



توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف

الباحث محمد باقر مهدي
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

أ.م.د. أمير نعمة مخيف
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف بمدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف بالرشاقة التنظيمية ودورها الفاعل وانعكاس هذا الدور على تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، وتم تحديد هذا الهدف لغرض معالجته مشكله البحث الرئيسية التي هي (لا تستطيع أي منظمة تحقيق الجاهزية الاستراتيجية من غير توظيف ابعاد الرشاقة التنظيمية)، استند البحث إلى ثلاثة أبعاد لقياس المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية وهي (الاستشعار التنظيمي، الاستجابة التنظيمية والمرونة التنظيمية)، كما تبني البحث أربعة أبعاد لقياس المتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية وهي (الثقافة التنظيمية، تبادل المعلومات، العمل الجماعي والملاءمة التنظيمية)، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات اعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان التي تكونت من (36) فقرة موزعة على (16) فقرة لمتغير الرشاقة التنظيمية و(20) فقرة لمتغير الجاهزية الاستراتيجية ، كما تضمن البحث فرضيتين رئيسيتين لاختبار علاقات الارتباط والتأثير وتتفرع من كل منها ثلاث فرضيات ثانوية لتحديد العلاقة بين متغيري البحث، وقد كان مجتمع البحث بعدد (90) وتم توزيع (81) استمارة استبيان واسترجاع (78) استبيان منها ، كما تم استبعاد (4) استمارات استبيان غير صالحة للتحليل الاحصائي ليتبقى (74) استمارة استبيان قد استخدمت فعلاً في التحليل الاحصائي ، وقد تم استخدام برنامج (SPSS.Microsoft.ExcelV.25) و (smartpls) لغرض معالجة البيانات والتأكد من صحة فرضيات الارتباط والتأثير والخروج بأهم الاستنتاجات. توصل الباحث لقبول فرضيتي الارتباط والتأثير الرئيسيتين، وقد أوصى بضرورة تبني الشركة للرشاقة التنظيمية وأبعادها لغرض تحقيق الجاهزية الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: الرشاقة التنظيمية، الجاهزية الاستراتيجية، الشركة العامة للتجهيزات الزراعية.

Abstract

The research aims to identify the extent of the interest of the General Company for Agricultural Supplies in Najaf branch in organizational agility and its active role, and the reflection of this role on achieving strategic readiness. The research was based on three dimensions to measure the independent variable organizational agility, which are (organizational sensing, organizational response and organizational flexibility). Data and information The researcher relied on personal interviews and a questionnaire that consisted of (36) items distributed on (16) items for the variable of organizational agility and (20) items for the variable of strategic readiness. To determine the relationship between the research variables, the research community consisted of (90) and (81) questionnaires were distributed Statement and retrieval of (78) questionnaires from them, and (4) questionnaire forms invalid for statistical analysis were excluded, leaving (74) questionnaires already used in statistical analysis, and the program SPSS.Microsoft.ExcelV.25 (and smartpls) was used for the purpose of data processing, verifying the validity of the correlation and impact hypotheses, and drawing the most important conclusions. The researcher reached to accept the two main hypotheses of correlation and influence, and he recommended the necessity of the company's adoption of organizational agility and its dimensions for the purpose of achieving strategic readiness.

Keywords: organizational agility, strategic readiness, the State Company for Agricultural Supplies.



المقدمة:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في بيئة الأعمال اليوم سواء في السوق المحلي أو الاقليمي أو الدولي تغييرات في بيئتها تتطلب منها تعديل وتكيف اجراءاتها واستراتيجياتها بسرعة كبيرة في بيئة شديدة التنافس والتي تزايدت نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة ، بالإضافة الى الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة والتي باتت تشكل هاجسا كبيرا على المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز من اجل البقاء والنمو، هذا من شأنه ان يرفع وتيرة التغيير داخل المنظمة بشكل متسارع وفي بعض الاحيان يتطلب تغيير مفاجئ غير متوقع مما يجعل من الصعب على اي منظمه تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقه، والمستهلكين المتقلبين اذا تتطلب تطبيق وسائل تكنولوجيه حديثه التي تدعم الموظفين في اثناء اداءهم لوظائفهم وسهولة وسرعه استشعار التغيير في المنظمات والاستجابة لهذا التغيير ، وعليه يجب قيام المنظمات بدراسة التغييرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل في المدى المتوسط أو البعيد حتى يتم تداركها عن طريق تعديل استراتيجياتها التعامل معها في حال حدوثها والتخفيف من تأثيرها في ظل الازمات التي تعصف بالعالم ولا سيما بعده جائحة فيروس كورونا التي اصابت الاقتصاد العالمي بهز عنيفة تعيد الى الازدهان شبح الكساد العظيم في ثلاثينات القرن العشرين اذ تعد الرشاقة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تهم المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف اشكالها ومستوياتها كما وتعد احد اهم الوسائل التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في زيادة كفاءتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها المستقبلية. وتحقيق التنافسية في بيئة غير مستقرة هي التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين التكنولوجيا المتطورة وسائل الاتصال الحديثة التي ادت الانفتاح الاسواق العالمية بشكل كبير.

ونتيجة لما سبق تمثل الجاهزية الاستراتيجية التغيير الذي يزيد من النجاح من خلال إنشاء نمط أعمال جديد للمنظمات لتأهيلها والعثور على طرق مبتكرة للمنافسة تحت أي ظرف من الظروف، من خلال التنبؤ بمتغيرات" البيئية أو التكيف معها، وقد ظهر الاهتمام لأنه الدليل الرئيسي على الأداء المتوقع للمنظمات منظمات الأعمال. فان الجاهزية الاستراتيجية تعد بمثابة مقدمة حاسمة للنجاح وتعد الخطوة الأولى نحو تنفيذ الاستراتيجية الناجحة. ومع ذلك فإن الجاهزية الاستراتيجية للتغيير ليس فقط بناء متعدد المستويات ولكنه متعدد الأوجه، وعلى وجه التحديد تشير الجاهزية الاستراتيجية إلى التزام أعضاء الشركة بالتغيير وفعالية التغيير لتنفيذ التغيير الاستراتيجي ويتبع هذا استخدام اللغة العادية لمصطلح "الاستعداد" والذي يشير إلى حالة الاستعداد التنظيمي والسلوكي لاتخاذ الإجراءات (أي الرغبة والقدرة). وعلى العزيمة المشتركة لأن تنفيذ التغييرات التنظيمية المعقدة ينطوي على عمل جماعي من قبل العديد من الافراد وكل منهم يساهم بشيء ما في جهود التنفيذ. ولغرض الإحاطة بمواضيع البحث سوف يتم تقسيمه لأربع مباحث، سيخصص المبحث الأول لعرض الإطار المنهجي للبحث، بينما سيخصص المبحث الثاني لعرض الإطار النظري للبحث، بينما سيخصص المبحث الثالث لعرض الإطار العملي للبحث، إما استنتاجات البحث وتوصياته سيخصص لها المبحث الرابع.



المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث: تعتمد قدرة الشركات على النجاح والنمو المتواصل على مدى جاهزيتها على تنفيذ عملياتها بفاعلية. وتصدق هذه الحقيقة على جميع الشركات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وعائديتها. إذ اشارت الدراسات الى ان المنظمات التي تمتلك مستويات عالية من الجاهزية الاستراتيجية تدار بشكل كفاء وفعال ولكن مع ذلك تنشأ مشكلات بسبب عدم التجانس بين العادات والتقاليد والخبرات وكيفية استغلالها ونشرها والاستفادة منها وكذلك ضمان اداء المهام بشكل فعال من خلال تطابق مهارات وقدرات الافراد داخل المنظمة (Pórisson, 2020:20).

