



## دور القلق الإستراتيجي في تحقيق الكمال الإستراتيجي لمنظمات الاعمال

### دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية النجف

م.م. ضرغام عبد العالي الماضي

أ.د. هاشم فوزي العبادي

المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف  
dhargama.almady@student.uokufa.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة  
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

### المستخلص

**الغرض:** سعى هذا البحث للتعرف على دور القلق الإستراتيجي في تحقيق الكمال الإستراتيجي، واقتراح وسائل التعامل مع هذا القلق بما يخدم المنظمة قيد البحث بتحقيق الكمال الإستراتيجي في أعمالها.

**تصميم البحث:** تضمن البحث التحليل النوعي للبيانات ذات الصلة بمديرية التربية لمحافظة النجف الاشرف قيد الدراسة وشملت عينة البحث من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب الادارية في هذه المديرية البالغ عددهم (100) موظفاً، فالتحليل قائم على قاعدة رصينة سعت الى كشف ممارسات هذه المديرية في كيفية استثمار القلق الإستراتيجي، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بالقلق الإستراتيجي والكمال الإستراتيجي. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SmartPLS) و (SPSS).

**النتائج:** أظهرت نتائج تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة الى الاستنتاجات النظرية منها قدرة المديرية على تحقيق الكمال الإستراتيجي من خلال التعامل بحرفية وتأنى مع القلق الإستراتيجي بأنشطة المديرية التي يتم ادائها من خلال تأزر جهود موظفيها بإنجازها.

**المساهمة/ القيمة:** يسهم هذا البحث كمحاولة للمساهمة في الكشف عن دور القلق الإستراتيجي كأداة حديثة لمديرية تربية محافظة النجف الاشرف لتحقيق الكمال الإستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** القلق الإستراتيجي، الكمال الإستراتيجي، مديرية تربية محافظة النجف الاشرف.

The role of strategic concern For achieving strategic  
Perfection for business organization- Analytical study of the opinions of a sample  
For workers in the Najaf Education Directorate

#### Abstract

**Purpose:** This research sought to identify the role of strategic anxiety in achieving strategic perfection, and to suggest means of dealing with this concern in a way that would serve the organization under discussion by achieving strategic perfection in its work.

**Research design:** The research included qualitative analysis of data related to the Directorate of Education for the Ashraf Governorate of Najaf under study. The research sample included directors, heads of departments and administrative divisions in this directorate, which amounted to (100) employees. Strategic anxiety, the research sought to test a number of hypotheses related to the influence relationships between the research variables represented by



strategic anxiety and strategic perfection. The data were processed through statistical methods using the program (SmartPLS) and (SPSS).

**Results:** The results of the statistical analysis of the data collected through the questionnaire tool prepared for this purpose, in addition to the theoretical conclusions, including the ability of the Directorate to achieve strategic perfection by dealing professionally and with strategic concern for the activities of the Directorate that are performed through the concerted efforts of its employees to achieve them.

**Contribution / Value:** This research contributes as an attempt to contribute to uncovering the role of strategic concern as a modern tool for the Directorate of Education in Najaf Governorate to achieve strategic perfection.

**Key words:** strategic concern, strategic perfection, Najaf Governorate Education Directorate.

## المبحث الأول- منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث:

نظراً للتطورات الحالية الحاصلة في عالم الأعمال، وانعكاس ذلك من تأثيرات على المنظمات، سواء الربحية أو غير الهادفة للربح، أو المنظمات الخاصة أو العامة، تقلق العديد من هذه المنظمات على بعض العوامل الإستراتيجية المهمة التي من الممكن أن تجعلها قادرة على تحقيق الأرباح والميزة التنافسية مما يحقق لها بقائها التنظيمي.

ومن هنا فان القلق الإستراتيجي يظهر للمنظمات من عدة جهات، فيظهر تارةً عندما لا تمتلك القدرة على بناء العلامة التجارية الخاصة بها وإدارتها والحفاظ عليها (Balmer & Wang,2016:18)، أو يظهر القلق بشأن السوق، إذ إن معظم المنظمات تقلق بشأن الأسواق بمعنى أنها تتأثر - أو تثير - القلق الأخلاقي أو الأدبي أو البيئي (Frankel et al.,2019:155). كما يظهر القلق بشأن قضايا الاحتفاظ بالموظفين والذي يعدُّ استجابة لاحتياجات تحقيق الأهداف (Mahmood & Nasir,2017:23).

وبالمقابل فقد تسأل (Bradford,2016:1) هل توجد إستراتيجية مثالية نستطيع من خلالها الوصول إلى الكمال الإستراتيجي، وحتى أفضل الإستراتيجيات يمكن أن تصبح غير مفيدة مع الوقت. إذ تتعلق الاستراتيجية بإيجاد ما يصلح، خاصة في ظل بيئة سريعة التغيير.

هذه الحقيقة تجعل الإستراتيجية الجيدة احتمالاً مخيفاً لبعض رواد الأعمال والمديرين. فقد نجح الكثير منا في حياتنا بالسعي إلى الكمال- فهناك درجات ممتازة في الاختبارات والتقييمات المثالية وحتى الاستراتيجيات "المثالية". ولكن في عالم التخطيط الاستراتيجي، هذه تعدُّ مصادمات. وبالتأكيد، يمكن أن تقوم المنظمة بالأداء بشكل جيد، وأحياناً "بشكل مثالي". ولكن لكل زبون يعتقد أنها مثالية، سيكون هناك من يعتبرها مروعةً، إذا لم يكن هذا صحيحاً - إذا لم يكن لديها بعض الزبائن الذين لديهم سبب واضح لعدم إعجابهم بمنتجاتها أو خدماتها - فأنها لا تبذل جهداً كافياً، ومن المحتمل جداً أن تترك أموالها على الطاولة.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

(١) ما تصور عينة البحث في المجتمع المبحوث عن مفاهيم القلق الإستراتيجي والكمال الاستراتيجي؟.



- ٢) هل لدى المنظمة المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن تحقيق الكمال من خلال القلق الإستراتيجي؟.
- ٣) التوسع في دراسة تبني الكمال الإستراتيجي وعدم تقويت الفرص على منظمات الاعمال في الإفادة منه في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها.
- ٤) ماهي آليات استيعاب القلق الإستراتيجي وتطبيقها في المنظمة المبحوثة؟.

### ثانياً- أهمية البحث:

إنّ الدافع إلى تحقيق الكمال الإستراتيجي ما زال قائماً وبصحة جيدة في العديد من المنظمات وقد يكون في الواقع يوقعهم في المشاكل مما يسبب لهم قلق إستراتيجي. فعندما تستند جذورها إلى الرغبة في القضاء على المخاطر أو ممارسة السيطرة على بيئة الأعمال، فإن هذا الهوس بالكمال يعيق تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال. وفي عدد قليل من الحالات، يكون الدافع إلى الكمال ضرورة إستراتيجية. كما جاءت أهمية هذا البحث من خلال تناوله أهمية التعامل مع القلق الإستراتيجي، وكيفية الوصول إلى الكمال الإستراتيجي. وتجسدت أهمية البحث بالآتي:-

- ١) البحث الحالي يكتسب أهميته من كونه دراسة حديثة ونوعية ولاسيما أن الموضوع لم يكتب فيه الكثير سواء على المستوى المحلي أم العربي على حد علم الباحث من خلال اطلاعه على الأبحاث والمصادر المتعلقة حول موضوعي القلق الإستراتيجي والكمال الإستراتيجي.
- ٢) يزود البحث المعنيين بالمعلومات الكافية حول الامكانيات المتاحة والمتطلبات الواجب توافرها لإدارة القلق الإستراتيجي وتسخيره في أكمال المهام بكل كفاءة وفاعلية.
- ٣) محاولة البحث لقياس وتشخيص أبعاد القلق الإستراتيجي ومتغير الكمال الإستراتيجي باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على مديرية تربية محافظة النجف الاشراف قياسها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية متغيرة.

