التغيير الناجح الذي يتطابق مع التوجهات المستقبلية لهذه الشركات.

بمنظور أجمالي توصي الدراسة لا بد أن تعمل إدارات الشركات المبحوثة على دعم وتعزيز قدراتها ومقدراتها الاستراتيجية لما لها من تأثير في تحقيق الأداء المتميز والعالي وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ينبغي أن تهتم إدارة الشركات المبحوثة بتأسيس ثقافة جودة موجهة نحو الأداء بعد تحديد مستوى الثقافة ينبغي أن تهتم إدارة الشركات المبحوثة بتأسيس ثقافة جودة موجهة نحو الأداء بعد تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة حاليا وتقويمها، عن طريق توفير المناخ الملائم عبر السلوك الذي يمارسه مدراء الشركات.

التأكيد على ضرورة وحتمية استخدام القدرات الاستراتيجية للمدراء بأبعادها كأسلوب للتعامل مع الأزمات ليس لأنها تحقق نتائج ايجابية في دعم الموقف التنافسي للمنظمة، ولكن كون استخدامها يضيف إلى الشركات امتلاك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم. وامتلاك المرونة في إعادة توزيع الموارد وطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب.

دعوة إدارات الشركات عينة الدراسة إلى المزيد من الجهود والاستثمارات في تحسين مؤشرات الأداء العالي فيها بدءاً بالأداء الخدمي وانتهاءً بالأداء المجتمعي.

## قائمة المراجع

\* القرآن الكريم.

- أحمد، ميسر إبراهيم والمعاضيدي، معن وعدا الله (2005). دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 27(77).
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (2002). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، القاهرة: الدار الجامعية.
- إدريس؛ وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- إيمان، عبد محمد احمد (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 7(14).
- البرواري، نزار عبد المجيد. (2013م). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان: دار الوراق للنشر
- الجبوري، حمزة محمد (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز " دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والثلاثون.
- الجبوري، حيدر جاسم (2011). اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- حبيب، مجدي عبد الكريم (2003). تعليم التفكير في عصر المعلومات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسن، سعد مهدي (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي. مجلة التراث الجامعة، (7)، العراق.
- حسن، عبد المحسن (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسوني، أثير ومتعب، حامد (2010م). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركات العامة للصناعات المطاطية في الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (3).

الحمداي، ناهدة اسماعيل وعبد الرزاق، عمر محمد (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، 31(93).

الخرشة، ياسين كاسب (2006م). أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية: لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الخفاجي، نعمة والحديثي، أصفاد (2002). تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كربلاء، العراق.

الخفاجي، نعمة عباس (2004). الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع

درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (2006). خصائص القيادة الاستراتيجية، محاضرة علمية في مركز البحوث، شرطة الشارقة: [www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress](http://www.shipolice.gov.aedownloadspdfpress)

الربيعي، سمية عباس (2015م). صناعة المعرفة والاعتزاز الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

الرويشدي، حسام على محيبس (2008م). اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.

زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الزعبي، محمد موسى.(2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في سورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

زعتري، عبد العزيز هاني شمس (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

زيدان، محمد مصطفى (2008). معجم المصطلحات النفسية والتربوية، بيروت، لبنان: دار ومكتبة الهلال.

السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السعودي، موسى أحمد (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (3).

السلطان خالد (2006). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة

سميث، دايل (2010). احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة، مهارات القيادة الأساسية بين يديك. " موقع الخلاصة دوت كوم.

السيد، ران (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة، مصر: الشركة المتحدة للتسويق.

الصحن، محمد فريد وسعيد محمد المصري (1998). إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عابد، سعود (2010). التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد (15410)، ص9، السعودية.

عبد العال، سيد محمود (1991). عرض نقدي لكتاب معدلات ونماذج اكتساب المهارة وصعوبات ومعوقات التدريب. مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد (71)، يوليو.

عبداللطيف، عبداللطيف (2002). إدارة الذكاء، بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، جامعة الزيتونة، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية (6-8) / ايار، ج2.