اما (Nordin, 2012:241) يرى من الضروري أن تكون الشركة جاهزة للتغيير قبل محاولة اي تنفيذ وإدارة أي نوع. والتنفيذ المبكر للجاهزية الاستراتيجية قد لا يعطي النتيجة التي تتصورها الشركة لأن الموظفين قد لا يكونوا مستعدين نفسياً وعاطفياً. وان عدم اعطاء النتيجة التي تتصورها الشركة يعود إلى فشل تطبيق الجاهزية والذي يشمل عدم كفاية الاهتمام بالمخاوف الشخصية وهي سوء إعداد الموظفين. ان جوهر مشكله دراستنا في حال تجاهل الشركة للجاهزية الاستراتيجية اثناء سعيها نحو تحقيق اهدافها التي خططت لها وعدم توقع المشاكل التي تواجهها من المستقبل وهي جاهزية موظفيها والذي ينبغي توقع حدوثها، وما مدى قدرتها على تنظيم الموجودات والعمليات والأنشطة وبالتالي المنظمة تكون جاهزة للانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة الجديدة المطلوبة الجديد. نتيجة التغيرات المتسارعة في تفضيلات واحتياجات الزبائن من جانب اخر والذي يفرض على المنظمات تطوير ادائها لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية من خلال مضاعف جهودهم والبحث عن اساليب عمل أكثر فاعلية ومداخل وممارسات اداريه حديثه ومبتكره من اشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير ادائهم ومقدراتهم ورفع كفاءاتهم وتوظيف هذه الدورات ضمن الاعمال المناطة بهم وتحفيزهم ، من خلال المكافأة التي تدفع للموظف، والتي وتوجيههم نحو تعلم مهارات جديدة للمستقبل تدعم هذا التغيير في المنظمة وقبول التغيرات الاستراتيجية وتنفيذها ، والتي تقود الى اداء متميز وتساعد المنظم على تحقيق ميزه تنافسيه مستدامه . وقد خرج التغيير من فكرة الاصلاح والمعالجات الآتية إلى فكرة التجديد والابداع المتواصل. ولذا اصبحت الشركات تبنى للتغيير الضروري لكي تكون الشركة جاهزة استراتيجياً للرد على التغيرات المختلفة. ومن هنا ولغرض الحد من هذه المشكلة يجب ان تتمتع الشركات المختلفة بالجاهزية الاستراتيجية الضرورية لتحقيق الرقابة التنظيمية (Alharthi, 2018:10) بهدف إبراز نجاح مبادرة التغيير المخطط لها إذ تتميز الجاهزية بالدرجة التي يكون فيها المشاركون مستعدون وقادرون تقنياً على تنفيذ التغيير. وتساعد الرقابة التنظيمية المنظمة على التغيير بسرعة أو التكيف مع التغيرات أو الاستجابة للأحداث والتغيرات البيئية والحد من تأثيرها (Nurcholis, 2021:4) بعد الإحاطة بمشكلة البحث نأتي الان على صياغة المشكلة الرئيسية ((ما هو دور توظيف ابعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف)) وبعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث نأتي على صياغة التساؤلات الفرعية الآتية: -

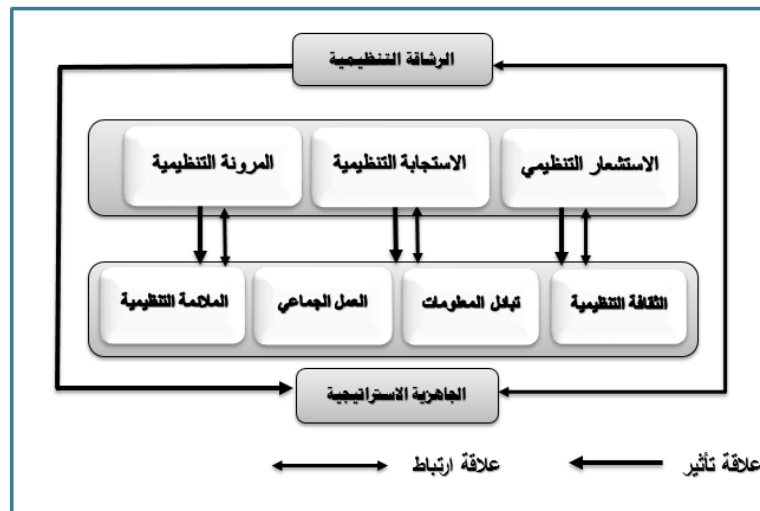
1. ما مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية وابعادها في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مدى توافر متغير الجاهزية الاستراتيجية وابعادها لدى العينة المبحوثة؟



3. هل توجد علاقة ارتباط بين الرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية؟
4. هل يوجد تأثير للرقابة التنظيمية وابعادها في الجاهزية الاستراتيجية؟
- ثانياً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في أهمية متغيره "الرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية"، إذ يعد كلاهما مدخل إدارية يساعد في تحقيق الاستشعار والسرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية، وضرورة لتطبيقها في المنظمات لتكون قادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في بيئاتهم الداخلية والخارجية. ويمكن ان نقسم أهمية البحث الحالي على الآتي:
- أ- يحاول الباحث توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالية من خلال الجانب النظري الذي يتضمن ثلاثة ابعاد للرقابة التنظيمية هي (الاستشعار التنظيمي والاستجابة التنظيمية والمرونة التنظيمية) والجاهزية الاستراتيجية الذي يتضمن اربعة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل الجماعي والملاءمة التنظيمية).
- ب- نتيجة لمحاولة تطوير القطاع الصناعي والزراعي في العراق وارتباط هذا التطوير ببيئة محيطة تتميز بالتغير لذا يتطلب الامر بذل المزيد من الجهود والمسااعي من قبل الباحثين المستقبليين لغرض معرفة اهميه موضوع الجاهزية الاستراتيجية الذي اكتسب اهتماما كبيرا في الادبيات المتعلقة بالفكر الاداري والتنظيمي والسعي لنشر المضامين المرتبطة بالجاهزية الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي ورسم مستقبل المنظمة المبحوثة والحيلولة دون تدني مستواه الخدمي.
- ت- يسهم البحث الحالي من خلال اختيار احدى الشركات العراقية التي تعد من اهم القطاعات الزراعي في محافظة النجف الاشرف ميدانا للبحث من خلال الاستثمار الأمثل لمتغيرات البحث التي تنعكس نتائجه في تفوق واستدامة الشركة المبحوثة.
- ث- وضع الاسس للنهوض بواقع للشركة المبحوثة من خلال الاستثمار الأمثل لهذه المتغير (الرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية) التي تنعكس نتائجها بشكل ايجابي على تفوقها وريادتها في الشركة المبحوثة.
- ج- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في إتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة يمكن من خلالها تقديم الإرشادات للرقابة التنظيمية من اجل تحقيق الجاهزية الاستراتيجية.
- ح- البحث الحالي تحاول اختبار مقاييس مستخدمة في بيئات عالمية للرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية في بيئة العراقية.
- ثالثاً: اهداف البحث:** ان لكل بحث هدف يسعى الى تحقيقه ومن خلال مشكله البحث التي عبر عنها فان هدف هذا البحث هو كيفية توظيف ابعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية التي يسعى الباحث لتحقيقها بعد الانتهاء من اعداد هذا البحث.
1. التعرف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
 2. التعرف على مدى توافر الجاهزية الاستراتيجية بالنسبة للعينة المبحوثة.
 3. الكشف عن علاقة الارتباط بين الرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية.
 4. التعرف على مدى تأثير الرقابة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية.



رابعاً: مخطط البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته، وبعد الانتهاء من صياغة أهداف البحث، ينتقل الباحث نحو تصميم مخطط افتراضي للبحث الذي يوضح طبيعة واتجاهات العلاقة بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية وأبعاده الفرعية وتم تحديد ثلاثة ابعاد "بالاعتماد على (Saber,et.al.,2019:205) والمتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية وتم تحديد اربعة ابعاد بالاعتماد على (Kaplan.et.al.,2004:25) ومن اجل تحديد شكل البحث وتحقيق اهدافها قام الباحث بصياغة النموذج الفرضي للدراسة الحالي وكما هو موضح في الشكل (1) ادناه. السوق والذي سوف يجري اختباره لاحقاً للتأكد من صحة علاقاته:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث: بعد تحديد مشكلة البحث والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة وتصميم مخطط البحث الافتراضي، وضع البحث فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل إحصائية مختلفة للتأكد من صحتها أو عدمها وكما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي وتتفرع منها الفرضيات التالية: -

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستشعار والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستجابة والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المرونة والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للرشاقة التنظيمية بأبعادها في الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها وتتفرع منها الفرضيات التالية: -

1- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير معنوية موجبة للاستشعار في الجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.



2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للاستجابة في الجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة للمرونة في الجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي.

ثامناً: صدق الأداة وثباتها: صمم الباحثين استبانة بشكل أولي بعد الاطلاع على عدد من الدراسات الأجنبية في مجال الرقابة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية. وتم التأكيد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى باستخدام أسلوب التحكيم لمجموعة من المتخصصين والأكاديميين. أما بخصوص ثبات الاستبيان، فقد استخدم الباحثين معامل (Corrbach Alpha) كما مبين في الجدول (1):

جدول (1) نتائج اختبار مقياس البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الرقابة التنظيمية	16	0.910
الجاهزية الاستراتيجية	20	0.922
كامل المقياس	36	0.923

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول (1) ان مقياس البحث يتسم بالثبات العالي، وان كافة فقرات المقياس تتسم بالتناسق الداخلي، وهذا المؤشر يؤهل أداة البحث للاختبارات اللاحقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية

1- مفهوم الرقابة التنظيمية: من اجل معرفه مصطلح الرقابة التنظيمية بشكل موجز والذي يكاد يكون مرادفاً لمصطلح "المرونة". في الثلاثينيات من القرن الماضي، حدد الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل (George Stigler) المرونة من إذ قدرة المنظمة على إدارة حالات عدم اليقين المتعلقة بالطلب. واستخدم منظرو المنظمة مصطلح رقابة الحركة بمعنى مشابه ولكنه غير متطابق (Teece et al., 2016:8).

ولقد زاد الاهتمام بالرقابة بشكل كبير في السنين الأخيرة، مما أدى إلى قدر كبير من البحث والممارسة لغرض خلق أفراد وفرق وشركات أكثر رقابة والهدف الأساسي من تدخلات الرقابة التنظيمية هو تمكين المنظمات من التنافس على تحقيق نجاح أكبر في ظل وجود المنظمات التنافسية في بيئات متغيرة. والذي يتطلب الحاجة إلى التحرك نحو المرونة التنظيمية لأنه بدونها لا تستطيع الشركات الاستجابة بصورة مناسبة للفرص والتحديات التي توفرها بيئات العمل المتغيرة والشركات غير المرنة لا يمكنها التكيف مع التحديات الجديدة (Parker et al., 2018:311).

قبل الخوض في مفهوم الرقابة التنظيمية يجب الإشارة إلى ان كلمة (Agility) تأخذ عدة معان عند ترجمتها إلى اللغة العربية منها (الرقابة، وخفة الحركة، التكيف) فقد استخدمت لدى عدد من الباحثين على وفق انسجامها مع أبحاثهم او دراستهم وحسب فهمهم لمعناها كما في دراسة (العزاوي والدباغ , 2019). في بحثنا الحالي سيعتمد على مصطلح الرقابة التنظيمية إذ يمكن تتبع جذور مصطلح الرقابة التنظيمية الذي برز في عام (1991) عن طريق تقرير (معهد اياوكوا) الذي قدمه مجموعه من الخبراء والاكاديميين



في جامعه (Lehight) في الولايات المتحدة بعنوان (استراتيجية الشركات الصناعية في القرن (21) . وفقا لهذا التقرير تم تحديد الرقابة التنظيمية على انها النظام الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق (Koçyiğit & Akkaya, 2020:113) .

وفي هذا الصدد اشار (يوسف وياسين , 2021) الى ان الرقابة التنظيمية تم تعريفها على أنها نظام تصنيع قادر على تلبية احتياجات السوق المتغيرة، والتحول السريع بين المنتجات، في الوقت الفعلي من أجل التكيف مع احتياجات الزبون المتغيرة.

على حين اشار كل من (Akkaya & Tabak, 2020:3) الى ان الرقابة التنظيمية استمدت جذورها من التصنيع الرشيق وخصائصه ومن ثم امتدت إلى سياق الاعمال بشكل واسع ليتجسد بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث البيئية وإدارة التعقيد بفاعلية.

وأوضح (Nafchi,2020:123) عددا من الممارسات والافكار التي تعني بالرقابة التنظيمية في سياق عمل المنظمة ومنها (التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية، كفاءه استخدام الموارد، ادارة سلسله التجهيز").

في حين أشار (Zhen et al , 2021) إلى ان مفهوم الرقابة التنظيمية يعني الحركة السريعة والرقابة والنشاط. كما تشير الرقابة التنظيمية إلى القدرة على الحركة السريعة والسهولة والتفكير السريع بطريقة مدروسة.

بينما أشار (Setiadi et al., 2022) إلى ان الرقابة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على تعديل هياكلها الداخلية وعملياتها في استجابة محددة مسبقاً للتغيرات في البيئة. تكمن القدرة على التكيف في ملائمة العمليات التنظيمية مع بيئتها.

2- ابعاد الرقابة التنظيمية: لغرض تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية راجع الباحث مجموعه مختلفة من الدراسات ذات العلاقة ولاحظ توافر اتفاق مجموعه من الباحثين على ابعاد الرقابة التنظيمية والتي هي الاستشعار والاستجابة المرنة (Wageeh,2016:124).

أ- الاستشعار التنظيمي:

وهو القدرة على المراقبة والفحص والنقاط أحداث التغيير البيئي تغيير تفضيلات الزبائن، ومراقبة حركات منافسين في الوقت المحدد. والاستشعار يعد بمثابة الشعور الإيجابي المتولد لدى الافراد تجاه شركاتهم والتفاني في تحقيق أهدافها والحرص على استمرارها من خلال بذل المزيد من الجهد لغرض تعزيز نجاح شركاتهم، والاعتزاز بمآثرها، وخلق التوافق بين قيمها وثقافتها. منحهما الأفضلية على الآخرين. والأفراد ذو الولاء العالي لشركاتهم يكون لديهم استعدادات كافية لتكريس المزيد من الجهد والاخلاص في عملهم والسعي باستمرار للحفاظ على انتمائهم وارتباطهم لشركاتهم (Xue et al., 2022:4).

ب- الاستجابة التنظيمية:

الاستجابة لها قيمة هائلة في عالم الاعمال. وتشير الاستجابة الاستراتيجية إلى مجموعة من القرارات والإجراءات التي تنتج خطة تنفيذ رسمية لتحقيق أهداف الشركة. وبالتالي فهي رد فعل على الوضع الذي يحدث في البيئة (Ovitasari, M,2022:990) وهي تلزم الشركات على التطوير نظام التصنيع وإجراء تعديلات سريعة ومتوازنة وفق التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تميز بيئة التصنيع اليوم. والتركز



على ظروف المصنع الداخلية وعلى النتائج التشغيلية الداخلية. والرد بشكل هادف وضمن نطاق زمني مناسب للأحداث المهمة أو الفرص أو التهديدات من أجل تحقيق الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها. والتنبؤ بالأحداث من أجل إدارتها والتحكم فيها والاستفادة منها. (Aziz et al., 2021:34)

ج- المرونة التنظيمية:

تلعب المرونة دوراً رئيسياً في المنظمات للحفاظ على كيانها في بيئة مضطربة وغير المتوقعة. والمرونة التنظيمية هي أحد المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والتكيف التنظيمي (جانب تفاعلي) والمرونة التنظيمية (Felipe et al., 2016: 4624) أو من الممكن تكيف موارد ومقدرات المنظمة مع البيئة المتغيرة وأن يكون لديك منظمة مرنة تسمح للمنظمات باستخدام أدوات مثل التنظيم والتكنولوجيا والإنسان والابتكار في التفاعل. من خلال امتلاك قدرات الرشاقة التنظيمية، يمكن للمؤسسة تعديل المبادرات أو الاستراتيجيات الجديدة التي تختلف عن الجهات الفاعلة الأخرى في الصناعة للإجابة على السوق في الوقت المحدد. تقودنا هذه الاعتبارات والمواقف إلى التركيز على المرونة التنظيمية. بمعنى آخر، الهدف الرئيسي من هذا العمل هو تحديد تأثير مستوى المرونة التنظيمية للشركات على المرونة التنظيمية للشركات. ويجادل كل من (Koçyiğit & Akkaya, 2020:11) أن المنظمات تتميز بالمرونة والتركيز على القواعد بشكل أقل مما يسهل الابتكار ويسمح بشكل أقل بالشكلية بشكل طبيعي، والمزيد من الوضوح، وتعزيز تطوير المزيد من الأفكار والسلوكيات الجديدة. والتركيز على هذه الخصائص للمنظمات العضوية يدعم الموظفين المؤهلين تأهيلاً جيداً بالمعرفة والمهارات ويدعم العمل الجماعي مع الأفراد والمنظمات الخارجية، والتواصل الأفقي العالي والمساهمة في جميع مجالات المنظمة أيضاً (Jain et al., 2020:2).