### ثالثاً- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق الكمال الإستراتيجي للمنظمة المبحوثة من خلال الاستفادة من حسن التعامل مع القلق الاستراتيجي، وبالإضافة الى ذلك، تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين القلق الإستراتيجي والكمال الإستراتيجي.

- وفي ضوء ذلك نجد أهدافاً فرعية يسعى البحث الحالي تحقيقه:-
- ١) دراسة وتحليل أهمية القلق الإستراتيجي وكيفية التعامل معه وتحديد أبعاده.
  - ٢) استكشاف العوامل المؤثرة، التي تؤثر في القلق الإستراتيجي والتحقق في دور القلق الإستراتيجي في تحقيق الكمال الإستراتيجي.
  - ٣) دراسة وتحليل متطلبات وإمكانيات المنظمة المبحوثة والمشكلات التي تواجهها من جراء القلق الإستراتيجي التي تمر فيه، وانعكاس ذلك على تحقيق الكمال الإستراتيجي.

### رابعاً- فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث ويهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع الفرضية الاتية: **يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق الإستراتيجي في الكمال الإستراتيجي.** ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

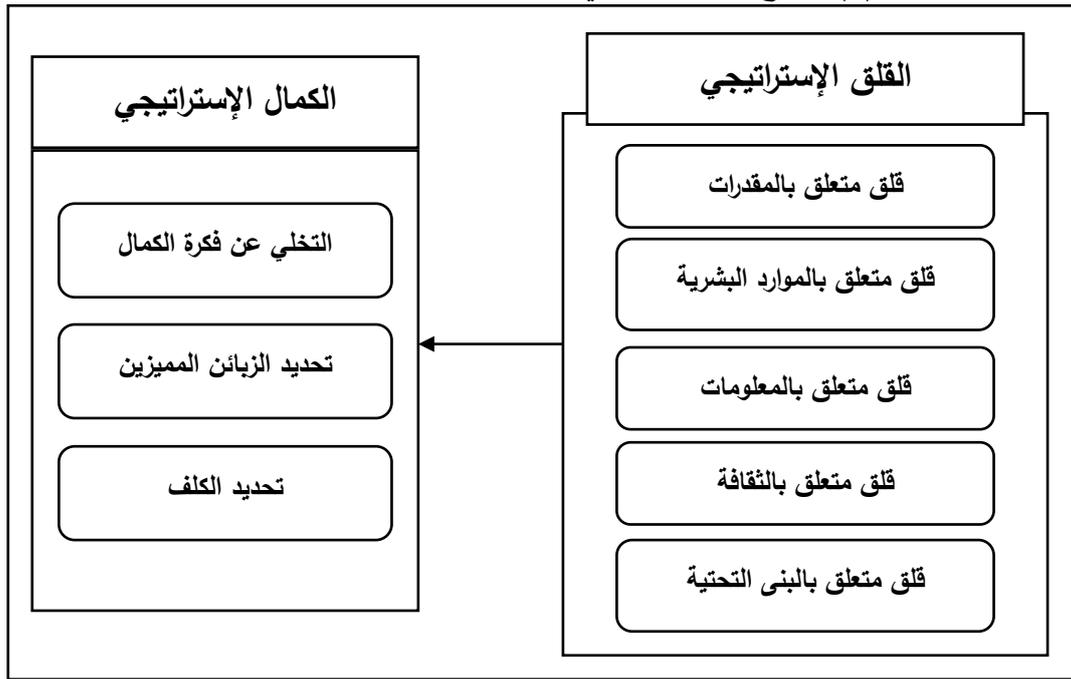
❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق بشأن القدرات في الكمال الإستراتيجي.



- ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق بشأن الموارد البشرية في الكمال الإستراتيجي.
- ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق بشأن المعلومات في الكمال الإستراتيجي.
- ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق بشأن الثقافة في الكمال الإستراتيجي.
- ❖ يوجد ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للقلق بشأن البنى التحتية للمنظمة في الكمال الإستراتيجي.

#### خامساً- المخطط الافتراضي للبحث:

يعرض الشكل (1) نموذج الدراسة الفرضي.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

#### سادساً- مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مديرية تربية النجف كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت العينة بالمدراء ورؤساء الاقسام والشعب في المديرية قيد البحث في محافظة النجف، وقام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (100) استمارة.

#### سابعاً- متغيرات البحث ومقاييسها:

تضمن البحث متغيرين رئيسيين تجسدت في متغير القلق الإستراتيجي باعتباره متغيراً مستقلاً أو المتغير المفسر في الدراسة والمتغير التابع الذي تمثل بالكمال الإستراتيجي، إذ تم تطوير استمارة الاستبيان ومحكمة لقياس متغيرات البحث الحالية قياساً وصفيّاً أو نوعياً ( Qualitative Measurement)، إذ سيخضع المقياس لعدة اختبارات في مجال الصدق والثبات والاتساق الداخلي عبر الاختبارات الاولية والاختبارات الاحصائية، وسيعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert – Type) في تحديد فقرات القياس ولمتغيرات البحث الحالي، أنظر الجدول الاتي:



### الجدول (1) متغيرات البحث

المصدر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Gilgeous,1995:28)	القلق بشأن القدرات	القلق الإستراتيجي
	القلق بشأن الموارد البشرية	
	القلق بشأن المعلومات	
	القلق بشأن الثقافة	
	القلق بشأن البنية التحتية للمنظمة	
(أعداد الباحثين)	التخلي عن فكرة الكمال	الكمال الإستراتيجي
	تحديد الزبائن المميزين	
	تحديد الكلف	

### المبحث الثاني- الاطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم القلق الإستراتيجي The Concept of Strategic Concern

عندما تقلق المنظمات على عوامل إستراتيجية كالثقافة التنظيمية أو الموارد البشرية أو غيرها من العوامل المهمة على المدى الطويل فإن هذا القلق يسمى بـ(القلق الإستراتيجي). وهذا ما أكده (Horovitz,1984:27) إن المنظمات لديها ثلاثة أمور أساسية تقلق بشأنها إستراتيجياً وهي:

(١) الهيكل التنظيمي.

(٢) عمليات التخطيط.

(٣) أنماط التحفيز المستخدمة لإحداث تغييرات إستراتيجية.

وبالمقابل فإن (Guidi,2018:14) يرى أن القلق الاستراتيجي يحدث عندما تكون في المنظمة مشاكل في تنسيق الخيارات الاستراتيجية التي يوجد فيها أكثر من توازن ممكن (أي لا توجد استراتيجية مهيمنة) للتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة في الاسواق التي تعمل بها المنظمة وبالتالي عدم قدرة المنظمة على التكيف مع تلك التغيرات الامر الذي يؤدي الى حصول قلق استراتيجي لدى المنظمات. لقد تم وضع العديد من مفاهيم القلق من قبل علماء النفس والاجتماع لكن الاقرب على مستوى ادارة الاعمال المفهوم الذي وضعه (Hall,1979:204) على أنه (الوصف المركب لمختلف الدوافع، والتصورات، والمواقف، والمشاعر، والتقلبات العقلية التي يمر بها الشخص فيما يتعلق بمواجهة مخاوفه وهو مجموعة كاملة من التصورات والعواطف والمعرفة والقيم والمواقف والسلوكيات المتعلقة بالحدث ذي الداعي للقلق).

بينما عرف القلق الاستراتيجي من قبل ( Yim et al.,2004:147) بأنه (استخدام الادارة العليا للمعرفة المتعلقة بالقلق الإستراتيجي من أجل اتخاذ قرارات صائبة في عالم الاعمال).