- العزاوي، بشرى جاسم محمد (2008). اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- العطوي، مهند حميد (2011). المقدرات الجوهرية والتسويق الريادي، العلاقة والاثر، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.
- العيساوي، هادي مران (2015). أثر مواصفات وسلوكيات المفكر الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، العراق
- غراب، كامل السيد. (1994). العلاقة بين القيادة والاستراتيجية التنافسية. المجلة العربية للإدارة، 16(2) .
- الفتلاوي، إيناس عباس (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدرسين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- الفردان، سليمان (2013). ورشة تدريبية عن التفكير الاستراتيجي، مجلة النبأ، (275)، 1، البحرين.
- فريدمان، مايك (2006). فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة هيجان، عبد الرحمن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية : القاهرة.
- القحطاني، سالم سعيد حسن (2010). القيادة الإدارية -التحول نحو نموذج قيادي العلمي، (ط1)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الكبيسي عامر خضر (2006). التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات). ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية،
- (2006 ,<http://edueast.gov.sa>)
- الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (ط1)، الإسكندرية، مصر: دار مكتب الجامعي الحديث للنشر.

- ليندة، أرقم (2005). الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
- محمد، طارق (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، اربد: دار المتنبي.
- مصطفى، احمد سيد (2006). نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، القيادة الإبداعية، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المعاضدي، معن وعدا الله (2001). تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل.
- النجفي، زياد عبد العزيز (1996). قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية .
- نجم، نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان : دار صفاء للنشر.
- النسور، اسماء سالم (2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التعامل مع الآخرين، (ط1)، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. المجلة العربية للإدارة، (1)23.
- النويقة، ع. ب.، صالح، أ. ع. ح.، والضلعين، س. ي. (2013). أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر.
- الهادي، شرف إبراهيم ( 2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم نحو الجودة النوعية والتميز في الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (11) .
- هاشم، زكي محمود (1989). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

الهللأوي؁ كمال (2004). التفكير الاستراتيجي؁ المنصورة: دار الكلمة.

هنية؁ محمد أنور رشدي (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة؁ رسالة ماجستير؁ الجامعة الإسلامية؁ غزة.

وفاء فخري اللوسي (2016). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية؁ رسالة ماجستير غير منشورة؁ جامعة تكريت؁ العراق.

يحيى؁ الشيخ؁ بسمة وليد سليم. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية؁ رسالة ماجستير؁ إدارة الأعمال؁ كلية إدارة الأعمال؁ جامعة الشرق الأوسط.

يوسف؁ بسام عبد الرحمن (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز؁ أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال غير منشورة؁ كلية الإدارة والاقتصاد؁ جامعة الموصل.

يونس؁ طارق شريف (2006). الفكر الاستراتيجي للقادة؁ القاهرة: المنظمة العربية الإدارية للتنمية.



Abu Zaid, Mohammad Khair (2014). Causal Relationship between Competitive Priorities and Supply Chain Strategy and their Impact on Organizational Performance (Applied Study). Jordan Journal of Business Administration, 10 (4), 624-644.

Armstrong, Michael (2009). Strategic human resource management: a guide to -action, (4th edition), Kogan Page, great Britain, Cambridge, University press, New York , U.S.A.

Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. Journal of Management information System, 17,

Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004). Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success. Global Journal of flexible Systems Management, 5(2 & 3), 11-22.

Cardy, Robert L. & Gandz, Jeffrey (2007). Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change. Development And Learning in Organizations, 21(3).

Chen, Ying (2004). The Strategic impact of enterprise System: A Dynamic Capabilities Study, Unpublished PhD., Carleton University, Canada.

Chilcont, R.A., (1995). Strategic Art: The New Art for 21st Century Leader, US Army college, Strategic Studies Institute, October.

Clar, G., Acheson, N., Zimmermann, S. Sautter, Buczek, M. & Allan, J. (2008). Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTD/ Policy- Making Europe's Region, Steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin.