ثانياً: الجاهزية الاستراتيجية:

1- مفهوم الجاهزية الاستراتيجية:

إن حياة الشركات وقدرتها وإدائها تقترن على النجاح والنمو المتواصل المرتبط بمدى جاهزيتها على تنفيذ عملياتها بفاعلية. وتصدق هذه الحقيقة على جميع الشركات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وعائديتها. وبالرغم من أهمية الجاهزية الاستراتيجية للشركات في عالم اليوم وقوة ارتباطه بمستويات نجاحها إلا أن البحث لازال بعيداً عن الاضواء. وتتجسد هذه الحقيقة في مستويين الأول على المستوى الأكاديمي إذ لا زلنا نجد شحة في الكتابات العالمية في هذا الموضوع على الرغم من التطورات الضخمة في مختلف مجالات الحياة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. أما الثاني فيرتبط بالموقف الحقيقي لشركات الأعمال من مسألة الاستعداد لمواجهة التهديدات الخارجية (Pórisson, 2020:20).

ويرى (Choi, 2011:3-5) أن الفكرة انطلقت أساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر المسبق ويقال في اللغة: تجهز فلان للأمر أي استعد وتهاياً لمواجهة (المعجم الوسيط). وما قيل بالنسبة للفرد ينطبق على الشركة أيضاً. الجاهزية في الإدارة تعني قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة أو أمر متوقع. ولا تكون الجاهزية الاستراتيجية فاعلة في الإدارة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث وليس بعده وإذا تحول في الحالة الثانية إلى ترميمات ومعالجات لإفرازات أحداث سابقة. ومن هنا فإن الجاهزية الاستراتيجية تعني الاستعداد المسبق للأمور تتوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها



نحو تحقيق اهدافها المحددة التي خططت لها. وقد تتمثل هذه الامور في فرص او مشاكل وعوائق يتوقع حدوثها.

في حين يرى (Hornstein, 2015: 4) ان الجاهزية الاستراتيجية اشبه بظاهرة ديناميكية تؤثر على جميع الشركات. وبعبارة اخرى هي عملية تجديد مستمرة تجاه الشركة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة للزبائن الخارجيين والداخليين. ولكي ينجح الاستعداد المؤسسي يجب أن يكون الموظفون مستعدين.

2- ابعاد الجاهزية الاستراتيجية:

لغرض تحديد ابعاد الجاهزية الاستراتيجية راجع الباحث مجموعه مختلفة من الدراسات ذات العلاقة في الفصل الاول من البحث تم ذكر بعض الدراسات السابقة للجاهزية الاستراتيجية والذي تناول الباحثون فيها ابعاد الجاهزية الاستراتيجية من وجهات نظر مختلفة و سوف نعتمد ابعاد الجاهزية الاستراتيجية التي ناقشها (Kaplan et al., 2004) وذلك لتناولها ابعاد الجاهزية الاستراتيجية بصورة اكثر شمولية وتفصيل ومن الممكن اعتمادها من قبل المنظمة عوامل الجاهزين الاستراتيجية لأي تغيير متوقع في اي من برامج العمل اذا اقترح ان يتم تحديد عوامل النجاح الحرجة التي يجب حضورها خاصة في مرحلة ما قبل تنفيذ أي برنامج باعتبارها عوامل تقييم الجاهزية تماما وتصنف هذه العوامل في اربع فئات على انها الثقافة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل الجماعي والملاءمة التنظيمية.

أ- الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة لها بعض التأثير على الجاهزية الاستراتيجية فيما يتعلق بنجاح أنظمة الأعمال والتي تعد ضرورية ومن بين أنواع الثقافة تبرز الثقافة الإبداعية كنوع من الثقافة الأكثر ملاءمة لتنفيذ الجاهزية الاستراتيجية بمعنى آخر الشركات التي لديها مستوى أعلى من الثقافة الإبداعية و من المرجح أن يكون لديها انتقال أفضل عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الصناعة وتكون أكثر استعدادًا ومن المهم عدم الخلط بين وجود ثقافة مبتكرة. وإن وجود ثقافة في شركة ما تخلق بيئة تخفض من السلوك المحفوف بالمخاطر وتقلل التحديات وتدعم العمل وهذا يعني أن الشركة تكيف عملياتها المبتكرة لتغطي الأنشطة المادية والمعرفية للشركة (Ziaei.Nafchi.&.Mohelská,2020:1).

ب- تبادل المعلومات:

ولابد من الشركات ان تكون مستعدة للتكيف لضمان بقائها في ظل وجود شركات منافسة عديدة من. ولذا فان الجاهزية الاستراتيجية اصبحت خيارا استراتيجيا وليست ترفا فكريا او أنفاقا غير منتج. وعندما لا تكون الشركة (جاهزة) فأنها ستعاني من عدة امور ومن اهمها:

أ- ليس لها القدرة على تحسين مركزها التنافسي.

ب- عدم قدرتها على الاستجابة لطلبات الزبائن.

ت- ضعف الانتاجية.

ث- الفشل في النهوض بهم العاملين للمشاركة الايجابية في الاستعداد ومقاومة التغيير الاستراتيجي من قبل العاملين.

ج- ضعف معنويات العاملين وهذا إلى جانب تدهور قدرتهم على تطوير مهاراتهم لتكون جاهزة لمواكبة التطورات تكنولوجيا المعلومات (Abbasi et al., 2021:1).



بينما اشار (Grimes, 2016:25) إلى تبادل المعلومات تم ذكرها في أدبيات التغيير المفاهيمي كجزء من عملية التغيير من خلال اكتساب المعرفة وتنظيمها لفهم التغيير الاستراتيجي وصف (1999 Carey,) اكتساب المعرفة كعامل مساعد للعملية الأكثر تعقيداً لتكون الشركات جاهزة للتغيير وذلك من خلال تبادل المعلومات التي تلعب دوراً رئيساً في الجاهزية الاستراتيجية لان حياة الشركات وقدرتها تقتزن على النجاح والنمو المتواصل بمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التغيير الاستراتيجي بفاعلية.

ج- العمل الجماعي:

هو "مجموعة مميزة من شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل ديناميكي ومتربط وقابل للتكيف نحو هدف مهم وذو قيمة. ويتضمن عمل المهام أداء مهام محددة يحتاج أعضاء الفريق لإكمالها من أجل تحقيق أهداف الفريق (Chinoy et al., 2021:5). وعلى وجه الخصوص تمثل المهام الأنشطة المتعلقة بالعمل التي يشارك فيها الأفراد أو الفرق كوظيفة أساسية لدورهم التنظيمي وعلى العكس من ذلك يركز العمل الجماعي بشكل أكبر على السلوكيات المشتركة (أي ما يفعله أعضاء الفريق) والمواقف (أي ما يشعر به أعضاء الفريق أو يؤمنون به) والإدراك (أي ما يعتقده أعضاء الفريق أو يعرفونه) (Wildman et al ., 2012:98).

د- الملاءمة التنظيمية:

وعندما تكون الجاهزية الاستراتيجية عالية وذلك من خلال الملاءمة التنظيمية "ومن المرجح أن يبدأ أعضاء الشركة التغيير الاستراتيجي ويبدلون جهداً أكبر ويظهرون قدرًا أكبر من المثابرة والمعاينة ويظهرون سلوكاً أكثر تعاوناً" مما يؤثر على فعالية ونجاح السياسة التي يتم تنفيذها. والملاءمة تشجع أعضاء الشركة على تجنب الخلاف والتعدي بين الافراد، وبناء علاقات جيدة مع بعضهم البعض مع التركيز أكثر على الملاءمة بين الافراد في الشركات (Chin, 2013:16).

في ضوء الأهمية المتزايدة لتطوير الشركات لابد من وجود الملاءمة من أجل تحسين رفع الجاهزية الاستراتيجية فإن تحقيق الملاءمة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات أمر ضروري. غالباً ما تفشل الشركات في التعرف على إمكانات الأعمال المرتبطة باستخدامها لدعم تكنولوجيا المعلومات على الرغم من أن تجاهل هذه الإمكانيات يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء. وتشير هذه الفكرة إلى أنه في حالة عدم وجود الملاءمة فقد لا يتحقق التعاون الفعال بين العمليات والممارسات التجارية وبشكل كامل وسوف يؤثر بدوره سلباً على الجاهزية الاستراتيجية (Chi.et.al.,2020:3).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ثبات وصدق مقياس البحث:

أ. ثبات مقياس البحث: قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتعميل عليها. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس الدراسة الحالية من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's.Alpha باستعمال برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (2).



الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

المتغير	البعد	ألفا كرونباخ	ألفا كرونباخ المتغير	ألفا كرونباخ البحث	
الرشاقة التنظيمية organizational agility (oA)	الاستشعار التنظيمي (se)	0.822	0.910	0.923	
	الاستجابة التنظيمية (re)	0.834			
	المرونة التنظيمية (fl)	0.820			
الجاهزية الاستراتيجية Strategic Readiness (sr)	الثقافة التنظيمية (cu)	8100.	0.922		
	تبادل المعلومات (ex)	8040.			
	العمل الجماعي (te)	7900.			
	الملاءمة التنظيمية (oc)	7880.			

ب. صدق مقياس الدراسة: ويتضمن الفقرات الآتية:

1. الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الحالية:

لغرض التعرف على صدق المقياس الظاهري للبحث الحالي، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بلغ عددهم عشر محكمين، وقد قدموا عدداً من الآراء والمقترحات، التي تم الأخذ بها ليظهر المقياس بشكل مفهوم وواضح للمستجيبين.

2. صدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية:

يحتل التحليل العائلي Factor Analysis لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها، وعلى هذا الأساس أجرت الباحثة هذا الاختبار باستعمال برنامج SPSS V.26، كما يأتي:

1.2. التحليل العائلي الاستكشافي للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):

إن هذا المتغير يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الاستشعار التنظيمي والاستجابة التنظيمية والمرونة التنظيمية)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العائلي الاستكشافي في الجدول (14) إن تشعبات فقرات أبعاده الست عشرة تتراوح بين (0.896 - 0.703). وهي بذلك جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (3) مصفوفة تشعبات فقرات متغير الرشاقة التنظيمية

Rotated Component Matrixa			
Items	Component		
	1	2	3
se1	.815		
se2	.876		
se3	.718		
se4	.707		
se5	.721		
se6	.803		
se7	.818		
se8	.749		
re1		.756	
re2		.726	
re3		.896	
re4		.825	
fl1			.787



fl2		.818
fl3		.703
fl4		.826

يضاف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (4) أن قيمة (KMO-Kaiser-Meyer-Olkin) البالغة (0.859) هي معنوية وأكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية.

الجدول (4) اختبار KMO and Bartlett لمتغير الرشاقة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2832.408
	df	74
	Sig.	.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

خلاصة التحليل، إن جميع نتائج الاختبارات أعلاه تظهر ملاءمة بيانات هذا المتغير لإجراء عدد من التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2.2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الجاهزية الاستراتيجية)

إن هذا المتغير يتألف من أربعة أبعاد هي: (الثقافة التنظيمية، تبادل المعلومات، العمل الجماعي، الملاءمة التنظيمية)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (4) إن تشعبات فقرات أبعاده العشرين تتراوح بين (0.842 - 0.541) وهي بذلك جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (5) مصفوفة تشعبات فقرات متغير الجاهزية الاستراتيجية

Rotated Component Matrixa				
Items	Component			
	1	2	3	4
cu1	.719			
cu 2	.713			
cu 3	.682			
cu 4	.660			
cu 5	.612			
ex1		.781		
ex 2		.842		
ex 3		.732		
ex 4		.731		
ex 5		.730		
te1			.777	
te 2			.722	
te 3			.701	
te 4			.684	
te 5			.677	
oc1				.802
oc 2				.750
oc 3				.541
oc 4				.726
oc 5				.723



"يضاف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (6) أن قيمة (KMO Kaiser-Meyer-Olkin) البالغة (.876) هي معنوية وأكبر من (.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية".
الجدول (6) اختبار KMO and Bartlett لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7327.161
	df	74
	Sig.	.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

التحليل الاحصائي الوصفي

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى توافر المتغيرات التي تناولها البحث في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكما يلي:

1- التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية

من خلال استخدام برنامج SPSS. V. 26 تم التوصل إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية والتي يستعرضها أدناه: -

البعد الاول: الاستشعار التنظيمي: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الاستشعار كما هو واضح في الجدول (7).

جدول (7) نتائج البعد الأول الاستشعار التنظيمي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الاستشعار
83.801	0.756	4.19	تتخذ ادارة الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها
75.702	0.906	3.79	تبكر ادارة الشركة فرص جديده تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق
74.710	0.883	3.74	تتمتع ادارة الشركة بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات.
74.214	0.978	3.71	تمتلك ادارة الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب على المنتجات.
70.578	1.133	3.53	تتغلب ادارة الشركة على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.
80.330	0.875	4.02	تحرص إدارة الشركة على تنفيذ التغييرات لتسهيل إجراءات العمل.
79.504	0.841	3.98	تتميز إدارة الشركة بالتنوع في المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن.
73.719	0.975	3.69	تتصف ادارة الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم.
75.801	0.93	3.79	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

البعد الثاني: الاستجابة التنظيمية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة من وجهة نظر الكادر المتقدم في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (8).



جدول (8) نتائج البعد الثاني الاستجابة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الاستجابة
71.239	1.007	3.56	تستخدم إدارة الشركة الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها.
75.371	1.039	3.77	تتميز إدارة الشركة بقدرتها العالية على التكيف مع التغييرات لتلبية احتياجات العملاء.
75.371	0.955	3.77	موظفو المبيعات في الشركة على استعداد دائم لتقديم الإجابة الفورية الاستفسارات الزبائن.
72.066	1.012	3.60	تمتلك إدارة الشركة قدرة الاستجابة السريعة لاقتصاص الفرص الجديدة التي تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن.
73.090	0.994	3.65	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

البعد الثالث: المرونة التنظيمية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة من وجهة نظر الكادر المتقدم في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (9): وتعد المرونة عنصر مهم بالنسبة للمنظمات عينة البحث.

جدول (9) نتائج البعد الثالث المرونة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المرونة
70.743	1.057	3.54	تعتمد ادارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغييرات غير المخطط لها.
69.752	1.065	3.49	تسعى ادارة الشركة للتنوع في العروض والخدمات التي تقدمها للزبائن.
63.966	1.195	3.20	تتسم ادارة الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن بالاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.
70.082	1.073	3.50	تمتاز ادارة الشركة بالقدرة على الاستجابة لتغييرات الاسعار التي يطلقها المنافسون بغية الاحتفاظ بزيائنها.
68.264	1.09	3.41	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

2- التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية والتي تستعرضها الجداول الاتية.

البعد الاول: الثقافة التنظيمية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الثقافة التنظيمية كما هو واضح في الجدول (10).



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



جدول (10) نتائج البعد الأول الثقافة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الثقافة التنظيمية
77.355	0.903	3.87	تكتبي ادارة الشركة قيم عمل لتشجيع الموظفين على اداء مهامهم بصورة صحيحة.
79.669	1.033	3.98	تشجع ادارة الشركة على ثقافة احترام العاملين المتميزين وتثمين جهودهم بصورة عادلة.
78.842	0.859	3.94	تهتم ادارة الشركة بثقافة الامن الوظيفي لجميع العاملين.
71.900	1.013	3.60	تتميز ادارة الشركة بترجمة قيمها داخل الشركة لإشعار موظفيها بأهميتهم لمستقبلها.
74.380	0.977	3.72	تشرك ادارة الشركة عاملها في تطوير ثقافتها التنظيمية.
76.429	0.96	3.82	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

البعد الثاني: تبادل المعلومات: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات تبادل المعلومات كما هو واضح في الجدول (11).