أما ( Gallimore,2007:5) يرى القلق الإستراتيجي أنه عبارة عن (مخاوف المنظمة بشأن صياغة استراتيجية ملائمة للظروف التنظيمية المختلفة التي بموجبها يتم استدعاء مفهوم الاستراتيجية والتي تتعلق هذه الظروف بالمنظمات بأكملها وتشمل جميع المنظمات التي لديها عدد من الأعمال والشركات الصغيرة والشركات الدولية).



وينفس الصدد أعلاه، ينظر (Hastings et al, 2004:961) إلى القلق الاستراتيجي: (يشتمل مخاوف المنظمة من عدم القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتي تجعل المنظمة أكثر عرضة للخطر مما يتطلب منها استخدام كافة المقدرات لمواجهة الخطر المحدق بها). ومن وجهة نظر (Gilgeous, 1995:9) فإن القلق الاستراتيجي يعني (تحديد المدى الذي تحدث فيه مشاكل معينة في مجال الأعمال ولا تستطيع المنظمة من معالجتها، وهذا بدوره يمنعها من متابعة الاستراتيجية المختارة بفعالية).

وعندما ينخرط العاملون في سلسلة من الممارسات لوضع الإستراتيجيات، يعبر المشاركون عن قلقهم من خلال الحديث، وقيمون ملاءمتهم الاستراتيجية، ويستكشفون ويقترحون مسارات عمل مختلفة تجسد التفاعل الإستراتيجي للتعبير عن الأمور المثيرة للقلق والتفاوض بشأنها ومواجهتها من خلال الحديث وهي تقوم بذلك عن طريق (Cooren et al., 2018:422):

- (1) عرض المسائل ذات الأهمية.
- (2) الإثبات لدعم طابعها الاستراتيجي.
- (3) عزو هذه الأمور المثيرة للقلق إلى المنظمة.
- (4) بلورة مسار عمل للأمر المقلقة التي تشكل استراتيجية للمنظمة.

### ثانياً- أهمية القلق الإستراتيجي: The Importance of Strategic Concern

بعد الاطلاع على الادبيات التي تهتم بدراسة الادارة الاستراتيجية نجد أن موضوع القلق الاستراتيجي يعد من الموضوعات الرئيسية في منظمات الاعمال الحديثة وذلك بسبب التطورات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات بسبب التغيرات في العوامل الاقتصادية والسياسية وقوة المنافسة التي تؤثر على ادارة المنظمة (Rioux & Penner, 2001:44). وبناءً على ذلك فإن القلق الاستراتيجي يدفع منظمات الاعمال الى التفكير بشكل الاستباقية لمواجهة الاضطرابات التي تحصل خارج المنظمة. إذ أظهرت نتائج الدراسات أن المنظمات التي لديهم دوافع تنافسية عالية هي أكثر عرضة الى القلق الاستراتيجي وذلك خوفاً على عدم تحقيق اهدافها.

يشير القلق في الواقع، إلى طريقة جديدة للنظر في الإدارة الإستراتيجية، إذ تم تقديم هذا الإطار الجديد واستخدامه لإظهار كيف يمكن للشركات تقييم قدراتها في الإدارة الإستراتيجية. وتم تطبيقه لإظهار كيف يتعين على الشركات ان تحقق التوازن بحذر بين كل من الخطوات الواجب اتخاذها للتحرك استراتيجياً (أي صياغة وتنفيذ الاستراتيجية) مع العملية أي (الأسلوب المناسب) التي تصل بها الشركة إلى استراتيجية معينة. ويشير قلق وممارسة الشركات إلى أنه من المهم فهم التفكير الاستراتيجي بقدر أهمية إدارة الطريقة التي يستخدم بها مختلف الافراد الفاعلين في المنظمة - المدراء - لاستخدام الأدوات للصياغة الإستراتيجية (Horovitz, 2007:19).

### ثالثاً- عوامل القلق الإستراتيجي: Factors of Strategic Concern

قسم (Chinowsky & Meredith, 2000:8-9) عوامل القلق الإستراتيجي في المنظمات إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية وسيتم إدراج كل منها كما يأتي (Balmer & Wang, 2016:18):



## ١) العوامل الداخلية:

- ❖ عدم تركيز المنظمة على تطوير خارطة طريق على المدى الطويل لتطوير المنظمة.
- ❖ عدم الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في المنظمة.
- ❖ عدم تركيز المنظمة على نقاط قوتها الداخلية واستخدامها كعناصر أساسية لتطوير السوق.
- ❖ عدم تحرك المنظمة باتجاه التقنيات الجديدة كأداة لتسهيل مشاركة المعرفة بين موظفيها.
- ❖ عدم تركيز المنظمة على التعلم التنظيمي على المدى الطويل.

## ٢) العوامل الخارجية:

- ❖ عدم استجابة المنظمة للتقلبات الاقتصادية التي تحدث في البيئة الخارجية.
- ❖ عدم قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الجديدة وجعلها كأساس لتوسيع أعمالها.
- ❖ عدم قدرة المنظمة على حماية نفسها وعملياتها من المنافسين.
- ❖ عدم قدرة المنظمة على بناء العلامة التجارية الخاصة بها وإدارتها والحفاظ عليها.

## رابعاً- أبعاد القلق الإستراتيجي: Dimensions of Strategic Concern:

أشار (Gilgeous,1995:15) إلى أن القلق الإستراتيجي يسيطر على العديد من المنظمات، وأنه يتكون من الأبعاد الآتية:

- ١) **القلق بشأن القدرات:** يشير هذا البعد إلى توافر المهارات والمعرفة والمقدرات الجوهرية للموظفين داخل المنظمة (واستخدام الاستشاريين) في عملية التخطيط، ويجسد هذا البعد السمات الشخصية والتفاعلات مثل التدريب والمهارات والإبداع...الخ.
- ٢) **القلق بشأن الموارد البشرية:** يتعلق هذا البعد بتوفير القوى العاملة والمعدات والبنى والدعم والتمويل والوقت اللازم للتخطيط. وبالمثل، تشير هذه الفئة إلى المعلومات المتعلقة بتوافر هذه الموارد وامكانياتها وقدرتها.
- ٣) **القلق بشأن المعلومات:** يتعلق هذا البعد بتوافر البيانات ونقلها عندما كان ذلك مطلوباً، أي ليس فقط محتوى البيانات، ولكن أيضاً الاتصال والتنظيم.
- ٤) **القلق بشأن الثقافة:** يتعلق بالمعتقدات والمواقف والمعايير والقيم السائدة داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوك الموظف والتركيز في ظروف معينة. وقد تتعلق هذه المكونات من الثقافة بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، وكيف يكافئ الأفراد، وكيف يتم التحكم بهم.
- ٥) **القلق بشأن البنى التحتية للمنظمة:** يتعلق بهيكل المنظمة، أي إطار العلاقات الرسمية في المنظمة وبين أعضاء المنظمة، ويتضمن تحديد المهام والمسؤوليات وأدوار العمل والعلاقات وقنوات الاتصال. وبالمثل، يتعلق الأمر بتخطيط وتنظيم الاجتماعات وفرق العمل وأنشطة الإدارة الأخرى داخل المنظمة.

## خامساً- مفهوم وأهمية الكمال الإستراتيجي:

### The Concept and Importance of Strategic Perfect

إذا كانت شركتك تُظهر علامات الكمال، فمن المهم أن تأخذ الوقت الكافي لاستكشاف ما إذا كان هذا يخدم احتياجات العملاء/ أصحاب المصلحة وعملك، وتقييم التأثير على نجاح تنفيذ



الإستراتيجية، وإذا لزم الأمر، اتخاذ الخطوات اللازمة تغيير تركيز مؤسستك من الكمال إلى التميز في تنفيذ الإستراتيجية(www.collaborativestrategy).

يتسأل ( Bradford,2016:1) كيف يمكننا وضع استراتيجية لمعرفة الوصول إلى الكمال الاستراتيجي في عمل المنظمات مما يجعلها تسلك مدخلاً بشكل أفضل؟.

إنّ الإجابة عن هذا التساؤل يحتاج الاهتمام بالأمر الآتية:

- (١) **التخلي عن فكرة الكمال:** لا يوجد شيء اسمه منتج أو خدمة مثالية، ولن تكون أول شركة في التاريخ تحقق هذا الإنجاز. إذا كانت لديك منتجات أو خدمات قريبة من الكمال، فاسأل كيف يمكنك تحسينها لصالح بعض الزبائن من خلال التراجع عن الكمال في بعض السمات.
- (٢) **تحديد الزبائن المميزين :** حدد بوضوح نوع الزبون المميز والقابل للتحديد عن طريق تقسيم السوق الخاص بك حول سلوكيات الشراء، وتجنب الوقوع في فخ النظر إلى حصة السوق في السوق بالكامل، وبدلاً من ذلك ابحث عن مشاركة مع نوع معين من الزبائن يكافئ تفوقك وتعرف على أهم اثنين أو ثلاثة من معايير اتخاذ القرار في السوق.
- (٣) **ألق نظرة فاحصة على تكلفة كل سمة تقوم بتضمينها في منتجك أو خدمتك :** لا تحمل كل سمة نفس الأهمية، وبعضها لديه علاقة ضعيفة بين التكلفة والمنفعة. وضع في اعتبارك فائدة السوق المتمثلة في تقليص السمات الأقل أهمية وبناء أدائك في تلك التي يجدها زبائنك المستهدفون أكثر أهمية.

### سادساً- وسائل تحقيق الكمال الإستراتيجي:

#### Means of achieving Strategic Perfect

إذا انتظرت حتى يصبح كل شيء مثالياً، فستنتظر إلى الأبد. وهذا يعني أن أفضل شيء هو تحقيق أقصى استفادة مما لديك الآن. والحقيقة هي أن العديد من الشركات تقضي الكثير من الوقت في انتظار، أو محاولة إنشاء ظروف العمل المثالية قبل تنفيذ مشروع، أو تقديم منتج أو خدمة مبتكرة، أو الدخول إلى سوق ناشئ جديد قبل بقية منافسيهم. في حين أن النتيجة قد تكون تقليل المخاطر (والتي في كثير من الأحيان، هي المحرك الحقيقي لهذا النوع من السلوك في الأعمال)، وعليه فإنها تعني دائماً انخفاض مستويات الابتكار، والفرص والأسواق الضائعة، ونتائج أداء الأعمال غير المحسنة. وفيما يلي المواقف الثلاثة في الأعمال التجارية، فإن السعي لتحقيق الكمال يعيق فعلاً اتخاذ الإجراءات وتنفيذ الإستراتيجية وممارسة الأعمال التجارية بنجاح، وكالاتي:

#### ١ تحليل خيارات عملك حتى الموت Analyzing Your Business Options to Death

كيف تعتمد البيانات على عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك؟ هل يصبح تمريناً على استفادة مراجعتك المالية التاريخية وقدراتك على التنبؤ ونوبة من تخطيط السيناريو و"الألعاب الحربية"؟ على الرغم من أننا نؤيد استخدام البيانات بشكل كامل في عملية التخطيط، إلا أننا لسنا من أشد المعجبين باستثمار قدر كبير من الوقت والجهد في أعمال التنبؤ وتخطيط السيناريو المكثف. والحقيقة هي أن هذه الأنواع من الأنشطة يمكن أن تسحب التخطيط الاستراتيجي إلى تدريب ستة أشهر بالإضافة إلى أنها تمنح قادة الأعمال إحساساً زائفاً بالأمان يأتي مع التفكير في أنهم حددوا جميع خيارات العمل الممكنة وقاموا بتنفيذها واختاروا الأفضل خيار في المستقبل المنظور. وهنا يجب أن



أسئال - هل هذا ممكن هذه الأيام؟ ما عليك سوى إلقاء نظرة على مدى سرعة تغير بيئة الأعمال وعدد "البجعات السوداء" ونظراً لوقائع وضع أعمالنا الحالي، لم يعد من المفيد محاولة التنبؤ بجميع سيناريوهات العمل الممكنة والاستجابات المناسبة لها، واستغرق وقتاً طويلاً للقيام بذلك - ستتغير بيئة العمل بحلول الوقت الذي لديك صاغ خطتك.

## ٢ - تألم بشأن قرارات العمل Agonizing over Business Decisions

كيف تتم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك؟ هل يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً؟ هل تركز العملية على القضاء على المخاطر دون النظر أيضاً في القيمة الاستراتيجية للخيارات الممكنة؟ ويمكن أن يكون التركيز في صنع القرار على معايير ضيقة تدور حول اختيار مسار العمل الذي يقلل أو يقضي على المخاطر عقبة خطيرة أمام العمل في العديد من الشركات.

الشركات الجادة في بناء التفاني في العمل غير الكامل في ثقافتها التنظيمية ستتبنى في الواقع قيمة أساسية تتحدث عن هذا وتصف ما يبدو عليه في العمل.

## ٣ - السعي من أجل عدم وجود أخطاء Striving for Zero Errors

هل تحتاج شركتك إلى أن تكون خالية من الأخطاء بنسبة 99.99966% (سته سيجما)؟ إذا كنت تفعل أو تنتج أشياء لها عواقب على الحياة أو الموت، فربما تكون الإجابة نعم وقد يكون السعي لتحقيق الكمال مناسباً لك. كما ترى، أنا جيد في المستشفى المحلي الذي يسعى جاهداً من أجل القضاء على عدوى MRSA و C. Diff أو شركة الطيران التي أعمل بها جاهدة لتحقيق سجل من عدم وقوع حوادث. وعلى الرغم من ذلك، بالنسبة لبعيتنا، ربما لا يكون هذا المستوى من الكمال ضرورياً لنجاح الأعمال والسعي لتحقيقه لا يضيف قيمة ملحوظة أو مهمة لعملائك وأصحاب المصلحة أو لمؤسستك.

## المبحث الثالث- الجانب العملي للمبحث

### أولاً- التحليل الإحصائي الوصفي:

يركز اختبار التحليل الاحصائي الوصفي على وتشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفقرات الفرعية ووصفها، بالإعتماد على مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي، إذ يمثل هذا النوع من التحليل خطوة هامة لتحليل البيانات تحليلاً كمياً، كونه يعمل على وصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة التي المبحوثة، وبالتالي يعطي الباحث تصور واضح عن طبيعة تلك البيانات، وبالإمكان اظهار نتائج هذا التحليل على شكل جداول وتدعم بمناقشات تفصيلية للوصول الى هذا الهدف (Triola,2012:4). إذ تتمثل المؤشرات الاحصائية التي تعبر عن الإحصاء الوصفي بعدة مؤشرات منها (الوسط الحسابي) الذي يوضح استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة، ومؤشر (الإنحراف المعياري) الذي يوضح مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. كذلك سيتم تحديد النسبة المئوية لكل فقرة من الفقرات المقياس، علما انه سيتم إعتماد قيمة الوسط الفرضي بحدود (3) أي ان قيم الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي او تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة وبعكسه تعد قيمة مرفوضة (اذا كان مضمون او توجه الفقرات بشكل ايجابي) اما اذا كان مضمون الفقرات سلبية فأن قبول الإستجابة تكون عندما تقل قيمة الوسط الحسابي المتحققة عن قيمة الوسط الفرضي، وبالإعتماد



على مقياس (Likert) خماسي الرتب (اتفق تماماً- اتفق- محايد- لا اتفق- لا اتفق تماماً) وكما مبين في الفقرات الآتية:

أ- متغير القلق الاستراتيجي يقاس هذا المتغير من خمسة أبعاد فرعية وكالاتي:

### 1. القلق بشأن القدرات:

تبين نتائج الجدول ( 2 ) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( القلق بشأن القدرات )، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.68 ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.14 )، ونسبة مئوية بلغت ( 0.73 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( هناك نقص في مهارات الاتصال الشخصي) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي ( 4.20 ) في حين حققت الفقرة ( لا يتم تشجيع الأفراد على تحديث / زيادة مهاراتهم) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.07).

الجدول (2) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد القلق بشأن القدرات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يتم انتقاء المهارات بدلاً من تعليمها بشكل منهجي.	3.848	1.292	0.770	3
2	لا يتم تشجيع الأفراد على تحديث / زيادة مهاراتهم.	3.076	1.767	0.615	9
3	يوجد ضعف كبير في المهارات.	3.544	1.084	0.709	7
4	يتم ترقية المديرين دون الحصول على مزيد من التدريب.	3.544	1.338	0.709	8
5	هناك نقص في مهارات الاتصال الشخصي.	4.203	0.404	0.841	1
6	استقطاب ضعيف للموظفين ذوي الكفاءات العالية و لا تحفظ بهم.	3.835	1.506	0.767	4
7	لا يتم تدريب الموظفين على تقنيات حل المشكلات واتخاذ القرار.	3.937	0.867	0.787	2
8	أنظمة الحوافز والمكافآت الحالية غير مناسبة لمشاركة الموظفين وتطويرهم.	3.633	1.242	0.727	5
9	غالباً ما يطلب من المستشارين المستقلين / الخبراء الخارجيين القيام بأدوار رئيسية في تطوير وتنفيذ المشاريع.	3.557	0.828	0.711	6
	المعدل العام لبعد القلق بشأن القدرات	3.686	1.148	0.737	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

### 2. القلق بشأن الموارد البشرية

تبين نتائج الجدول ( 3 ) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( القلق بشأن الموارد البشرية)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.69) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 0.97 )، ونسبة مئوية بلغت تقريباً ( 0.74 )، وعلى



مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( غالباً ما يكون المديرون غير مدركين لقدرات مرؤوسيههم ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.08) في حين حققت الفقرة ( كثيراً ما يتعين تعديل النطاقات الزمنية للتخطيط لاستيعاب النقص في الموارد المتاحة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.07).

الجدول (3) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد القلق بشأن الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لا يتم تقييم الاستثمار في التدريب.	3.620	0.837	0.724	7
2	يعطى التدريب أولوية منخفضة.	3.734	1.163	0.747	6
3	يشارك كبار المديرين بشكل غير كافٍ في وضع سياسات التدريب.	3.797	1.114	0.759	5
4	تعاني بعض المشاريع / الفرق / الإدارات من نقص في الموظفين.	4.051	1.218	0.810	2
5	يعدُّ نقص الموارد مصدراً رئيساً لفشل الخطة / المشروع.	3.835	1.126	0.767	4
6	غالباً ما يكون المديرون غير مدركين لقدرات مرؤوسيههم.	4.089	1.168	0.818	1
7	معدل دوران العمالة مرتفع.	3.557	0.549	0.711	8
8	لا يتم الاحتفاظ بسجلات خبرة الموظف المكتسبة أثناء العمل.	4.025	1.050	0.805	3
9	كثيراً ما يتعين على المديرين الاعتماد على مهارات خبراء التخطيط.	3.152	0.579	0.630	9
10	كثيراً ما يتعين تعديل النطاقات الزمنية للتخطيط لاستيعاب النقص في الموارد المتاحة.	3.076	0.944	0.615	10
المعدل العام لبعد القلق بشأن الموارد البشرية		3.694	0.975	0.739	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

### 3. القلق بشأن المعلومات

تبين نتائج الجدول (4) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( القلق بشأن المعلومات )، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.65 ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.46 ) ، ونسبة مئوية بلغت ( 0.73 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة ، إذ حققت الفقرة ( قلة من المديرين / الموظفين على دراية بكيفية استخدام نظم المعلومات المتاحة. ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.02) في حين حققت الفقرة ( لا يشترك أصحاب المصالح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية ) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.06).



الجدول (4) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد القلق بشأن المعلومات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	الحوازر المادية (مثل المباني والمواقع المختلفة) تمنع الاتصال.	3.430	1.278	0.686	8
2	الافتراضات الأساسية لأنشطة التخطيط غير واضحة.	3.304	1.078	0.661	9
3	لا تستخدم المجالات الوظيفية قاعدة بيانات مشتركة بين الجميع.	3.772	1.037	0.754	6
4	الوصول إلى نظم / مصادر المعلومات ضعيفة ومقيدة.	3.861	1.047	0.772	4
5	قلة من المديرين / الموظفين على دراية بكيفية استخدام نظم المعلومات المتاحة.	4.026	0.953	0.805	1
6	ردود الفعل من تنفيذ الخطط قليلة وغير منظمة.	3.785	1.106	0.757	5
7	كثيراً ما يتبين أن المعلومات الموجودة في قواعد البيانات قديمة.	3.924	0.944	0.785	2
8	لا يشكل تخطيط جدولة الإنتاج جزءاً لا يتجزأ من نظام معلومات الإدارة.	3.899	4.858	0.780	3
9	المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ليست متاحة بسهولة.	3.481	1.164	0.696	7
10	لا يشترك أصحاب المصالح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.063	1.147	0.613	10
	المعدل العام لبعد القلق بشأن المعلومات	3.655	1.461	0.731	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

4. القلق بشأن الثقافة:

تبين نتائج الجدول (5) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (القلق بشأن الثقافة)، إذ

يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.76 ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.09 )، وبنسبة مئوية بلغت ( 0.75 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( ينظر إلى النفعية على المدى القصير على أنها أكثر أهمية من البناء للمستقبل ) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.05) في حين حققت الفقرة (الأولويات غير واضحة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.57).

الجدول (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد القلق بشأن الثقافة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لا تخصص الوقت الكافي للتخطيط للمستقبل.	3.924	0.984	0.785	3
2	الأولويات غير واضحة.	3.570	1.140	0.714	9
3	يتم إنفاق الكثير من الوقت في العمل غير الضروري.	3.747	1.235	0.749	5
4	لا توجد رسالة مكتوبة توضح الأهداف بعبارات قابلة للقياس.	3.747	0.980	0.749	4
5	يُنظر إلى النفعية على المدى القصير على أنها أكثر أهمية من البناء للمستقبل.	4.051	1.176	0.810	1
6	القيم التنظيمية متضاربة.	3.658	0.932	0.732	6
7	يشعر الأشخاص "الموجودون في الخطوط الأمامية" أن الإدارة	3.949	1.097	0.790	2



				العليا "تُبقيهم في طي الكتمان".	
7	0.719	1.056	3.595	القادة / المديرين لا يولون اهتماماً كافياً لاحتياجات الأفراد.	8
8	0.722	1.213	3.608	فشل الإدارة العليا في تنفيذ الخطط الموضوعة من قبلها.	9
	0.752	1.090	3.761	المعدل العام لبعد القلق بشأن الثقافة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

### 5. القلق بشأن البنى التحتية

تبين نتائج الجدول ( 6 ) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( القلق بشأن البنى التحتية )، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.68) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.51 )، ونسبة مئوية بلغت ( 0.73 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة (المديرون يفوضون دون الحفاظ على السيطرة ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي ( 4.12 ) في حين حققت الفقرة ( لا يتم نقل الدروس المستفادة في قسم واحد إلى قسم آخر ) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.36).

الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد القلق بشأن البنى التحتية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	خطوط المسؤولية / المساعلة غير واضحة.	3.570	1.046	0.714	6
2	لا توجد مرونة كافية لإجراء تغييرات سريعة.	3.810	1.231	0.762	3
3	المديرون يفوضون دون الحفاظ على السيطرة.	4.127	4.570	0.825	1
4	المديرون غير قادرين على التعامل مع جميع المطالب في وقتهم.	3.924	1.259	0.785	2
5	غالباً ما تكون القواعد والإجراءات غير مناسبة / غير فعالة.	3.532	0.918	0.706	7
6	لا يتم اختبار طرائق التصنيع بشكل دوري للتحسين.	3.608	1.285	0.722	5
7	هناك الكثير من الروتين غير الضروري.	3.532	0.959	0.706	8
8	لا يتم نقل الدروس المستفادة في قسم واحد إلى قسم آخر.	3.367	1.111	0.673	9
9	لا يتم تكريس جهد كافٍ لتحسين الطريقة التي يعمل بها الأفراد من مختلف المجالات الوظيفية معاً.	3.709	1.232	0.742	4
	المعدل العام لبعد القلق بشأن البنى التحتية	3.687	1.512	0.737	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من الجدول ( 7 ) مخلص استجابة افراد العينة على ابعاد متغير القلق الاستراتيجي، اذ يتضح ان الابعاد الخمسة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبول نتيجة تحقيق وسط حسابي ( 3.69 ) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري ( 1.23 )، اما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت ما يقارب ( 0.74 ) وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تسعى للتخلص من القلق الاستراتيجي، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (القلق بشأن الثقافة) الترتيب الأول



بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ ( 3.76 )، بينما حقق بعد ( القلق بشأن البنى المعلومات ) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.65) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.  
الجدول (7) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير القلق الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	القلق بشأن البنى القدرات	3.686	1.148	0.737	3
2	القلق بشأن البنى الموارد البشرية	3.694	0.975	0.739	2
3	القلق بشأن البنى المعلومات	3.655	1.461	0.731	5
4	القلق بشأن البنى الثقافة	3.761	1.090	0.752	1
5	القلق بشأن البنى التحتية	3.687	1.512	0.737	4
اجمالي القلق الإستراتيجي		3.696	1.237	0.739	

ب. متغير الكمال الاستراتيجي يقاس هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية وكالاتي:

### 1. التخلي عن فكرة الكمال:

تبين نتائج الجدول (8) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( التخلي عن فكرة الكمال)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.98 ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.13 )، ونسبة مئوية بلغت ( 0.79 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( تسعى إلى تحقيق الانجاز ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي ( 4.22 ) في حين حققت الفقرة ( تسعى إلى تحسين خدماتها لصالح زبائننا ) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.70).

الجدول (8) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التخلي عن فكرة الكمال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تدرك أنه لا يوجد خدمات مثالية.	4.025	1.086	0.805	2
2	تسعى إلى تحقيق الانجاز.	4.228	1.074	0.846	1
3	تسعى إلى تحسين خدماتها لصالح زبائننا.	3.709	1.232	0.742	3
المعدل العام لبعد التخلي عن فكرة الكمال		3.987	1.131	0.797	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

### 2. تحديد الزبائن المميزين:

تبين نتائج الجدول (9) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( تحديد الزبائن المميزين)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.68 ) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.12 )، ونسبة مئوية بلغت ( 0.73 )، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد



حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( ) تبحث عن زبائن متميزين وتشاركهم في تصميم منتجاتها ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي ( 3.77) في حين حققت الفقرة (تحدد بوضوح نوع الزبون المميز لها وتستهدفه) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.57).

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده تحديد الزبائن المميزين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تحدد بوضوح نوع الزبون المميز لها وتستهدفه.	3.570	1.195	0.714	3
2	تتجنب الوقوع في فخ النظر في امتلاك السوق بالكامل.	3.722	1.061	0.744	2
3	تبحث عن زبائن متميزين وتشاركهم في تصميم منتجاتها.	3.772	1.132	0.754	1
	المعدل العام لبعده تحديد الزبائن المميزين	3.688	1.129	0.738	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

### 3. تقليل الكلف:

تبين نتائج الجدول ( 10) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعده (تقليل الكلف)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت ( 3.85) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعده، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري ( 1.12)، ونسبة مئوية بلغت ( 0.77)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة ( تهتم في تقليص سمات الخدمات وتحسن من ادائها ) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي ( 3.91) في حين حققت الفقرة (تلقي نظرة فاحصة على سمة الخدمات) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.79).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده تقليل الكلف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تلقي نظرة فاحصة على سمة الخدمات.	3.797	1.042	0.759	3
2	تأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين التكلفة والمنفعة للخدمات المقدمة.	3.861	1.129	0.772	2
3	تهتم في تقليص سمات الخدمات وتحسن من ادائها.	3.910	1.208	0.782	1
	المعدل العام لبعده تقليل الكلف	3.856	1.126	0.771	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من الجدول ( 11) مخلص استجابة افراد العينة على ابعاد متغير الكمال الاستراتيجي، إذ يتضح ان الابعاد الثلاث التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبول نتيجة تحقيق وسط حسابي ( 3.84) أي أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري ( 1.12)، اما مستوى



الأهمية النسبية فقد بلغت ما يقارب ( 0.77) وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تعزز من الوصول الى الكمال الاستراتيجي، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد ( التخلي عن فكرة الكمال) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ ( 3.98)، بينما حقق بعد ( تحديد الزبائن المميزين ) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.68) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الجدول (11) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الكمال الاستراتيجي

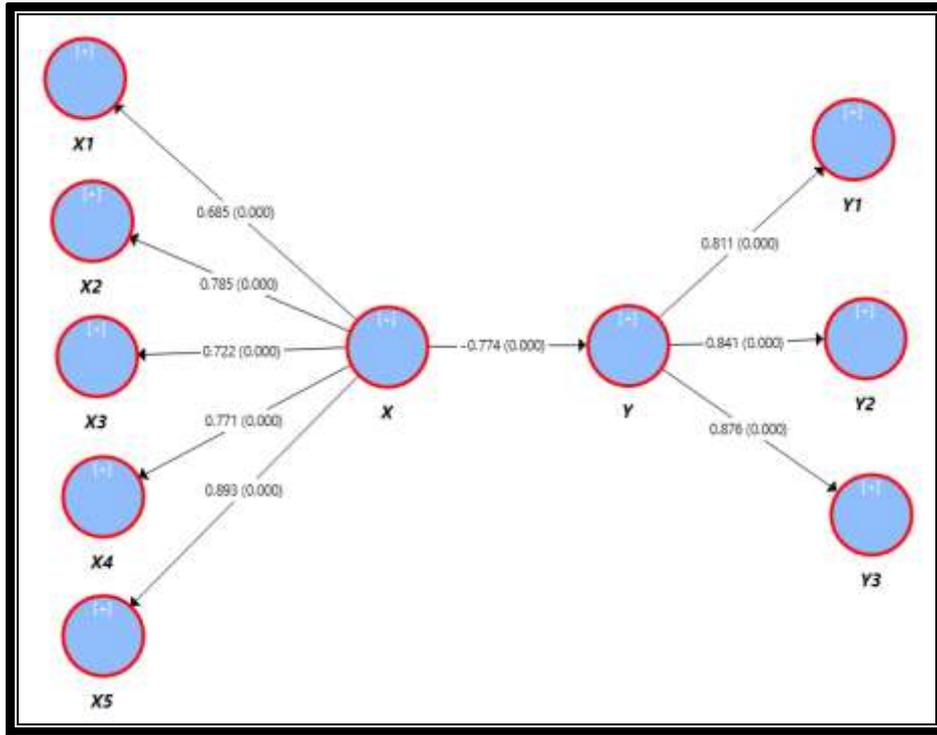
ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التخلي عن فكرة الكمال	3.987	1.131	0.797	1
2	تحديد الزبائن المميزين	3.688	1.129	0.738	3
3	تقليل الكلف	3.856	1.126	0.771	2
	اجمالي الكمال الاستراتيجي	3.844	1.129	0.769	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

### ثانياً- اختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث:

خصصت الفقرة الحالية باختبار فرضيات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد تأثير المتغير المستقل (القلق الاستراتيجي) في المتغير التابع (التكامل الاستراتيجي)، والذي تم تحديده من خلال ميل الاتجاه العام (beta) لهما لكلا المتغيرات واختبار الفرضيات يعتمد على مستوى المعنوية التي تظهرها النتائج، ويفترض الباحث أنه عند تسجيل مستوى المعنوية ( 5%) أو أقل، فإن الفرضية مقبولة والعكس الفرضية ترفض. كما سيتم اختبار معامل التحديد الذي من خلال سيكشف المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع وافترض الباحث فرضية رئيسية واحدة، واستتبقت منها خمس فرضيات فرعية، وفق ما ورد في منهج البحث، على النحو التالي:

**اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وعكسية بين القلق الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي، أي ان أي زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (القلق الاستراتيجي) سيؤدي الى انخفاض التكامل الاستراتيجي، وسوف يتم اعتماد البرنامج التطبيقي (SmartPLS) في التعرف على النتائج الاختبار وسوف يظهر معامل التأثير ومساوى المعنوية على السهم المتصل بين المتغيرين المستقل والتابع في الشكل ( 2)، اما معامل علاقة الارتباط سيظهر في الجدول (12) ومستوى المعنوية وكما يلي:



الشكل (2) معامل علاقات التأثير بين القلق الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SmartPLS)

الجدول (12) اختبارات معامل علاقات الارتباط والتأثير بين القلق الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي

	Original Sample (O) معامل التأثير	R معامل الارتباط	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوية
X -> Y	-0.774	-0.792	0.092	-8.413	0.000

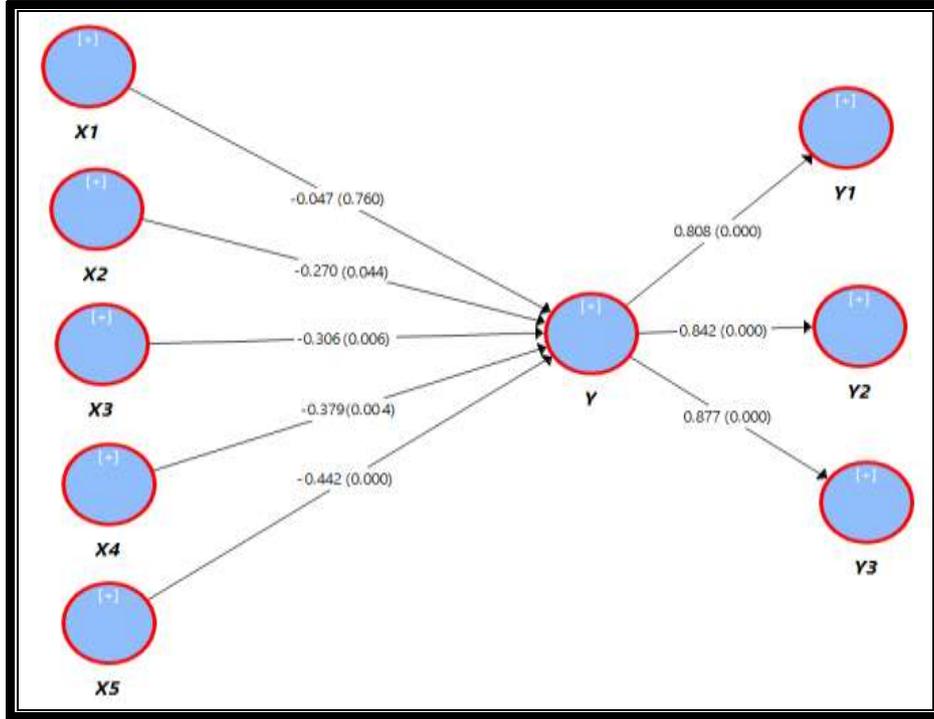
المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SmartPLS)

على وفق نتائج الجدول (12) اظهر ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.60) وهو يعني ان القلق الاستراتيجي يكشف بمقدار (0.60) من التباين الحاصل في المتغير التابع والباقي تعود الى عوامل لم يتم دراستها. اما علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.79) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين المتغيرين وان اي زيادة في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.77) وهي سلبية وتعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق الاستراتيجي، وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهذه الفرضية مقبولة على مستوى هذه الدراسة.

**ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وعكسية بين ابعاد القلق الاستراتيجي (القلق المتعلق بالمقدرات (X1)، القلق بشأن الموارد البشرية (X2)، القلق بشأن المعلومات (X3)، القلق بشأن الثقافة (X4) والقلق بشأن البنى التحتية (X5) والتكامل الاستراتيجي، اي ان اي زيادة وحدة واحدة في ابعاد المتغير المستقل (القلق الاستراتيجي) سيؤدي الى انخفاض التكامل الاستراتيجي، وسوف يتم اعتماد البرنامج التطبيقي (SmartPLS) في التعرف على النتائج الاختبار وسوف يظهر معامل التأثير ومساوى المعنوية على السهم المتصل بين المتغيرين



المستقل والتابع في الشكل (3)، اما معامل علاقة الارتباط سيظهر في الجدول (13) ومستوى المعنوية وكما يلي:



الشكل (3) معامل علاقات التأثير بين ابعاد القلق الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SmartPLS)

الجدول (13) اختبارات معامل علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القلق الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي

	Original Sample (O) معامل التأثير	R معامل الارتباط	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
X1 -> Y	-0.047	-0.016	0.154	-0.305	0.76
X2 -> Y	-0.27	-0.232	0.116	-2.328	0.044
X3 -> Y	-0.306	-0.313	0.225	-1.360	0.006
X4 -> Y	-0.379	-0.366	0.188	-2.016	0.004
X5 -> Y	-0.442	-0.289	0.219	-2.018	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SmartPLS)

ووفقاً لنتائج الجدول (13) اظهر ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.64) وهو يعني ان ابعاد

القلق الاستراتيجي يكشف بمقدار (0.64) من التباين الحاصل في المتغير التابع والباقي تعود الى عوامل لم يتم دراستها. اما اختبار علاقات الارتباط والتأثير للفرضيات الفرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الاولى: افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القلق المتعلق بالمقدرات في التكامل الاستراتيجي. وحسب نتائج الجدول (13) اظهر ان علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.02) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين البعد المستقل والتكامل الاستراتيجي وان اي زيادة في البعد المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.05) وهي سلبية وتعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق المتعلق بالمقدرات، وهي علاقة ليست معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهذه الفرضية مرفوضة على مستوى هذه الدراسة.



٢. **الفرضية الفرعية الثانية** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القلق بشأن الموارد البشرية في التكامل الاستراتيجي . وحسب نتائج الجدول ( 13 ) اظهر ان علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.23) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين البعد المستقل والتكامل الاستراتيجي وان اي زيادة في البعد المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.27) وهي سلبية وهو تعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق بشأن الموارد البشرية. وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وهذه الفرضية مقبولة على مستوى هذه الدراسة.

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القلق بشأن المعلومات في التكامل الاستراتيجي. وحسب نتائج الجدول ( 13 ) اظهر ان علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.31) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين البعد المستقل والتكامل الاستراتيجي وان اي زيادة في البعد المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.30) وهي سلبية وهو تعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق بشأن المعلومات. وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهذه الفرضية مقبولة على مستوى هذه الدراسة.

٤. **الفرضية الفرعية الرابعة** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القلق بشأن الثقافة في التكامل الاستراتيجي. وحسب نتائج الجدول ( 13 ) اظهر ان علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.37) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين البعد المستقل والتكامل الاستراتيجي وان اي زيادة في البعد المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.38) وهي سلبية وهو تعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق بشأن الثقافة. وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهذه الفرضية مقبولة على مستوى هذه الدراسة.

٥. **الفرضية الفرعية الخامسة** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين القلق بشأن البنى التحتية في التكامل الاستراتيجي. وحسب نتائج الجدول ( 13 ) اظهر ان علاقة الارتباط فقد بلغت (-0.29) وهي عكسية وهذا يعني ان هناك ترابط سلبي بين البعد المستقل والتكامل الاستراتيجي وان اي زيادة في البعد المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير التابع. وان معامل التأثير قد بلغ (-0.44) وهي سلبية وهو تعني ان التكامل الاستراتيجي ينخفض كلما زاد القلق بشأن البنى التحتية. وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وهذه الفرضية مقبولة على مستوى هذه الدراسة.

## المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

(١) في معظم الحالات، الكمال ليس مطلوباً للنجاح في معظم بيئات العمل نظراً لوجود "مباراة" في النظام ينتج عنها نتائج أعمال مرغوبة. وإن إنشاء بيئة عمل يكون فيها اتخاذ إجراءات مستتيرة وغير كاملة أمراً مقبولاً (ومدعوماً) يقطع شوطاً طويلاً لضمان أن المديرية قيد البحث تعمل حقاً في خطتها الإستراتيجية.



- (٢) تمتلك مديرية تربية النجف الاشرف آليات قوية تسمح لها لتعديل الاتجاه دون عناء، وتساعدهم على الاستجابة بشكل مناسب للتهديدات عند حدوثها والاستفادة من الفرص الناشئة عند الرغبة .
- (٣) أتضح هناك نقص في مهارات الاتصال الشخصي لدى عينة البحث، ولا يتم تدريب الموظفين على تقنيات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويتم انتقاء المهارات بدلاً من تعليمها بشكل منهجي.
- (٤) أتضح أن المديرين غالباً ما يكون غير مدركين لقدرات مرؤوسيههم وبالتالي فهم يعانون في تشكيل فرق العمل لغرض تحقيق أهداف اللجان أو تنفيذ المشاريع التي شكلت من أجلها تلك اللجان. ولا يتم الاحتفاظ بسجلات خبرة الموظف المكتسبة أثناء العمل.
- (٥) أتضح قلة من الموظفين على دراية بكيفية استخدام نظم المعلومات المتاحة، وكثيراً ما يتبين أن المعلومات الموجودة في قواعد البيانات قديمة ولم يتم تحديثها. وعليه يشكل تخطيط جدولة الإنتاج جزءاً لا يتجزأ من نظام معلومات الإدارة.
- (٦) يُنظر بعض عينة البحث إلى النفعية على أنها أكثر أهمية من البناء للمستقبل، وبالمقابل يشعر الأشخاص "الموجودون في الخطوط الأمامية" أن الإدارة العليا تُبقيهم في طي الكتمان. ولا تخصص الوقت الكافي للتخطيط للمستقبل.
- (٧) أتضح قيام عينة البحث بالتفويض لمرؤوسيههم دون الحفاظ على السيطرة، وبالتالي هم غير قادرين على التعامل مع جميع المطالب في وقتهم، وهذا يعني عدم وجد مرونة كافية لإجراء تغييرات سريعة.

### ثانياً- التوصيات

- (١) بمجرد وضع خطة إستراتيجية و خارطة طريق للعمل، فمن الأهمية بمكان قيام المديرية قيد البحث العمل بالخطة واتخاذ قرارات مستنيرة ثم اتخاذ إجراءات غير كاملة، وهذا يعني الإجراء غير الكامل وعدم الانتظار حتى يكون لديها الإجراء المثبت بنسبة ( 100%) أو الحل الخالي من المخاطر في متناول يدها - إذا انتظرت هذه الظروف، فلن يتقدم عملها أبداً.
- (٢) بدلاً من بناء القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل لا تشويه شائبة، لا بد من أن تتمتع المديرية قيد البحث بالقدرة على تقييم بيئة الأعمال بسرعة ووضع خطة جيدة، وأن تقوم باكتشاف التغييرات والفرص المهمة في أقرب وقت ممكن.
- (٣) القضاء على الضعف الكبير في المهارات وتشجيع الافراد على تحديث وزيادة مهاراتهم الشخصية وضرورة عدم ترقية المديرين إلا بعد تطوير مهاراتهم والحصول على مزيد من التدريب .
- (٤) ضرورة قيام المديرية والمتمثلة بمدرائها الاعتماد على مهارات خبراء التخطيط وان يتم تقييم الاستثمار في التدريب، فضلاً عن تعيين تعديل النطاقات الزمنية للتخطيط لاستيعاب النقص في الموارد المتاحة لديها.
- (٥) ضرورة أشراك أصحاب المصالح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتوضيح الافتراضات الأساسية لأنشطة التخطيط، و إتاحة المعلومات اللازمة بسهولة لاتخاذ القرارات.
- (٦) ينبغي على المديرية مجتمع البحث توضيح الأولويات، والعمل على تنفيذ الخطط الموضوعية من قبلها، وإبلاء المدراء ورؤساء الاقسام اهتماماً كافياً لاحتياجات الأفراد.



(٧) ضرورة قيام المديرين بنقل الدروس المستفادة في قسم واحد إلى أقسام أخرى، وهناك الكثير من الروتين والذي ينبغي القضاء عليه كونه غير ضروري.

### المصادر

- 1) Balmer, J. M., & Wang, W. Y. (2016). The corporate brand and strategic direction: Senior business school managers' cognitions of corporate brand building and management. *Journal of Brand Management*, 23(1), 8-21.
- 2) Chinowsky, P. S., & Meredith, J. E. (2000). Strategic management in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(1),.
- 3) Cooren, François; Bencherki, Nicolas; Chaput, Mathieu and Vasquez, Consuelo. (2015). The communicative constitution of strategy-making: exploring fleeting moments of strategy. *Handbook of Strategy as Practice*, 2 nd edition. New York.
- 4) Frankel, C., Ossandón, J., & Pallesen, T. (2019). The organization of markets for collective concerns and their failures. *Economy and Society*, 48(2).
- 5) Gallimore, K. (2007). Future empirical research into strategic thinking: does past research provide a definitive foundation?.
- 6) Gilgeous, V. (1995). Strategic concerns and capability impeters. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(10), 4-29.
- 7) Guidi, M. Collective action and institutions. 2018
- 8) Hall, G. E. (1979). The concerns-based approach to facilitating change. *Educational Horizons*, 57(4), 202-208.
- 9) Hastings, G., Stead, M., & Webb, J. (2004). Fear appeals in social marketing: Strategic and ethical reasons for concern. *Psychology & marketing*, 21(11),
- 10) Horovitz, J. (1984). New perspectives on strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 4(3), 19.
- 11) Mahmood, N. H. N., & Nasir, N. S. M. (2017, October). Educational Organization Concerns About Employee Retention Issues. In e-PROCEEDINGS (p. 23).
- 12) Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306.
- 13) Yim, Nam-Hong, Kim, Soung-Hie, Kim, Hee-Woong, Kwahk, Kee-Young, "Knowledge based decision making on higher level strategic concerns: system dynamics approach", (2004), KAIST Graduate School of Management, Expert Systems with Applications 27, Elsevier Ltd. All rights reserved,
- 14) Bradford, Robert (2016), "Is Strategy About Perfection?", is President/CEO of the [Center for Simplified Strategic Planning, Inc.](http://www.collaborativestrategy.ca/contact/)
- 15) <http://www.collaborativestrategy.ca/contact/>"Perfection is the Enemy of Strategy Execution", 2020.
- 16) Triola, M. (2012), *Elementary Statistics*, 11th Edition, Pearson Education, United State.
- 17) Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. *Ecology*, 94, 2381-2391.