Classman, L. & Margaret, E. (2005). The study of school climate principals communication style, principles sex and school level, Dissertation Abstracts International (A), 61. 443

Cook, Loris & Verma, R., (2002). Exploring the Linkage Between Quality System and Performance. QMJ, April, 9(2).

Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(5), 464-489.

Daft, R. (2001). Organization Theory and Design, (7th ed), USA, New York: South Western College Publishing.

David, Fred R., (2001). Strategic management: Concepts & Cases, (8th ed). New Jersey: Prentice Hall Inc.

David, W. Gravens (2000). Strategic Management, New - York , U.S.A: McGraw-hill companies, Inc.

Dess, Gergory G. Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., (2007). Strategic management: creating competitive advantage, (3rd ed), New York, USA: McGraw- Hill.

Durrah, Omar, Naser Khmour, Samir Al-Abbadi (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance: A Case Study in the Cardiovascular Surgery Hospital. International Business Research, 7(9).

Evans, James R. (1993). Applied Production and Operations Management, (4th ed), West Pub Co.

Freed, Jann E. (1997). A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher, George Washington Univ. [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)

Grote, Dick (2002). The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers, United States of America

Hitt, A. & Irrland, R. & Hoskisson, E. (2001). Strategic Management Competitiveness & Globalization, (4th ed), USA: Zoul, South- western college publishing.

Horngren, C.T. Foster, G. and Datar, S. M. (2000). Cost Accounting: A managerial Emphasis, (10th ed), Prentice- Hall.

- Glueck, W.F. (1980). Business Policy and Strategic Management, (3rd ed), Tokyo: McGraw- Hill Book Co.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, New York: A Bantam Book.
- Lu-Jui Chen, Chun-Chung Chen & Wen-Ruey Lee (2008). Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms. J. Serv. Sci. & Management, 1, 111-122 , Published Online August 2008 in SciRes ([www.SRPublishing.org/journal/jssm](http://www.SRPublishing.org/journal/jssm))
- Seitovirta, Laura Camilla (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Aalto University, School of Economics
- Sharplin, A. (1985). Strategic Management. USA: McGraw – Hill Book Company.
- Spence, W. (1994). Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products, (2nd Ed), London : Chapman & Hall.
- Koestenbaum, P. (2002). Leadership: Inner Side of Greatness, San Francisco: Jossey- Bass.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1999). Principle of Marketing, (8thed), New Jersey: Prentice – Hill International.
- Kownatzki, Maxim Lion (2002). The Speed of Strategic Decision Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level, Dissertation, University of St. Gallen Hochschule für Wirtschaftswissenschaften.
- Lenz, C. (1980). Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis. Academy of Management Review, 5(2).
- Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. RTM, 44(30), May-June, pp.(51-60), <http://www.maccoby.com>. PP.(1-5).

Mc Dowell, D. (1998). Strategic Intelligent & Analysis: Guidelines on Methodolgy & Applications, The Intelligence Study Center, <http://www.instudycen.com/publications/>. PP.(1-34)

Mehmet Seyhan, Sibel Ayas, Ümit Sönmez, Özlem (2017). The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6(1).

Mike Brown (2012). The Best Strategic Thinkers – 5 Sure Characteristics , Posted on December 5

Mintzberg, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe.

Pakwihok, Somanttha (2010). Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand.

Park, V. Ribiere and W. Schulte (2004). Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success. Journal of Knowledge Management, 8(3), 106-117.

Peter, Lary (2010). Strategic thinking, Available from <http://www.Games>

Phipps, Kelly A. & Burbach, Mark E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. Journal of Behavioral and Applied Management, 11(2).

Radomska, Joanna (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. Journal of Economics, Business and Management, 3(1).

Robert, W. (2005). The Development of Strategic Intelligence: A managerial Perspective, International Journal of Management.

Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael, A. (2004). Strategic flexibility: organizational PREPAREDESS TO reverse ineffective strategic decision. Academy of management executive, 18(4) .

Spend Love, Marion (2007). Competencies for Effective Leadership in Higher Education. *International Journal of Education management*, 21(5) .

Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463.

Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7).