جدول (11) نتائج البعد الثاني تبادل المعلومات

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تبادل المعلومات
74.380	0.951	3.72	تحفز ادارة الشركة عاملها على ابداء الافكار التي تسهم بتسهيل وتحسين الاعمال المناطة بهم.
80.826	0.841	4.04	تركز ادارة الشركة على تطوير قاعدتها معلوماتها الداخلية بصورة مستمرة.
71.239	0.991	3.56	توظف ادارة الشركة معلوماتها المتوفرة لغرض التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها.
77.685	0.976	3.88	تستخدم ادارة الشركة معلوماتها المتراكمة لتطوير جميع عملياتها الداخلية باستمرار.
71.074	1.095	3.55	تعتمد ادارة الشركة على ما تملك من معلومات لتحسين اداءها بصورة دورية.
75.041	0.97	3.75	المعدل

البعد الثالث: العمل الجماعي: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات العمل الجماعي كما هو واضح في الجدول (12): يعد عنصر مهم بالنسبة للمنظمات عينة البحث.

جدول (12) نتائج البعد الثالث العمل الجماعي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات العمل الجماعي
76.033	1.188	3.80	تحرص ادارة الشركة مع عاملها على تحقيق اهدافها المستقبلية بصورة صحيحة.
74.876	1.013	3.74	تعمل ادارة الشركة مع عاملها المتميزين في صناعة القرارات الحيوية.
78.512	0.887	3.93	تخلق ادارة الشركة لدى مدراء الاقسام التعامل الايجابي مع جميع عاملهم.
72.396	1.164	3.62	تشجع ادارة الشركة العاملين على حل المشاكل الطارئة بصورة جماعية
70.413	1.065	3.52	تعالج ادارة الشركة الاسباب التي تمنع العاملين من التشارك في حل مشاكل العمل اليومية.
74.446	1.06	3.72	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية



البعد الرابع: الملاءمة التنظيمية: من خلال دراسة العينة قام الباحث باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الملاءمة التنظيمية كما هو واضح في الجدول (13).

جدول (13) نتائج البعد الرابع الملاءمة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الملاءمة التنظيمية
74.545	1.095	3.73	تجهيز ادارة الشركة على توظيف عاملين تتلاءم قدراتهم مع الوظائف المناطة بهم.
76.363	1.103	3.82	تسعى ادارة الشركة إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من غير أي قيود أخرى.
72.727	1.041	3.64	ترجع ادارة الشركة نتائج موظفيها للتأكد من مناسبتهم للوظائف التي يشغلونها.
72.396	1.164	3.62	تطبق ادارة الشركة معايير لتحقيق نتائج مبهرة عبر توظيف الذين تتناسب قدراتهم ووصف وظائفها.
66.776	1.107	3.34	تستبعد ادارة الشركة العاملين الذين لا تتسجم مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها.
72.561	1.10	3.63	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

التحليل العاملي التوكيدي

تتضمن النمذجة الهيكلية وفق أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM خطوتين أساسيتين وهما: (أ) التحليل العاملي التوكيدي (اختبار انموذج القياس)؛ (ب) تقييم الانموذج الهيكلي. وسيختص هذا المبحث بتناول التحليل العاملي التوكيدي بما يتضمنه بناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة واجراء التحليل العاملي، فضلا عن اختبارات الصدق والثبات المتمثلة باختبارات الثبات المركب والفا كرونباخ ومتوسط التباين المستخلص.

أولاً: معايير التحليل العاملي التوكيدي (تقييم انموذج القياس)

يستعرض الجدول (14) المعايير الأربعة لتقييم انموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يلي:

جدول (14) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ ؛ كرونباخ الفا $0.70 \leq$
ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص $(AVE) \geq 0.50$
الصدق التمييزي	نسبة السمة المغايرة إلى السمة الأحادية $(HTMT) < 0.90$

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.



1- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

يتم اختبار ثبات الاتساق الداخلي من خلال اختبارين وهما الثبات المركب Composite Reliability الذي يجب ان تكون قيمته اعلى او يساوي 0.6، ومن خلال الفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يجب ان تكون قيمته أكبر او يساوي 0.70

2- ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

يمثل ثبات المؤشر التحليل العاملي لفقرات المقياس والذي يشير إلى مربع التشبعات الخارجية Outer Loading ويشير (Hair et al., 2017, p. 94) إلى ان يتم استبقاء التشبعات التي تتجاوز او تساوي 0.7، في حين يتم استبعاد التشبعات التي تقل عن 0.4، في حين ان الفقرات التي تتراوح تشبعاتها بين 0.4 و 0.7 فانه يتوجب ان يتم اختبار تأثير حذف هذه الفقرات على رفع قيم بقية معايير تقييم نموذج القياس والا يتم الاستبقاء عليها.

3- متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted

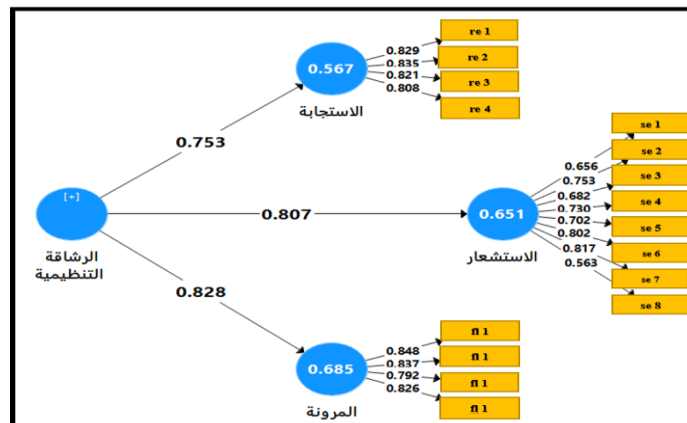
يشير متوسط التباين المستخلص إلى ان مجموع التشبعات التربيعية مقسوماً على عدد المؤشرات وتبلغ قيمه المعنوية عندما تساوي او تتجاوز 0.5.

4- الصديق التمييزي Discriminant Validity

يشير إلى درجة كون المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair,et,al.,2016:120)، ويتم قياسه من خلال مقياس السمة المغايرة إلى السمة الأحادية (Heterotrait–Monotrait,Ratio,HTMT) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات أخرى (سمة مغايرة) إلى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة أحادية)، ويجب ان تكون قيمه المقبولة اقل من 0.9 وفقاً لقاعدة (Henseler,et al.,2015).

ثانياً: تقييم نموذج القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية

قام الباحث ببناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (2) ويستعرض نتائج الجدول (15) ادناه.



شكل (2) نموذج القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر تمثل الثبات المركب

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



جدول (15) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الاستشعار التنظيمي	se1	0.563	0.828	0.875	0.56
	se2	0.656			
	se3	0.753			
	se4	0.682			
	se5	0.73			
	se6	0.702			
	se7	0.802			
	se8	0.817			
الاستجابة التنظيمية	re1	0.829	0.831	0.894	0.61
	re2	0.835			
	re3	0.821			
	re4	0.808			
المرونة التنظيمية	fl1	0.848	0.823	0.87	0.583
	fl2	0.837			
	fl3	0.792			
	fl4	0.826			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير الرشاقة التنظيمية في الجدول (15) تحقيق كافة الأبعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص AVE ولغرض اختبار الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي يستعرض نتائجه الجدول (16) والذي اظهر نتائج معنوية للصدق التمييزي لمتغير الرشاقة التنظيمية.

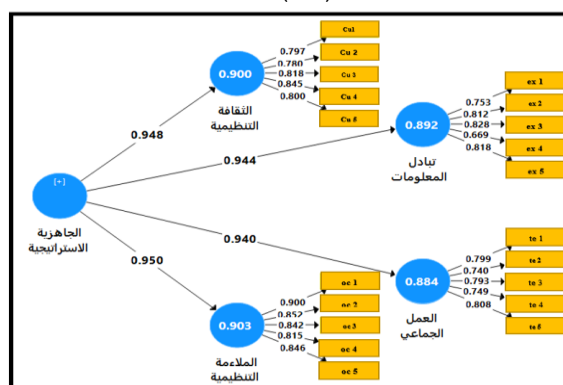
جدول (16) اختبار HTMT لمتغير الرشاقة التنظيمية

	se	re	fl
se			
re	0.585		
fl	0.46	0.5	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثاً: تقييم نموذج القياس لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

قام الباحث ببناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (3) ويستعرض نتائجه الجدول (17) ادناه.



شكل (3) نموذج القياس لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر تمثل الثبات المركب



جدول (17) نتائج تقييم نموذج القياس الجاهزية الاستراتيجية

البعد	الفقرات	التشيعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الثقافة التنظيمية	cu1	0.797	0.862	0.895	0.62
	cu 2	0.780			
	cu 3	0.818			
	cu 4	0.845			
	cu 5	0.8			
تبادل المعلومات	ex1	0.753	0.861	0.894	0.59
	ex 2	0.812			
	ex 3	0.828			
	ex 4	0.669			
	ex 5	0.818			
العمل الجماعي	te1	0.799	0.843	0.88	0.563
	te 2	0.74			
	te 3	0.793			
	te 4	0.749			
	te 5	0.808			
الملاءمة التنظيمية	oc1	0.9	0.856	0.89	0.587
	oc 2	0.852			
	oc 3	0.842			
	oc 4	0.815			
	oc 5	0.846			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير الجاهزية الاستراتيجية في الجدول (28) تحقيق كافة الأبعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ الفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص AVE ولغرض اختبار الصدق التمييزي فقد تم إجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي يستعرض نتائجه الجدول (18) والذي أظهر نتائج معنوية للصدق التمييزي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية.

جدول (18) اختبار HTMT لمتغير تطوير الجاهزية الاستراتيجية

	cu	ex	te	oc
cu				
ex	0.495			
te	0.66	0.51		
oc	0.642	0.644	0.59	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

وتتضمن هذه الفقرة الآتي:

1- اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (19) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والجاهزية الاستراتيجية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.875) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى. وهذا يعني أن اعتماد الرشاقة



التنظيمية سيساهم في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية الذي سوف يضمن تنمية وتطوير جميع نواحي المنظمة وبالتالي يساهم في تقليص الفجوة مع المنظمات المماثلة في اداء نشاط العمل. بعد الانتهاء من الفرضية الرئيسية ننقل إلى اختبار الفرضيات الفرعية حسب وجودها في منهجية البحث على النحو التالي:

الجدول (19) مصفوفة علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها مع الجاهزية الاستراتيجية

الرشاقة التنظيمية (OA)	الاستشعار التنظيمي (se)	الاستجابة التنظيمية (re)	المرونة التنظيمية (fl)	المتغيرات المستقلة	الجاهزية الاستراتيجية (sr)
.875**	.744**	.753**	.773**	Pearson Correlation	
.000.	.000.	.000.	.000.	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	N	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

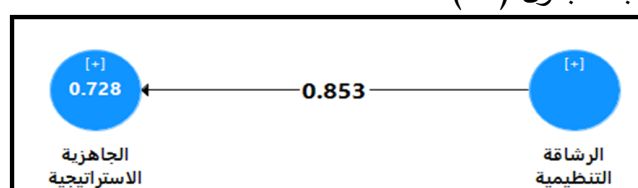
1. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستشعار والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (19) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية" بين الاستشعار والجاهزية الاستراتيجية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.744) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستجابة والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (19) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستجابة والجاهزية الاستراتيجية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.753) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المرونة والجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (19) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة والجاهزية الاستراتيجية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.773) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد علاقة تأثير معنوية للرشاقة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية على المستوى الكلي واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (4) والذي يستعرض نتائجه الجدول (19).



شكل (4) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (20) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
0.063	H2	oA→sr	1	0.875	10.112	0.000	قبول	0.582	0.728	0.685

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تشير المعطيات المذكورة في الجدول (20) وجود تأثير موجب للرشاقة التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية قدره (0.582) بمستوى معنوية قدره (0.000) وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث الامر الذي يعكس لنا ان المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية تؤثر بالمتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية بنسبه (0.582) والمتبقي هو تأثير لعوامل لم تبحث في هذا النموذج علما ان المتغير المستقل يعتبر (0.728) من المتغير التابع.

جدول (21) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
0.062	H2-1	se→sr	1.201	0.366	4.411	0.001	قبول	0.218	0.736	0.705
	H2-2	re→sr	1.276	0.175	3.904	0.006	قبول	0.121		
	H2-3	fl→sr	1.275	0.385	4.746	0.001	قبول	0.226		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

وبعد الانتهاء من اختبار فرضية التأثير الرئيسية نأتي على اختبار الفرضيات الفرعية الأتية: -

الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير موجب للاستشعار في الجاهزية الاستراتيجية وبعد مراجعه المعطيات المذكورة في الجدول (21) نلاحظ ان الاستشعار يؤثر في الجاهزية الاستراتيجية بنسبه قدرها (0.218) وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو (0.001) وهو اقل من (0.05) لذلك تقبل الفرضية على مستوى هذا البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير موجب للاستجابة في الجاهزية الاستراتيجية وبعد مراجعه المعطيات المذكورة في الجدول (21) نلاحظ ان للاستجابة يؤثر في الجاهزية الاستراتيجية بنسبه قدرها (0.121) وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو (0.006) وهو اقل من (0.05) لذلك تقبل الفرضية على مستوى هذا البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير موجب للمرونة في الجاهزية الاستراتيجية وبعد مراجعه المعطيات المذكورة في الجدول (21) نلاحظ ان للمرونة يؤثر في الجاهزية الاستراتيجية بنسبه قدرها (0.226) وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو (0.001) وهو اقل من (0.05) لذلك تقبل الفرضية على مستوى هذا البحث.



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر للرشاقة التنظيمية في الشركة العامة قيد الدراسة (للتجهيزات الزراعية في النجف الاشرف).
2. اتضح ان الرشاقة التنظيمية على مستوى الكلي بأبعادها مجتمعه وهي: (الاستشعار، الاستجابة، المرونة). لها مساهمة ايجابية فاعله في تجاوز نسبة من معوقات الجاهزية الاستراتيجية وهذا يعني ان الشركة المبحوثة مدركه لأهمية ودور الرشاقة التنظيمية في معالجة معوقات الجاهزية الاستراتيجية الا انها لم تستثمر بالشكل المناسب.
3. لوحظ ان جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية متوفرة في الشركة المبحوثة ألا أن بعد الاستشعار "هو الاكثر انتشارا من بين الابعاد المبحوثة للمتغير المستقل.
4. حظيه بعد الاستجابة التنظيمية على نسبه متقدمة من الاهتمام مما يعني من المسؤولين في الشركة المبحوثة حريصين على الاستجابة لظروف وبيئة العمل بما يخدم استراتيجيه الشركة.
5. سجل بعد المرونة التنظيمية اهتمام جيد من قبل الشركة المبحوثة ما يعني ان تفاعل الادارات العليا مع افراد المنظمة يزيد من معنوياتهم ويضمن وصول الى قرارات رشيدة وفعاله كما ان اعطاء بعض الصلاحيات الافراد العاملين في المستويات التنفيذية لتفويض السلطة واعطاهم فرصه اتخاذ قرار ودعم لا مركزيه يضمن المرونة وسرعه الاستجابة للتغيرات الحادثة.
6. لوحظ ان الرشاقة التنظيمية تؤدي دورا إيجابيا في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية وهي عملية مستمرة وتكون على مستويات ثلاثة (الفردى، والجماعى، التنظيمى)، وهي ضمان تنفيذ الاستراتيجيات وبفاعليه وكفاءه وهذه ناتجه من التوقع والاستعداد للتغيرات في المستقبل.
7. ظهر من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر بالجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة قيد الدراسة (للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف).
8. توفر الجاهزية الاستراتيجية رؤية ولغة مشتركة للمنظمة وتوجه عملية اتخاذ القرار وتحديد النتائج ومستوى تحقيقها وتخصيص الموارد بالشكل الصحيح واثبات الوعي بالبيئة المتغيرة ودراسة تأثيراتها الداخلية والخارجية.
9. تبين أن جميع أبعاد الجاهزية الاستراتيجية متوفرة في شركة المبحوثة ألا أن بعد الثقافة التنظيمية هو الاكثر انتشارا" من بين الابعاد المبحوثة للمتغير التابع.
10. اتضح ان بعد تبادل المعلومات حصل على نسبه متقدمة من الاهتمام مما يعني ان الشركة المبحوثة حريصة على جمع البيانات وتبادل المعلومات بين الموظفين وتشجع النقاش والحوار المفتوح بين زملاء العمل من اجل انسيابيه العمل وجعل بيئة العمل بيئة مناسبة.
11. أتضح أن الشركة المبحوثة تهتم الى حد ما بجاهزية العمل من خلال ما تمتلك من موارد بشريه مؤهله وكفوه في مجال عملها واعتمادها على فرق العمل في انجاز اعمالها وتشجيعها على تنميه مهارات فرق العمل.



12. اتضح انه بعد الملاءمة التنظيمية كان له نسبة اهتمام ملحوظه ما يدل ان الشركة المبحوثة تهتم بترتيب الهيكل التنظيمي وجعله ملائماً للأهداف التي ترسمها بتحديد التغييرات التي تتطلبها استراتيجية المنظمة وقياس الثقافة المعنقدات والمواقف ومواءمة اهداف العمل والقدرة على تغيير التنظيم.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة ترسيخ مفهوم الرقابة التنظيمية في العمل ضمن مرافق الشركة المبحوثة لما لها من اهمية في خلق التجانس المطلوب بينما تمتلكه من موارد سواء كانت بشرية ام تنظيمية وبين قدرتها بهدف تحقيق جاهزية استراتيجية ترتبط بتحقيق اسبقية تنافسية على الاخرين.
2. ضرورة اهتمام الإدارة العليا للشركة المبحوثة بعقد محاضرات وندوات تعليمية المتعلقة بالاستشعار والاستجابة والمرونة ومواكبة "التغيرات" الديناميكية "المعاصرة" والتي تعد من بين المكونات الأساسية للشركة الرشيدة لغرض تحسين الرقابة التنظيمية لديها. وكذلك السعي الى متابعة التغييرات البيئية اولا بأول مثل التغييرات في تفضيلات الزبون ومتابعة تغييرات التكنولوجيا الحديثة والسعي للتطوير والتحديث
3. الحث والتأكيد على معرفة توظيف ابعاد الرقابة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في النجف الاشرف.
4. يتطلب من الشركة المبحوثة تعزيز الاستجابة السريعة للاحتياجات ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية بوضع قواعد واليات واجراءات وخطط عملية لتلبية رغبات الزبائن بأعلى جوده.
5. يتطلب من الشركة المبحوثة اعداد خطه لتحسين مستوى المرونة التنظيمية بوضع قواعد واجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدره الشركة على مواجهه التغييرات والمشكلات الطارئة.
6. ضرورة توفير الرقابة التنظيمية لأنها تتميز في الشركات بالعديد من المزايا، حيث تلعب دوراً مهماً وحيوياً في الحفاظ على بقاء الشركة في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين الشركات اليوم، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحيط بها وتحقيق أهدافها. ونتيجة لذلك تعد الرقابة التنظيمية إحدى الشروط الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات.
7. من ضروري تطبيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركات لغرض إبراز نجاح مبادرة التغيير المخطط لها حيث تتميز الجاهزية بالدرجة التي يكون فيها المشاركون مستعدون وقادرون تقنياً على تنفيذ التغيير .
8. يجب على متخذي القرار في الشركة المبحوثة الاهتمام بمتغير الجاهزية الاستراتيجية والتركيز على اهم ابعاده الرئيسية (الثقافة التنظيمية والعمل تبادل المعلومات الجماعي والملاءمة التنظيمية) من اجل تحسين عمل المنظمة.
9. على القادة في الشركة المبحوثة الاهتمام والتركيز على بعد الثقافة التنظيمية وتوعيه الموظفين وترسيخ فهمها لدى الافراد العاملين ونشرها في الشركة، وإلهام الشعور لدى الموظفين بأن رفع مستوى ثقافه الشركة ضمن اهدافهم الوظيفية ولا بد من العمل على تحقيقها وهذا سوف يولد دافعا للإسهام في تعزيز وتحقيق الجاهز الاستراتيجية.
10. ضروري سعي الشركة المبحوثة الى متابعة وتشجيع العاملين على تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم والاستمرار في عقد الدورات التدريبية لاكتساب العاملين المهارة والخبرة اللازمة وتوعيه الموظفين بالمنافع والمزايا التي يمكن ان تتجنبها المنظم من خلال تبني مفهوم الجاهزية الاستراتيجية بإدخالهم دورات



تدريبه ضمن عملهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتطوير ادائهم وتنقيفهم بالمعلومات الإدارية الحديثة ومكافئتهم بحال تنفيذها.

11. تبني الشركة المبحوثة لفريق العمل الموجه ذاتيا وذلك الاستثمار اقصى طاقة متاحه لدى العاملين من خلال اشراكهم في جماعه وظيفيه متماسك واعطائهم مساحة من الحرية تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المجموعة وإطلاق طاقاتهم واتاحه الفرصة للعمل الجاد والتميز والمشاركة.

12. ضرورة العمل على تعزيز الملاءمة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تقوية منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الموظفين بشركاتهم وقبولهم أهدافها، واخضاعها للتقييم والمتابعة والتحسين المستمر لتطوير خططها وهيكلها التنظيمية وكذلك العمل على تلبية احتياجات الموظفين مما يحقق طموحهم واشباع رغباتهم وهذا يجعل الموظفين في اتم الجاهزية الاستراتيجية لتحقيق التميز في الاداء.

المصادر:

- 1) Pórisson, P. P.(2020:20). Effects of communication and strategic commitment on strategic readiness for change: a case of e-commerce application (Doctoral dissertation). أطروحة
- 2) Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and strategic identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512.
- 3) Alharthi, A. (2018). Big data maturity model: assessing strategic readiness for the new era of data analytics (Doctoral dissertation, Abu Dhabi University College of Business).
- 4) Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, 52, 102062.
- 5) Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in China: The mediating role of strategic harmony. *International Business Research*, 6(10), 15.
- 6) Chinoy, N., Stoub, H., Ogrodzinski, Y., Smith, K., Bahal, D., & Zubek, J. (2021). Assessing student desire for professional skills development within the undergraduate science curriculum: a focus on teamwork. *Advances in Physiology Education*.
- 7) Choi, M. (2011). A study on individual readiness for strategic change (Doctoral dissertation, University of Georgia). أطروحة
- 8) Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- 9) Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
- 10) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- 11) Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and strategic change management is now a necessity. *International journal of project management*, 33(2), 291-298.
- 12) Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (2020). Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3509-3525.
- 13) Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- 14) Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.



- 15) Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- 16) Nurcholis, L. (2021). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. *Contaduría y administración*, 66(1), 7.
- 17) Ovitassari, M. (2022, February). Regulatory and Policy Responses toward SDGs in Achieving Sustainable Agriculture Productivity in Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 985, No. 1, p. 012027). IOP Publishing.
- 18) Saber Overvold, G. E. (1987). The imperative of strategic harmony: A critique of contemporary human relations theory. *Journal of Business Ethics*, 559-565.
- 19) Setiadi, F., Tanudjaja, W. V., & Syamil, A. (2022). Peningkatan Organizational Agility Telkom Group Melalui Enterprise Resource Planning (ERP). *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(1).
- 20) Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- 21) Wageeh, A.(2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*,9(3),pp97-110
- 22) Wildman, J. L., Thayer, A. L., Rosen, M. A., Salas, E., Mathieu, J. E., & Rayne, S. R. (2012). Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human Resource Development Review*, 11(1), 97-129.
- 23) Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- 24) Xue, F., Zhao, X., & Tan, Y. (2022). Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.
- 25) Yuthas, K., Sarason, Y., & Aziz, A. (2021). Strategic value creation through enterprise blockchain. *The Journal of The British Blockchain Association*.
- 26) Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital strategic culture, capabilities, strategic readiness, and innovation: investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720.
- 27) Ziaei Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020). strategic culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3), 174.