Thompson & Strickland (2003). *Strategic Management: Concept and Cases*, (13th ed), McGraw- Hill Irwin.

Wanasika, J., (2009). *Strategic Leadership and Relational for Economizing-Strategizing Principles*, Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.

Wheelen, Thomas & Hunger, J.D. (2004). *Strategic management and business policy: compets*, prentice Hall, (9th ed), New Jersey.

White, Colin (2004). *Strategic Management*, New York: Palgrave Macmillan.

Winston and Lisa Dunkley (2002). *Leadership Competencies for Academic Librarians: The Importance of Development and Fund-raisin*. *Refereed Material*, 2(4).

Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (1998). *Strategic Management Concepts*, Prentice Hall.

Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (1998). *Strategic Management Concepts*, Prentice Hall.

Zehir, Cemal & Ozsahin, Mentap (2008). A Field Research on the Relationship between Strategic Decision-Making Speed and Innovation performance in the Case of Turkish Large-Scale Firms. *Management Decision-Emerald*, 46(5).

## الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
1.	سليمان ابراهيم الحوري	استاذ دكتور	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _ جامعة ال البييت
2.	بهجت عيد الجوازنة	استاذ دكتور	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _ جامعة ال البييت
3.	زياد محمد الصمادي	استاذ مشارك	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _ جامعة ال البييت
4.	هايل مقداد السرحان	استاذ مساعد	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _ جامعة ال البييت
5.	عبدالله مطر العظامات	استاذ مساعد	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _ جامعة ال البييت
6.	الدكتور ميسر إبراهيم أحمد	استاذ	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
7.	الدكتور ماجد محمد صالح	استاذ مساعد	المعهد الفني / نينوى
8.	الدكتور علاء احمد حسن	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
9.	السيد ناجي عبد الستار	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت
10	الدكتور قاسم احمد حنظل	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت

ملحق (2)

الاستبانة

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

حضرة الأستاذ المحترم

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد رسالة ماجستير الموسومة "اثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لاراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية"، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بان الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً، ودون ضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم

ملاحظات:

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

الطالب

ابراهيم فائق مشعل

المشرف

دكتور وليد مجلي العواوده

الجزء الأول: معلومات تعريفية عامة:

الجنس: ذكر  نثى

العمر: ( ) سنة

الشهادة: ( )

المنصب الوظيفي الحالي ( ) عدد سنوات الخدمة في ( )

عدد سنوات الخدمة الإجمالية:

الجزء الثاني: مقاييس المتغيرات

أولاً: القدرات الاستراتيجية للمدراء:

مجموعة من القدرات التي يمتلكها المدراء العاملون في المنظمات والتي تمثل عناصر حاسمة لإنشاء القوة الأساسية للكثير من الأفعال الاستراتيجية، وتهيئ قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعنى بالعمل قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولت التي تشهدها بيئة المنظمات.



ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
(1) قدرات الذكاء: هو مدى قدرة المدراء على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية					
1	استقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.				
2	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.				
3	لدي أقدرة على الاستفادة من أ خبره أ شخصيه والإمكانات أذاتيه في ألتعاطي مع الأحدث أ لمستقبله				
4	اتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الشركة.				
5	أشخص الفرص قبل غيري بشكل يمكنني من اقتناصها لتحقيق أهداف الشركة.				
6	أسعى دائماً إلى إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه شركتي بسبب الظروف البيئية المتغيرة.				
7	لدي الجرأة على طرح الأفكار المبدعة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة.				
(2) قدرة التفكير: قدرة المدير على توحيد مختلف رؤى المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل وتقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية					
8	انظم المعلومات في خريطة ذهنية تصورية لأدراك العلاقات وصولاً إلى الاختيار الاستراتيجي				
9	أتعرف على المشكلة في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها				

					10	استند إلى الحقائق في حل المشكلات
					11	استند إلى أفكاره وخبرته الشخصية في رصد البيئة الخارجية للشركة
					12	أقدم حلولاً غير مألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية
					13	ابحث عن مداخل جديدة للأداء وتوسيع أعمال الشركة
					14	لدي قدرة إعادة التفكير في عملية اتخاذ القرار في الشركة كلما تطلب ذلك .
<p>(3) المرونة: هي مجموعة من القدرات المستخدمة من قبل المدير للرد على المطالب المختلفة والفرص المتاحة في بيئة تنافسية ديناميكية، والتأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط</p>						
					15	تستطيع شركتنا إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.
					16	تستطيع شركتنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.
					17	الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية
				اتفق بشدة	ت	العبارات
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					18	تحلل شركتنا الأحداث الهامة حول الزبون، المنافس، التكنولوجيا دون أي تأخير
					19	لدى الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات الخدمة ونوعية مخرجاتها بحسب التغيرات البيئية

					20	تمتلك الشركة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة من موارد راس المال.
					21	تستطيع منظماتنا تغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
(4) القرار: هي القرارات التي يستطيع من خلالها العقل الإداري (المدير) التأثير على مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الإستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة						
					22	أفكر بما ستكون نتائج القرار قبل تنفيذها
					23	اعتمد على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات
					24	أقوم بدائل القرار استنادا إلى خبرتي الشخصية
					25	تراعي شركتنا الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة
					26	امتلك دائما مرونة كافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة في مجال خدمات الشركة
					27	تراعي الشركة في قراراتها بتجنب الدخول في صراعات ومنافسات مع المنافسين الاقوياء في سوق منتجاتها .
					28	اتابع تصحيح عملية اتخاذ القرار في الشركة في ضوء تغييرات البيئة الخارجية

ثانياً: الأداء المتميز : قدرة الشركة على تقديم خدماتها بشكل تتفوق فيه على الآخرين، وترسخ ثقافة التميز لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها للوصول إلى التميز في الأداء، ويقاس من خلال ثلاث محاور الأول التميز في تقديم الخدمة، والمحور الثاني التميز في مجال العمليات، والمحور الثالث التميز في المجال الإداري والتنظيمي.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
(1) التميز في مجال الخدمات : الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين					
29	نعتمد إجراءات تصحيحية على الفور عند إكتشاف أن المجتمع غير راضي عن جودة خدماتها .				
30	نعمل في شركتنا على تقديم خدمات جديدة لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة				
31	شركتنا تعمل على كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات وتميز تقديم الخدمة				
32	تحظى شركتنا بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بشركات الاتصال الأخرى المنافسة.				
33	هناك استعداد لدى شركتنا للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء.				
34	نعمل باستمرار إجراء مقابلات استكشافية لاستنباط رغبات الزبائن نحو تحسين الخدمات لشركتنا.				
35	تركز شركتنا بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر لخدماتها				

(2) التميز في مجال العمليات : جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين					
					36 تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في شركتنا
					37 تتبنى شركتنا سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة بها
					ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق قليلاً	أتفق بشدة	العبارات
					38 تقدم شركتنا الخدمة بدرجة عالية من الدقة والموثوقية.
					39 تقوم إدارة شركتنا بإبلاغ الزبائن بموعد تقديم الخدمة بدقة.
					40 العلاقات الداخلية في شركتنا توفر الظروف الملائمة لعملائنا والعاملين كفريق عمل
					41 تستطيع الشركة تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.
					42 لدى شركتنا التميز في ابتكار وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطويرها في الاتصال
(3) التميز في المجال الإداري والتنظيمي: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.					
					43 تعتمد شركتنا هيكلًا تنظيمياً قادراً على تعزيز أداءها بشكل متميز.
					44 لدى شركتنا قدرات عالية على مواجهة الأزمات التي تواجهها.
					45 تعمل إدارة شركتنا باستمرار على تطوير إجراءات تقييم أداء العاملين.

					46	الأنظمة الإدارية المطبقة في شركتنا تساعد على الاحتفاظ بالخبرات والمعارف واستقطابها
					47	تنفذ شركتنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية دون تأخير
					48	تتمتع شركتنا بنمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.
					49	تجري شركتنا حوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك.