



الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي

دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية (1)

الباحثة ناتاليا أحمد القصير

أ.م.د. ليث علي يوسف الحكيم

رئاسة الجامعة - جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

المستخلص:

الغرض من البحث هو دراسة العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي في المصارف الأهلية العراقية ، وتتحدد أهمية البحث الحالي في محدودية الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات (الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي)، كذلك محاولته معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع المصرفي الأهلي بالعراق، وبالإعتماد على العينة الطبقية العشوائية، أذ تم توزيع (425) إستبانة على موظفي المصارف الأهلية العراقية في المنطقة الوسطى وتحديداً في خمس محافظات هي (النجف الأشرف و بغداد وكربلاء المقدسة وبابل والقادسية)، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (268) إستبانة، أما الصالحة للتحليل الإحصائي فكانت (262) إستبانة وبمعدل إستجابة (62%)، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v20 ، إضافة إلى البرنامج الإحصائي SPSS v20 ، وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المصارف الأهلية بشكل خاص، كما أظهرت النتائج العملية وجود نوع من التأثير بين متغيرات البحث، وهو وجود تأثير مباشر للوضوح الاستراتيجي في الركود التنظيمي.

Abstract

The purpose of this research is to study the relationship between organizational aging and dysfunctional behavior in the Iraqi private banks. The importance of research includes rare of studies that investigated the relationships between variables (Strategic clarity, organizational slack). Furthermore, there is a realistic problem, which has a significant effect on private banking sector in Iraq. relying on stratified random sampling,if were distributed (425) questionnaire to the staff of the Iraqi private banks in the central region and specifically in the five provinces of (Najaf, Baghdad, Karbala, Babylon and Qadisiyah). The number of questionnaires recovered (268) questionnaire, while valid for statistical analysis were (262) questionnaire and the response rate (62%),were analyzed mediated Advanced statistical program AMOS v.20, and SPSS v.20 program. The theoretical results show the knowledge gap related to identification the nature of the relationships between the the variables of organizational aging and Strategic clarity organizational slack in organizations in general and in private banks in particular. The practical results show of affect relationship between research variables. The direct relationship between Strategic clarity and organizational slack.

Key Word: Strategic clarity, organizational slack

(1) بحث مستل من رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال والموسومة " الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية "، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2014.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem:

أن بيئة الأعمال قائمة على أسس تنافسية متعددة الأوجه سواء كانت على الصعيد المالي أم التسويقي أم البشري أم غيرها، ويكون الجدل حول الوضوح الاستراتيجي ودوره في عمليات الأعمال واستثماره للموارد الكثير من التميز مثلما يعكس بعضها تردداً في تبني خيار أنه المفتاح للنجاح المستقبلي للمنظمات وذلك بغية تحقيق مراتب متقدمة على مستوى النمو والأزدهار، وعدم إيلاء الأهتمام والريادة في الاستثمار الأمثل له قد يؤدي الى زيادة الركود التنظيمي، سيما وأنا نعمل في بيئة متغيرة وغير قابلة للسكون، وعليه فقد ينشئ في مثل هذه الحالة بعض الإجراءات والالتباس في التنفيذ غير الواضح على مستوى الأفراد العاملين داخل العمل التنظيمي تعمل على تحديد وتقييد إمكانيات وطاقت المنظمات، وهذا ما تجلى واضحاً عند Ritchie & Puente (2008,p.4) إذ بين أن انخفاض الوضوح الاستراتيجي يشجع على عدم التنفيذ الصحيح للخطط الإستراتيجية الموضوعة، وبين (2013) Parnell إن المنظمات العاملة بمنظور الوضوح الاستراتيجي تستطيع التغلب على منافسيها بتميز عن طريق التفوق في الأداء. والقيام بمعالجة الاختلافات بين المنظمات بوضع إستراتيجية واضحة ومعتدلة، وكذلك العمل على وضع الفرص البحثية المستقبلية بوضوح أمامها.

وبالانتقال إلى وضع القطاع المصرفي الأهلي العراقي فإن المتتبع لمراحل تطوره سيلمح بوضوح حجم الفجوة الحاصلة بينه وبين المصارف العالمية والعربية، إذ أنه لم يستطع الالتحاق بما حققته وهذا يبيئه تصنيف المصارف حول العالم (2) الذي رتب أفضل (1000) مصرف عالمي وفقاً لنسبة العائد السنوي والقيمة السوقية. وبعد التدقيق في هذا التصنيف تبين بأن أي من المصارف العراقية لم يتم إدراجها فيه، فضلاً عن عدم إمكانية دخول المصارف العراقية في تصنيف أفضل المصارف الآسيوية والعربية. لاسيما مع وجود دعوات مستمرة لمؤسسات الدولة المالية لغرض قيامها بدعم وتسهيل عمل هذه المصارف ومنحها فرصة ومساحة كافية للمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

وبما أن الركود التنظيمي يضم ركود (مالي، بشري، الابتكار، وحدات الأعمال) من هنا يتمثل الركود المالي بالمصارف الناتج من السياسات المتبعة في أغلبها بإدارة أموالها، كونها تتلخص بالاعتماد الكلي على نسبة الفرق الحاصل بين ما يدفعه من فائدة للمدخرين وما يحصل عليه البنك المركزي لغرض تحقيق الربح، وهناك أشكال أخرى من الركود تعاني منها هذه المصارف كركود الموارد البشرية الذي يعبر عنه بتراجع في أداء الموظفين على الرغم من امتلاكهم خبرات وقدرات وإمكانيات تمكنهم من مزاولة أعمالهم بمهنية عالية لعدة أسباب سواء كانت تنظيمية أو شخصية. أضف إلى ذلك ركود الابتكار الذي يمكن أن يتخذ عدة أشكال كركود الأفكار الإبداعية والمواهب التي يمتلكها الموظفون والتي لا ترى التطبيق والتنفيذ من إدارات المصارف لعدة أسباب منها الروتين وأنظمة الرقابة الحكومية. وكذلك وجود ركود على مستوى وحدات الأعمال، والمتمثلة هنا بفروع المصارف حيث أن الأرباح غالباً ما تكون عالية في الفروع الرئيسية مقارنة مع إرباح الفروع الواقعة في مناطق جغرافية بعيدة عن الإدارة



العامّة للمصرف لأسباب منها حجم الصلاحيات الممنوحة وضعف الإتصالات وتباين تركيز الأعمال في الفروع والمراكز. وتأكيداً لهذه الحالة فهناك من يعرف الركود التنظيمي بأنه عدم كفاءة استخدام الموارد أو ضعف في الأداء من قبل الموظفين الأقل امتلاكاً للمعلومات مثل مديري وحدة الأعمال التجارية الفرعية (Michal & Indjejikian 2006, p. 849).

ومن أجل تحديد بصورة دقيقة من هي المصارف الأهلية العراقية التي تعاني من المشاكل آنفة الذكر فقد تم الاعتماد على هامش الربحية لها وفقاً لبيانات ونشرات سوق العراق للأوراق المالية، كأساس لاختيار عينة الدراسة عن طريق تحديد المصارف الأهلية التي حصلت على متوسط هامش ربحية أقل من المتوسط العام لهامش الربحية لكل المصارف الأهلية العراقية والبالغ (17.7119177) دينار. ويوضح الجدول (1) أدناه مجموعة من المصارف الأهلية التي تعاني من إنخفاض نسبة الأرباح لديها وبمستوى أقل من المتوسط العام للصناعة وهذا من الممكن أن يكون ناجماً على وجود الركود التنظيمي في هذه المصارف.

الجدول (1) المصارف الأهلية قيد الدراسة

ت	المصرف	المتوسط العام لهامش الربح
1	المصرف التجاري العراقي	16.59763816
2	مصرف بغداد	10.11748472
3	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	4.66542568
4	المصرف الأهلي العراقي	8.392720912
5	مصرف الأئمان العراقي	12.90791706
6	مصرف دار السلام للاستثمار	8.254365017
7	مصرف سومر التجاري	6.387952397
8	مصرف بابل	11.02612786
9	مصرف الخليج التجاري	16.38476137
10	مصرف الأتحاد العراقي	15.94526293
11	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	14.90506144
12	مصرف كوردستان الدولي للاستثمار والتنمية	14.36479282
13	مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	9.176282211

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات سوق بغداد للأوراق المالية. بناءً على مجموعة الحقائق التي تم عرضها آنفاً، يمكن للباحثة أن تحدد صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالآتي: "إن تنامي الركود التنظيمي في بيئة المنظمات العراقية بشكل عام والمصارف الأهلية بشكل خاص ناتج عن نقشي ظاهرة عدم الوضوح الاستراتيجي فيها".

ثانياً: أسئلة البحث Research Questions:

- أ في ضوء المشكلة المذكورة في أعلاه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
1. ما مستوى توافر أبعاد الوضوح الإستراتيجي في المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة؟
2. ما مستوى توافر أبعاد الركود التنظيمي في المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي في المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة؟ وينبثق عن هذا السؤال خمس أسئلة فرعية، هي:
- أ. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح الإجراءات والأنشطة والركود التنظيمي؟



- ب. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح الأهداف والركود التنظيمي؟
 ت. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح دور الموظفين والركود التنظيمي؟
 ث. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح الهيكل التنظيمي والركود التنظيمي؟
 ج. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح استخدام الموارد والركود التنظيمي؟
 ح. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح الأدوار القيادية والركود التنظيمي؟

ثالثاً: أهداف البحث Research Objectives:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في السعي إلى:

1. ربط الإطار الفكري والأكاديمي لمتغيري الوضوح الإستراتيجي والركود التنظيمي ببيئة المصارف العراقية وخاصة الأهلية.
2. التعرف على مستوى تحقيق المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة لأبعاد الوضوح الإستراتيجي.
3. التعرف على مستوى تحقيق المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة لأبعاد الركود التنظيمي.
4. تحديد طبيعة العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي المصارف الأهلية العراقية عينة الدراسة، وينبثق عن هذا الهدف خمس أهداف فرعية هي:
 - أ. بيان طبيعة العلاقة بين وضوح الإجراءات والأنشطة والركود التنظيمي.
 - ب. التعرف على العلاقة بين وضوح الأهداف والركود التنظيمي.
 - ت. تحديد ماهية العلاقة بين وضوح دور الموظفين والركود التنظيمي.
 - ث. إظهار العلاقة بين وضوح الهيكل التنظيمي والركود التنظيمي.
 - ج. دراسة العلاقة بين وضوح استخدام الموارد والركود التنظيمي.
 - ح. معرفة العلاقة بين وضوح الأدوار القيادية والركود التنظيمي.

رابعاً: أهمية البحث Research Significance:

تكمن أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري والتطبيقي:

أ- الأهمية النظرية: وتكمن في النقاط الآتية:

- 1- ردم الفجوة المعرفية بين متغيري الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي، من خلال وضع الأسس النظرية والفكرية لبناء الأنموذج الذي يظهر طبيعة العلاقة بينهما.
- 2- على الرغم من محدودية الدراسات التي تناولت متغيري الوضوح الإستراتيجي والركود التنظيمي، إلا إن الدراسة الحالية ساهمت في تقديم إطار نظري يمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال المعرفي، فضلاً عن وضع أهم الأسس الفكرية والنظرية لتحديد أهم الأبعاد لكلا المتغيرين.

الأهمية التطبيقية: وتكمن في النقاط الآتية:

- 1- إجراء الدراسة الحالية في قطاع المصارف الأهلية العراقية الذي يعد من أهم القطاعات الحيوية في البلد، لما له من تأثير كبير في زيادة الدخل القومي.
- 2- محاولة وضع الأسس لتطوير والنهوض بالواقع التنظيمي للمصارف الأهلية العراقية والحد من الآثار السلبية التي من المحتمل أن تصيبها نتيجة تشوه بناءها التنظيمي، نتيجة لسوء استعمال مواردها وتراكمها بشكل يجعلها أعباء إضافية عليها.



- 3- استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Model النهائي في الجانب الإحصائي، الذي يمكن من خلاله معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها بصورة أكثر دقة للإفادة منها في تغيير واقع البنية التنظيمية نحو الأفضل.
- 4- تسهم الدراسة الحالية في تقديم عدد من الإستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارات المصارف وصانعي القرار فيها من الإستفادة منها لغرض إجراء عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم.
- 5- أضف إلى ما سبق، تقدم الدراسة الحالية عدد من المقترحات المستقبلية لإجراء بعض الدراسات الأخرى في قطاع المصارف الأهلية العراقية أو في قطاعات أخرى.

خامساً: مخطط البحث الفرضي Research Framework:

أستناداً الى مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الركود التنظيمي ودراسة كل من: Ritchie & Puente (2008); Parnell (2010); Liyanarachchi & Newdick (2009); Mellahi & Wilkinson (2010); Zoghbi & Rodríguez (2007); Changwei Pang & Hao Shen (2011).

تم وضع نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين الأساسيين وهما الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي، وكما هو موضح في الشكل (1) أدناه.



الشكل (1) نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثين.

إن الشكل (1) أعلاه، أن متغير الوضوح الإستراتيجي يتم قياسه من خلال (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأدوار القيادية) وهو متغير مستقل Independent Variable ، والأبعاد (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال) يتم اعتمادها في قياس الركود التنظيمي كمتغير تابع Dependent Variable.

سادساً: فرضيات البحث Research hypothesis:

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، فهناك فرضية رئيسة توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث نوردها بما يأتي :

1. الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على: ((إن أبعاد الوضوح الإستراتيجي لها علاقات إرتباط موجبة ومعنوية مع الركود التنظيمي)) وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية رئيسة، هي:



- أ- إن وضوح الأنشطة والإجراءات له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
 ب- إن وضوح الأهداف له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
 ت- إن وضوح دور الموظفين له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
 ث- إن وضوح إستخدام الموارد له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
 ج- إن وضوح الهيكل التنظيمي له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
 ح- إن وضوح الادوار القيادية له علاقة إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية مع الركود التنظيمي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: وتتص على: ((إن أبعاد الوضوح الإستراتيجي لها علاقات تأثير موجبة ومعنوية في الركود التنظيمي)) وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية رئيسية، هي:

- أ- إن وضوح الأنشطة والإجراءات له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.
 ب- إن وضوح الأهداف له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.
 ت- إن وضوح دور الموظفين له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.
 ث- إن وضوح إستخدام الموارد له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.
 ج- إن وضوح الهيكل التنظيمي له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.
 ح- إن وضوح الادوار القيادية له علاقة تأثير سالبة ومعنوية في الركود التنظيمي.

سابعاً: مقياس البحث Research Measurement:

أعتمد البحث الحالي مقياس Five-Point Likert لقياس مستوى الإجابة لدى عينة البحث، والمكوّن من (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس متغيراتها، فضلاً عن ذلك تم تبني مجموعة من المقاييس لقياس كل من متغير الوضوح الاستراتيجي والذي يتضمن من ستة أبعاد هي (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح إستخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الادوار القيادية) مكوّن من (33) فقرة ولقياس الركود التنظيمي والذي يتضمن أربعة أبعاد هي (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال) والمكونة من (18) فقرة، وكما موضح في الجدول (2) أدناه:

الجدول (2) مقاييس الدراسة

الركود التنظيمي		الوضوح الاستراتيجي	
المقياس	البعد	المقياس	البعد
Kittilaksanawong & Dai (2014)	الركود المالي	Davidson et al. (2012)	وضوح الاهداف
Mallidou et al. (2011)	ركود الموارد البشرية	Hall (2008)	وضوح الاجراءات والانشطة
Bowen (2002)	ركود الابتكار	Nandal & Krishnan (2000)	وضوح دور الموظفين
Indjekian & Mate (2006)	ركود وحدات الاعمال	Antonia et al. (2010)	وضوح استخدام الموارد
		Kim (2005)	وضوح الهيكل التنظيمي
		West et al. (2003)	وضوح دور القيادات

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة



ثامناً: أداة البحث Research Instrument:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات لغرض التحليل الإحصائي، ولقد وزعت بصورة مباشرة من الباحثين للمدة (من 2014/7/1 ولغاية 2014/9/1) على عينة الدراسة، وقد قسمت على جزئين أساسين هما:

- الجزء الأول: يضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة والعنوان الوظيفي).

- الجزء الثاني: يضم (51) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات الدراسة مقسمة على قسمين: القسم الأول: يتكون من (33) فقرة خاصة بالوضوح الاستراتيجي. القسم الثاني: يتكون من (18) فقرة خاصة بالركود التنظيمي.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث Research Population & Sample:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكما يأتي:
أ. مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(الوضوح الإستراتيجي والركود الوظيفي) وأبعادهما، فقد لجأ الباحثين إلى الإستعانة بأراء الموظفين لإكمال متطلبات دراسته وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للمصارف التي يعملون فيها. لذا فإن مجتمع الدراسة الحالية يتكون من (4974) موظف يعملون في مجموعة من المصارف الأهلية العراقية.

ب. عينة الدراسة:

من أجل تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة الحالية والبالغ (4974) موظفاً، فقد تم الإستعانة بالمعادلة الموجودة في الملحق (3). وإستناداً إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (235) موظفاً، ولكي يتم تمثيل هذه العينة بالكامل لجأ الباحثين إلى توزيع (425) إستبانة بإستخدام طريقة العينة الطبقية.

عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي: [Methods of Statistical Analysis](#)

لجأ الباحثين في دراستها الحالية إلى إستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية لـ AMOS v.20 و SPSS v.20 و GPower v.3.1.9.2، وذلك من أجل إجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية الخاصة بتقويم أداة القياس وتحليل البيانات التي جمعها عن طريق الإستبانة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity

دأب الباحثون والمعنيون بالشأن الأكاديمي على توظيف مصطلح الوضوح الاستراتيجي في مجال العمل التنظيمي، ذلك لما له من دور في دراسة وتوضيح ما يؤول إليه حال منظمات الأعمال أثناء وبعد مراحل النمو والأزدهار التنظيمي نتيجة لأسباب متعددة تتقاطع مع الأسس والمبادئ الصحيحة في العمل التنظيمي، ولذا تشعر المنظمات مع تأثير انخفاض الوضوح بالفشل، ومع ظهور مصطلح الوضوح الاستراتيجي ركز الباحثين ومنظري الإستراتيجية على تحقيق النمو والنجاح من خلال الابتكار والإبداع والمهارات القيادية وسهولة الاتصالات والتكيف والمرونة للمساهمة في خلق وإنشاء الوضوح لدى



المنظمات، إذ يرى كل من (Journaliste et al. 2014, p. 1) إن الوضوح الاستراتيجي يتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية للمنظمة على استقراء المستقبل، وأن قادة المنظمات الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يوفران ديناميكية واضحة للتواصل في القضايا الإستراتيجية لتحقيق ضمان أن جميع العاملين في المنظمة يدركون الروابط بين أعمالهم اليومية والنتائج النهائية التي يجب أن تصل أخيراً إلى المستهلك (Dunham & Puente, 2008, p. 6). وكما كشفت البحوث والدراسات أن الوضوح الاستراتيجي هو ليس مجرد خطوة أو مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي وإنما يعرف هنا بوصفه السعي الموجه والمستمر من قبل مجموعة متناسقة داخلياً بإتجاه تكتيكات وأساليب تنافسية، وبحسب اطلاع الباحثين تجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم لم يُكتَب فيه الآ شيء القليل جداً في الأدبيات لذا حاولت في هذا المبحث إعطاء تصور عنه قدر المستطاع بالرغم من شموليته الواسعة، والجدول (3) الوارد في أدناه يظهر بعض التعاريف الخاصة بالوضوح الاستراتيجي.

الجدول (3) بعض التعاريف الخاصة بالوضوح الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Ritchie & Rabbino, 2001, p.4	هو رسم خرائط الأعمال لغةً وعملاً لدمج وتوضيح المفاهيم بالنسبة للموظفين في أنموذج واحد باتجاه الخرائط وإظهار الروابط بين الإجراءات ودمج أهداف القرارات والسيطرة على المعلومات بين الإجراءات المتبعة وبين الإجراءات الموضوعية.
2	Adams, 2005, p. 24	هو أداة تستخدمها الإدارة لصناعة الأهداف والتركيز على موائمة الجهود لتحقيق الأنسجام مع الهيكل التنظيمي وإنشاء خطة تستطيع تنفيذها لا تصطدم مع الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا المعلومات للمنظمة.
3	Jeary, 2009, p. 2	هو القطعة المفقودة من لغز وسر النجاح في العديد من المنظمات وعلى القياديين الذين يريدون الفوز بتطبيقه أن يكون ذلك ناتج من أيمانهم الراسخ به، لضمان النمو والنجاح بتحديدهم الاحتياجات التنظيمية وسرعة التكيف. ويعد من محركات الإستراتيجية اللازمة كونه يعمل على تحقيق النتائج المرغوبة المتمثلة بالقدرات القيادية على التنفيذ والحفاظ على الرؤيا في الأسواق.
4	Martell, 2013 ³	هو فكرة أو مجموعة أفكار يمكنك ان تفهمها تماما.

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على دراسات سابقة.

إعتماداً على ماورد في الجدول (3) أعلاه، من تعاريف الوضوح الاستراتيجي والتي تمثل وجهات نظر عدد من الباحثين، وفي إطار البحث الحالي يرى الباحثين أنَّ الوضوح الاستراتيجي هو مفهوم يتجاوز التخطيط الاستراتيجي التقليدي كونه منهج متكامل ينطوي على المنظمة في صنع الإستراتيجية وآليات تنفيذها بما ينسجم مع أهداف المنظمة فيمكن لأي منظمة إن تكون لها إستراتيجية جيدة ولكن مع الوضوح الاستراتيجي ستصبح المنظمة حقاً (منظمة إستراتيجية)، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المهارات القيادية وسهولة الاتصالات المتبعة بين الإدارة وموظفيها والإفادة من أدائهم بطريقة مثلى مما يميزها للمرونة والتكيف السريع لمواجهة المخاطر المحتملة والغير المتوقعة.

3 تم الحصول على التعريف عن طريق المراسلة عبر البريد الإلكتروني



ثانياً: مقاييس وأبعاد الوضوح الإستراتيجي Measurements & Dimensions of Strategic Clarity

إستناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال تبين لدى الباحثين وعلى الرغم من قيام مجموعة من الباحثين بتقديم مجموعة من الأفكار حول الوضوح الإستراتيجي إلا إنها لم تتفق على بناء أنموذج موحد لقياسه. ويعد الأنموذج الذي قدمه كل من (Ritchie & Puente, 2008) ، الوحيد الذي قد يبدو متكاملًا وكذلك منسجماً مع توجهات الدراسة الحالية، ولهذا فقد تبين الباحثين أنموذجهم مع بعض التعديلات التي أجرتها عليه.

الأنموذج يطلق عليه أسم أنموذج GRASP وهذه الحروف هي اختصار لكلمات (الأهداف، الموارد، الإجراءات، الهيكل، العاملين) الذي قدمه كل من (Ritchie & Puente, 2008, p. 3) واعتمداً فيه على تشكيلة من خمس عناصر هي الأهداف والموارد والإجراءات والهيكل والعاملين GRASP، ونظراً لكون إنشاء استراتيجيات تطوير اتصالات المنظمة والتنفيذ تتأثر بهذه العناصر، من خلال الأطر التحليلية وأنظمة المعلومات، فإن عناصر أنموذج GRASP داخل المنظمات تبث الحياة والدعم الملائم لأجل أن تكون كدليل لاستراتيجياتها، وعلماً أنها متباينة بين الأشخاص تبعاً للمعرفة والخبرات ومرشحات الإدراك الحسي المختلفة للموظفين ويتم من خلال عناصر (GRASP) توفير نظرة شمولية للمنظمة، على حد سواء حالياً واستعداداً لمستقبلها. العناصر الخمسة GRASP تتناسب مع لتشكيل ديناميكية شاملة وسهلة التواصل بالنظر إلى المنظمة بأكملها والانتقال من أسفل إلى أعلى بين موظفين المنظمة. قبل الخوض بشكل مفصل في أبعاد الوضوح الاستراتيجي وفقاً لنموذج Ritchie & Puente من الحري بنا القاء نظرة ولو بشكل موجز على ابعاد الوضوح التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين، وذلك حتى تتكون لدينا صورة واضحة الأبعاد عنه. وعلى الرغم من ذلك أوجد عدداً من الباحثين وعلى اختلاف مذاهبهم الفكرية والتنظيمية نماذج مختلفة للوضوح الاستراتيجي التي من الممكن أن يتم قياسه أو فهمه من خلالها، وكما موضحاً في الجدول (4) الوارد في أدناه.

الجدول (4) بعض مقاييس وأبعاد الوضوح الاستراتيجي

ت	المصدر	طبيعة المقياس	الأبعاد	رتب المقياس
1	(Bantel, 1993)	وصفي	- التعلم - وضوح المعلومات - الخبرة الوظيفية	خماسي
2	(Dunham, 2001)	وصفي	- وضوح الأهداف - الهيكل التنظيمي	-
3	(Ritchie et al. 2008)	تطبيقي	- وضوح الأهداف - التكيف - وضوح الأنشطة والإجراءات - وضوح دور العاملين - وضوح الهيكل التنظيمي	-
4	(Jeary, 2009)	وصفي	- وضوح الأهداف - وضوح الإجراءات - الهيكل التنظيمي	-



5	(Parnell,2013)	-	الإستراتيجية المدافعة الإستراتيجية المنقبة الإستراتيجية التحليلية	-
---	----------------	---	-------------------------------------------------------------------------	---

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

يتضح من الجدول (4) أعلاه، بان الأبعاد الخمسة التي أستخدمت عليها نموذج GRASP للباحثين (Ritchie & Puente (2008) قد شكلت توافقاً بين أغلبية الباحثين. وترى الباحث ضرورة إضافة مكون سادس إلى النموذج وهو وضوح الدور القيادي لما يلعبه هذا البعد من دور أساسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويساعد في رسم خارطة الطريق أمام المنظمات وتفتح بصيرة الأنوار داخل وخارج المنظمة، لكن هذا يتباين بينها تبعاً للاختلافات الشخصية وللمهارات والمعرفة التي يمتاز بها القياديون. ويكون أداء القيادات وهو ما اتفق عليه بعض الباحثين فهو باعتقاد الباحثين عنصر مكمل لعناصر النموذج ونتيجة حتمية لهما وذلك على افتراض إن المنظمة تحقق وتدعيم مرونة وفاعلية الاتصال والتكيف المطلوب بالاستناد إلى ما تمتلكه من خبرات ومهارات قيادية وما تقدمه من أداء عالي يتصف بالقيادة المتواصلة والمرنة مع العاملين وبدوره يضمن تحقيق الاستثمار الأمثل لأداء العاملين. أما ما ينصب حول موارد المنظمة وهو ما أتفق عليه كل من الباحثين (Jeary (2009); Bantel (1993) وهو المحور الرئيس الذي تقوم على أساسه المنظمة.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد وكما يأتي:

1- وضوح الأنشطة والإجراءات:

أن الإجراءات المتبعة داخل كل منظمة يجب أن تعبر عن جوهر عملها كما إنها يجب أن تصمم بشكل يمكن مختلف الموارد المستخدمة من تحسين ورفع إنتاجيتها. وعليه فإن المنظمات تسعى جادة الى خلق الإجراءات التي تمكنها من إستغلال مواردها بشكل أفضل بإتجاه رفع قيمتها واستخدام الأفكار التي تتمحور حول دون تراكمها، وبين (Adams (2005, p. 26) أن أغلب المنظمات لديها خطة إستراتيجية من نوع ما، ولكن العديد من هذه المنظمات تجد صعوبة في ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى إجراءات محددة تقود لتحقيق الأداء الناجح، وهذا يمكن أن يعرض بقاء واستمرار المنظمة للخطر. وضمن هذا السياق، يرى (Saini & Krush (2008, p. 851) أن الضغط الذي يتعرض له الموظف من أجل تحقيق تلك الأهداف والحماس من أجل الوصول لها قد يدفع الموظف إلى الخروج عن المعايير والقوانين المعتمدة لدى المنظمة والإخلال بالإجراءات.

ويرى الباحثين أن وضوح الإجراءات يعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لغرض رفع أداءها التنظيمي. وإن أغلب منظمات اليوم باتت تركز على ضرورة أعداد كراس أو دليل يعنى بالإجراءات المتبعة لديها يحوي على توضيح شامل لكل عملية يتم انجازها داخلها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالوضوح والبساطة والشمولية والدقة والاتساق مع أهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتقادي مشاكل التداخل في الإجراءات والغموض الذي يعترى بعضها. علاوة على ذلك هنالك بعض المنظمات تعد هذا الدليل جزء من نظامها الداخلي وتفرض على جميع الموظفين مواصلة الرجوع إليه مع كل إجراء وعلى وفق خطة معدة لهذا الغرض.



2- وضوح الأهداف:

تعد الأهداف وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت المنظمة من أجله وما تسعى للوصول إليه. وهي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الفاعلية الإستراتيجية لارتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصالح (Ritchie & Puente, 2008, p.3).

ويعرف وضوح الهدف بأنه الدقة والتفصيل في الصياغة لإتاحة الفرصة للفرد أو الفريق لبلوغه (Akgun et al., 2007, p. 61). وإن غموض الهدف يرجع إلى نقص الكفاءة الإدارية على الرغم من أنه في النهاية يعد نتيجة مهمة لمجموعة متنوعة من رؤى أصحاب المصلحة.

وأشار كل من Dayan & Basarir (2010,p.20) أن لوضوح الأهداف تأثير إيجابي على انعكاس ردت فعل الأفراد العاملين فضلاً عن تأثيرها على الأنشطة التنظيمية .

ومن الجدير بالذكر أن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى الفوضى التنظيمية Organizational Chaos والتي تعبر عن حالة غياب الغرض أو الهدف، وتولد نوعاً من العدائية ضد أي حالة نظامية طبيعية (Çakar & Alakavuklar, 2011, p.392). وتستند حالة الفوضى إلى العشوائية والتعقيد، كذلك تؤثر الفوضى على مدى قوة النظام واستعداده لتقبل مثل هكذا حالات، وتعرف الفوضى بوصفها حالة من عدم الاستقرار نتيجة القطيعة مع النظام الديناميكي (Guo et al., 2009, p. 105,102) ومن هنا تتبع أهمية وضوح الأهداف وشفافيتها.

3- وضوح دور الموظفين:

يعد العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات، فلا يمكن إن توجد منظمة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي، ومهما كان الموقف المالي ممتاز، فإنه من الممكن أن يقضى على أية منظمة ما لم يتوافر فيها موظفين يدركون بشكل واضح ما مطلوب منهم من أدوار داخلها. فالموظفين هم من يجلبوا الحياة في المنظمة ويعملوا على وفق هيكل المنظمة بنجاح، مساعدة الموظفين على تحقيق الوضوح الاستراتيجي والشعور بالمسؤولية والمشاركة هو أمر ضروري لضمان أن الجميع يدرك وعلى دراية بالأولويات الرئيسية لكل فريق، سواء على مستوى الإدارة أو الوظيفة، أو إي فرع تابع للمنظمة، ومن المهم أيضاً في تمكينهم من أن يشعروا بالارتباط اتجاه العمل كون عملهم له مساهمة كبيرة في نجاح المنظمة، في حين أكد العلماء عن طريق بحوثهم في مجال الإستراتيجية منذ وقت مبكر تأثير أداء أعضاء المجموعة على أداء المنظمات، فيما بدأ العمل في وقت لاحق لبحث مدى تأثير الفروقات السلوكية على أداء المنظمات، وذلك باستخدام أعضاء المجموعة لشرح المواقع التنافسية، والسلوكيات الإستراتيجية، وأنماط التنافس. في حين يبدأ البحث حالياً على أساس الأداء مع نوع الصناعة، وتعمل في اتجاه نزولي لسلوك المجموعات الإستراتيجية (Parnell, 2013,p. 220).

4- وضوح استخدام الموارد:

تعد موارد أي منظمة بمثابة الوسيلة الدافعة والمحفزة التي تعمل على زيادة قيمتها وتميزها مقارنةً مع المنظمات الأخرى باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق فاعلية الأداء التنظيمي. ويتم ذلك عن طريق إستغلال الموارد المختلفة، وتحقيق التوازن بين إحتياجات الموارد لجميع المستويات التنظيمية (Ritchie & Puente, p. 4).



تعرف الموارد على إنها جميع الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة وغيرها والتي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين كفاءتها وفعاليتها (Rose et al., 2010, p. 488). لقد أشار (Ritchie Puente, 2008, p.4) إلى إن موارد المنظمة تكون على نوعين موارد غير ملموسة مثل المعرفة وجودة المنتج وموارد ملموسة وتشمل كل ما تمتلكه المنظمات من موجودات مثل (الموارد البشرية والأصول المادية والتكنولوجيا والطاقة).

5- وضوح الهيكل التنظيمي:

يوصف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، وتظهر تلك العلاقات من خلال خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات بين تلك الوحدات (المعاضدي ومحمد، 2011، ص 19).

بمعنى آخر هو يمثل الطريقة التي يتم بها توزيع السلطة والمسؤولية، ويتم تنفيذ إجراءات العمل على ضوءه، بين أعضاء المنظمة، أي إن الهيكل التنظيمي يحدد توزيع المهام، وخطوط السلطة، وآليات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل. وبهذا فإن الهيكل التنظيمي عبارة عن شبكة من الاتصالات والعلاقات والأدوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة (kim, 2005, p. 36).

وإستناداً إلى التعاريف أعلاه، أكد Robbins (1990, p. 36) على إن المنظمات تسعى إلى بناء الهياكل التنظيمية وفقاً لنماذج محددة نتيجة لثلاثة أسباب رئيسة هي:

1. إن اختيار نموذج شامل للبيئة التنظيمية يعمل على منح المنظمة مساحة واسعة لبعض الأشكال التنظيمية.
2. بحث المنظمات عن الإتساق الداخلي، إذ إن خصائص مختلف الهياكل التنظيمية تعمل في الغالب معاً بشكل جيد لتخلق حالة من التوازن بين المنظمة وبيئتها.
3. هنالك العديد من أنواع الهياكل التنظيمية التي تكون متاحة للإختيار أمام المدراء لجعل حياة منظماتهم مستمرة.

6- وضوح الأدوار القيادية:

تعد القيادة محوراً مهماً تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في الإطار المنظمي للعصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجمل مناحي العمل لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي، الذي إستلزم وجود نمط من القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر السريعة التغير، ومحاولة المتابعة والإستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها (المعاضدي والطائي، 2011، ص 115).

لقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى إن انحراف الأداء الكلي للمنظمة يرتبط بشكل أساس بالقيادة الإدارية (Kazemi, 2009, p. 81)، كما أكد كل من (Musa and Tulay, 2008, p. 3) إن القيادة المتميزة تمثل أساس النجاح التنظيمي ومنه إلى تحقيق أداء متميز، سر النجاح المستمر يكمن في مجلس الإدارة، إذا المجلس هو تجديد للذات ويحافظ على مصالح العملاء بنظر الاعتبار.



ثالثاً: مفهوم الركود التنظيمي The Concept of Organizational Slack

قبل الإحاطة بمفهوم الركود التنظيمي يجب أن نوضح أنه كان وما زال محط أنظار وإهتمام الباحثين والمعنيين في الشأن التنظيمي، لانعكاساته السلبية على مجمل الأداء داخل منظمات الأعمال، لذا فهو ظاهرة تمت دراستها من وجهات نظر متعددة على مدى العقد الماضي، ولقد عدّه الباحثون بأنه مصدر قلق لأغلب المدراء في الإدارات العليا والمجتمع والمؤسسات أمثال Barnard (1938); Bowman (1947); March & Simon (1958)؛ ولكن ينظر لأداء المنظمة والذي جزئه الأكبر يتولد من أداء الموظفين داخلها وهو نتاج لتفاعل بين فطرة الفرد وبين ما اكتسبه وتعلمه من خبرات نتيجة لوجوده الاجتماعي والمعرفي والتنظيمي، وهذا يشير إلى أن صورة المنظمة النهائية احد أهم أدوات رسمها ونسج خيوطها هو طبيعة أداء الكادر الوظيفي، وأن انحراف الموظفين لأي سبب كان عن مؤشرات الأداء المطلوبة والأساليب والطرق المفترض إتباعها فضلاً عن عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات التي تحكم المجتمع والمنظمة. هذه الأسباب برمتها سينعكس تأثيرها سلباً على مختلف أقسام المنظمة (الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية) وسيولد وسادة عازلة داخل مفاصل المنظمة نتيجة لعدم الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة وهذا ما يعرف بالركود Slack. وإن كلمة "الركود" في كثير من الأحيان تحمل فارق سلبي (Lee, 2011, p. 1). وعندما يكون الركود في المنظمات بنسبة عالية يمكن أن يعمل على تشويه الأولويات، والقضاء على الإنضباط الإداري، والتشجيع على التبذير، وخاصة عندما يتم دفع رواتب عالية (Bowman, 2007, p. 1). وبخصوص تحديد تعريف للركود التنظيمي، لا توجد إجابة قاطعة على سؤال ما هو الركود؟ أو مفهوم مشترك فأن الأدبيات تستخدمه في مجالات مختلفة وحسب وجهات نظر مختلفة، لذا فأن الركود يتخذ أشكالاً متعددة.

وفي ضوء ما تقدم من الممكن أن نضع بعض التعاريف الخاصة بالركود التنظيمي وكما مبين في الجدول (5) أدناه، اعتماداً على مجموعة من آراء عدد من الباحثين المهتمين بهذا المجال.

الجدول (5) تعاريف الركود التنظيمي بحسب آراء بعض المفكرين والباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Cyert & March (1963, p. 36)	هو تجاوز ما تحتاجه المنظمة فعلياً من موارد لتلبية أعمالها. أي التفاوت بين الموارد المتاحة للمنظمة والأموال المطلوبة للحفاظ على تحالفاتها.
2	Borjo (1981, p.)	هو تلك الموارد التي تتجاوز الحد المطلوب للتشغيل الفعال للمنظمة.
4	Geiger & Makri (2006, p. 98)	هو عبارة عن الموارد المتاحة بسهولة للمنظمة والتي تكون زائدة عن الحد الأدنى اللازم لإنتاج مستوى معين من المنتجات، فضلاً عن الموارد التي يمكن استردادها كونها جزءاً لا يتجزأ منها.
6	Sebastian (2009, p. 1)	هو الموارد المتوفرة في المنظمة والتي تزيد عن الحد الأدنى الضروري لإنتاج مستوى معين من المخرجات التنظيمية.
8	(2010, Mellahi & Wilkinson p. 2)	هو إن الموارد الموجود تتجاوز الحاجة الفعلية في المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية.
9	Richtner et al. (2013, p. 1)	هو مقدار الفرق الطاقة الإنتاجية أي الفائضة في المشروع.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الأدبيات السابقة الواردة فيه.

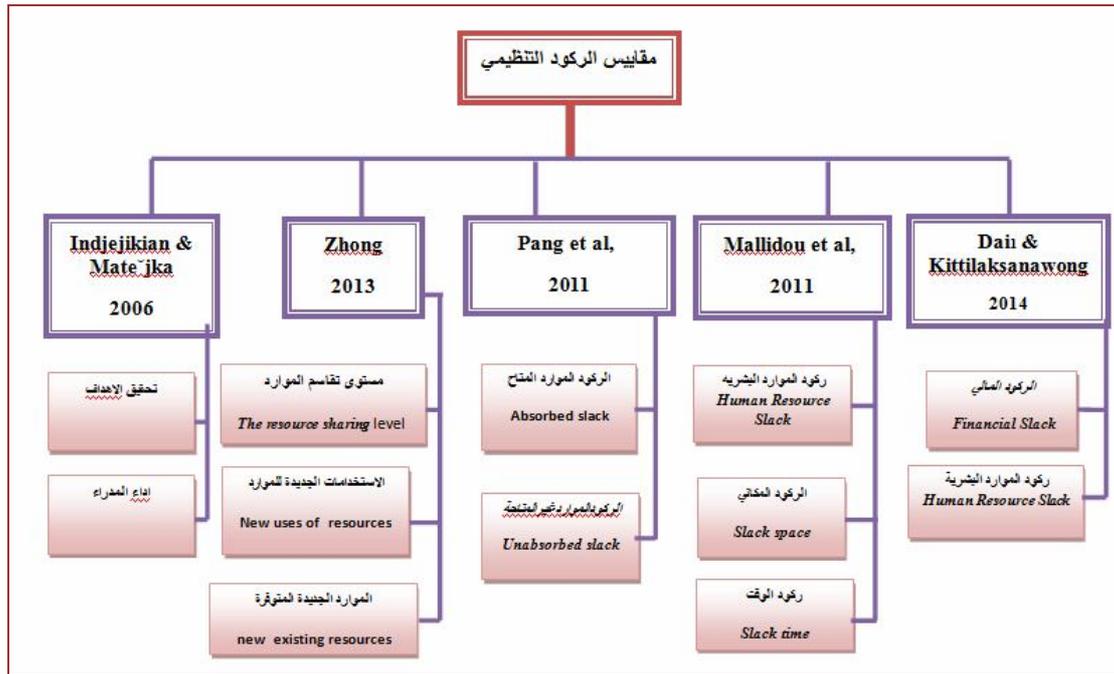


وفي ضوء ما ورد في الجدول (5) الوارد في أعلاه، يرى الباحثين أنّ الركود التنظيمي يشير إلى حالة من عدم القدرة في استثمار موارد المنظمة في تحقيق الأهداف، التي تحدث نتيجة مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية مسببة ركود في مجالات عمل المنظمة ككل.

رابعاً: مقاييس وأبعاد الركود التنظيمي:

Measurements & Dimensions of Organizational Slack :

من خلال مراجعة الباحث لعددٍ من الأدبيات والدراسات السابقة تبين له وجود عدد من المقاييس التي وضعها جملة من الباحثين لقياس متغير الركود التنظيمي وكما موضح في الشكل (2) الوارد في ادناه .



الشكل (2) مقاييس وأبعاد الركود التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين.

نستنتج من الشكل (2) أعلاه، بعدم وجود اتفاق لدى الباحثين يعكس أبعاد محددة للركود التنظيمي وان ذلك اعتمد على وجهات نظرهم وما تناولتهم دراساتهم الميدانية بهذا الصدد وبصورة عامة، فقد تم وصف أنموذجاً جديداً حول ذلك، وهذا تماشياً مع هدف الدراسة الحالية لذا تبن الباحثين أربعة أبعاد للركود التنظيمي وهي (الركود المالي، ركود الموارد البشرية، ركود الابتكار، وركود وحدات الأعمال) والتي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل لاحقاً وقد استندت في ذلك الى عدة دراسات قيمة استطاعت ان تفترض أنموذجاً جديداً يجمع بين أربع أبعاد خاصاً بها ولأول مرة يقدم في هذا المجال عن طريق هذه الدراسة.

وفي ما يلي توضيح لأبعاد الركود التنظيمي التي تم اعتمادها في مقياس هذه الدراسة وهي:

1- الركود المالي:

ارتبط ظهور مفهوم الركود المالي بنظريات الركود ويشير الى مستوى من الموارد المالية التي لا تتجاوز الحد الأدنى من الحاجة. كما ويعد مفهوم بالغ الأهمية في نظرية التنظيم والإدارة الإستراتيجية وذلك لانصرافه في تفسير مجموعة من الظواهر التنظيمية ككفاءة التشغيل والابتكار وكذلك الأداء.



ويعتقد بأنه يعبر عن عدم كفاءة المنظمة لبقائها غير قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها المالية وهذا بالتالي سيؤثر سلباً على الأداء التنظيمي للمنظمة كونه عبارة عن مقدار من الأموال الغير مستغلة والمتراكمة لدى الشركة والتي من المحتمل ان تشكل عبء على المنظمة أكثر من اعتبارها مورداً هاماً لها لما تتطلبه من تكاليف في إدارتها فضلاً عن اعتبارها موارد معطلة تماماً. وقد يتحقق الركود المالي بسبب الإدارة غير الفاعلة للأموال أو التخلف عن سداد الأموال للغير ووفورات شراء وبيع الأسهم أو تغيير في الهيكل المالي للمنظمة الخ من الأسباب ويقاس الركود المالي بموجب التدفقات النقدية متاحة الاستخدام للمنظمة ونسبة الديون الى الأصول (Aichi, 2013, p.5).

2- ركود الابتكار:

شهد العصر الحديث تغييرات في مختلف نواحي الحياة الإنسانية، وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم أدوات الاتصالات وتقنيات المعلومات دور أساسي في هذه التطورات، فظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات، أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية المعاصرة . ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي، تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات والتي عليها مواجهتها ؛ لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التكنولوجية. وواحد من أهم هذه المعوقات والتحديات هو ركود الابتكار الذي يصيب بعض المنظمات نتيجة سوء تقدير الإدارة الذي يقود إلى تراجع في استغلال الموارد المتوفرة لدى المنظمة. وبعد أمر حيوي للتجديد التنظيمي وبقاء المنظمات على قيد الحياة .

وتركيزنا هنا لا يقتصر على الإطلاق على الركود التنظيمي وحده، ولكن توسيع تأثيره الذي يمتد ممارساته على الابتكار. فمسألة الركود التنظيمي وتأثيرها على الابتكار هي قيمة قدم مفهوم الركود نفسه، وجذور تاريخها تمتد إلى 1950 وله تأثير واضح في حين أن الركود يحول دون الابتكار وقد تمت مناقشته لأكثر من ستين عاماً (Leitner, 2009, p. 1).

وإن توافر الموارد الزائدة ومنها موارد الابتكار في المنظمات الكبيرة هو أعلى نسبياً من تلك الموارد المتوفرة في الشركات الصغيرة وأن أهم الحلول لأستهلاك الركود هو خلق توليفة من الموارد الزائدة المتوفرة في المنظمة في مشاريع جديدة وإن هذا سيقودنا الى حجم الركود في المنظمات الكبيرة سيكون اكبر منه في المنظمات الصغيرة (Kim et al., 2014, p.37) وهنا سيتحقق ذلك عن طرق الابتكار وبواسطة البحث والتطوير.

3- ركود الموارد البشرية:

لطالما أكد الباحثين على أهمية الموارد البشرية باعتباره مورداً أساسياً في المنظمة إن لم يكن أهم الموارد على الإطلاق (منهل، 2007، ص3). وأن ركود الموارد المالية والبشرية هما شكلين من أشكال ركود الموارد الشائعة والتي حظيت في مزيد من الاهتمام في البحوث السابقة مثل (Mishina et al., 2008; Voss et al., 2004).

ركود الموارد البشرية سواء تم استيعابه أم لا يشمل الموظفين ذوي الخبرة العالية نسبياً أو ذوي الخبرات المنخفضة نسبياً والزائدين عن حاجة المنظمة الحقيقية، يفترض أغلب الباحثين أن ركود الموارد البشرية هو "أصعب" وأكثر حساسية من الركود المالي، وذات تأثير على المرونة. وتأكيدهم على أن



ركود الموارد البشرية والركود المالي يختلفان فنياً، وكذلك فإن ركود الموارد البشرية هو أندر من الركود المالي بسبب محدوديته في السوق وعادتهاً يستغرق وقتاً أطول (3, p. 2014, Kittilaksanawong, Dai &).

4- ركود وحدات الأعمال:

يشير مفهوم وحدة الأعمال Business Units إلى قطاع أعمال يطلق عليه Division أو خط إنتاج معين Product Line أو مركز ربحية بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية محددة من المنافسين في نفس مجال الأعمال الخاصة، ولكل وحدة منافسيها وأسواقها ومنتجاتها ومشكلاتها التي تختلف عن باقي الوحدات. ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار إستراتيجية المنظمة، وكل وحدة تضع إستراتيجياتها الخاصة في إطار الأهداف والإستراتيجيات الكلية للمنظمة.

وينظر الى وحدات الأعمال على انها اللبنة الأساسية في معظم هياكل الشركات وهي مصممة لخدمة قطاعات المنتجات المستهدفة والأسواق المختارة، وهي مسؤولة عن تعظيم القيمة التي يمكن أن تنشأ من خدمة هذه الأسواق لديهم وعادة يجب ان تتمتع بمستوى عال نسبياً من السلطة والحكم الذاتي على القرارات المتعلقة بأداء أعمالها (7, p. 2003, Campbell & Goold).

وفي هذا السياق هناك من يعرف الركود التنظيمي بأنه عدم كفاءة استخدام الموارد أو ضعف في الأداء من قبل الموظفين الأقل امتلاك للمعلومات مثل مديري وحدة الأعمال التجارية الفرعية (2006, 849, p. Michal & Indjejikian) وهذا ما يؤكد على وجود ركود وحدات الأعمال.

وأن أشكال الركود التنظيمي الذي يصيب هذه الوحدات سواء كان مالي أو ابتكاري أو ركود موارد بشرية مجموعه يعبر عنه بركود وحدات الأعمال على الرغم من تباين هذا الركود بين الوحدات فقد يكون مرتفع في بعضها في حين قد يكون منخفض في البعض الآخر كما ويتباين حجم الركود التنظيمي بين المنظمة نفسها وفروعها.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات وأسئلة المقياس Coding of Variables and Scale Items:

صمم مقياس الدراسة الحالية بصورة أساسية لقياس متغيرين رئيسيين هما الوضوح الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل والذي يتألف من ستة أبعاد هي: (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأدوار القيادية) والركود التنظيمي بوصفه متغير تابع والذي يتضمن أربعة أبعاد هي: (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال)، ومن أجل إتمام عملية التحليل الإحصائي ببسر وسهولة، تم ترميز متغيرات وابعاد وفقرات المقياس، وكما موضح الجدولين (7 ، 6) أدناه.

أ. ترميز فقرات المتغير المستقل (الوضوح الإستراتيجي):

الجدول (6) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير الوضوح الإستراتيجي.



الجدول (6) الرموز الخاصة بمتغير الوضوح الإستراتيجي

الرمز	الفقرة	البيد	المتغير
PC1	تقسم أوقات الموظفين وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومهامها الأساسية.	وضوح الأنشطة والإجراءات PC	الوضوح الإستراتيجي ي SC
PC2	يتم العمل على جدولة الأنشطة الوظيفية للموظفين.		
PC3	تحدد الإجراءات المناسبة لإنجاز أي وظيفة.		
PC4	الإجراءات المتبعة لأداء العمل ذات مسارات واضحة وسليمة.		
PC5	هناك إهتمام كاف بجميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون.		
PC6	تحدد الطريقة الأفضل لأداء كل الأنشطة والمهام الوظيفية.		
GC1	يقوم المديرين بتخصيص جزء من وقتهم للتأكد من مدى فهم كل موظف للأهداف الموضوعية.	وضوح الأهداف GC	
GC2	تحدد الإدارة العليا ما المفترض أن ينجز من قبل جميع الموظفين.		
GC3	تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف بصورة واضحة.		
GC4	الأهداف الرئيسية والثانوية واضحة لجميع الموظفين.		
GC5	الموظفين مطلعين على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق الأهداف الرئيسية.		
GC6	يشعر جميع الموظفين بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المصرف العامة.		
GC7	الموظفين لديهم تصور كامل عن توقعات الإدارة لمستويات إنجاز الأهداف المرغوبة.		
EC1	لديهم رغبات وأهداف مخطط لها مسبقاً بوضوح.	وضوح دور الموظفين EC	
EC2	لديهم تقسيم للوقت بشكل صحيح.		
EC3	يدركون بشكل واضح ما هي مسؤولياتهم الوظيفية.		
EC4	يدركون بالضبط ما هو متوقع منهم إنجازها في المصرف.		
EC5	لديهم شعور واضح بالصلاحيات الممنوحة لهم من خلال المنصب الوظيفي لتسهيل إنجاز العمل.		
EC6	يعرفون ما ينبغي عليهم القيام به.		
RC1	سعى الإدارة العليا إلى إقامة تحالفات مع مصارف أخرى من أجل الارتقاء بفاعلية خدماته.	وضوح إستخدام الموارد RC	
RC2	يوجد إهتمام بتخصيص الموارد المالية اللازمة من أجل تقديم أفضل الخدمات.		
RC3	يتم العمل على إدارة البنى التحتية من أجل تحسين فاعلية الخدمات.		
RC4	تشجع الإدارة العليا استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم أحسن الخدمات.		
RC5	هناك إهتمام بإستثمار الموارد غير الملموسة من أجل تحسين الأداء.		
OSC1	توجد خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي.	وضوح الهيكل التنظيمي OSC	
OSC2	الجميع يتبع إنسيابية السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة.		
OSC3	الموظفين يواصلون إتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر.		
OSC4	الهيكل التنظيمي مصمم وفقاً لأسس التنظيم اللامركزي بحيث يسمح للموظفين المشاركة في صنع القرارات.		
LC1	يتمتع المدراء بأدوار قيادية واضحة.	وضوح الأدوار القيادية LC	
LC2	هناك عدد من الموظفين يمتلكون مهارات في قيادة فرق العمل.		
LCR*3	هناك غياب واضح لدور القائد (R).		
LCR*4	يوجد صراع على تولي المناصب الإدارية (R).		
LC5	هناك بعض الموظفين لديهم نزعة في ممارسة أدواراً قيادية.		

*R: يشير إلى إن الفقرة معكوسة.

المصدر: إعداد الباحثين.

ب. ترميز فقرات المتغير التابع (الركود التنظيمي):

الجدول (7) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير الركود التنظيمي.



الجدول (7) الرموز الخاصة بمتغير الركود التنظيمي

الرمز	الفقرة	البعد	المتغير
FRS1	يملك السيولة التي تمكنه من الاستمرار أقل من سنة واحدة.	ركود الموارد المالية FRS	الركود التنظيمي OS
FRS2	توجد لديه إمكانيات محدودة للحصول على رأس المال الاستثماري.		
FRS3	يخفض ميزانيته التشغيلية السنوية بنسبة 10%.		
FRS4	يخصص نسبة محدودة من إجمالي الإتفاق لأغراض البحث والتطوير.		
FRS5	موجوداته المتداولة أقل من مطلوباته المتداولة.		
IS1	لا توجد المقدرات المبتكرة والخلاقة الكافية التي تمكن من إستغلال الموارد بصورة مثالية.	ركود الابتكار IS	
IS2	لا توجد مقترحات مستمرة للأفكار الإبداعية ولا يوجد من يستطيع إقناع الآخرين بها.		
IS3	لا تتوافر الإمكانيات المناسبة لإستعمال التقنيات والأساليب الجديدة الخاصة بتقديم الخدمة.		
IS4	لا وجود للخطط الواضحة التي تساهم بتطوير كفاءات منتسبيه.		
IS5	لا يتمكن من تأمين التمويل والموارد اللازمة لتنفيذ الابتكارات.		
HRS1	هناك عدد غير كافٍ من الموظفين لإنجاز الأعمال المفترض القيام بها.	ركود الموارد البشرية HRS	
HRS2	هناك عدد غير كافٍ من الموظفين المؤهلين لتقديم خدمات جيدة.		
HRS3	لا توجد إمكانية للاحتفاظ بما يكفي من الموظفين من ذوي المهارات المهنية والتقنية.		
HRS4	لا توجد إمكانية للاحتفاظ بما يكفي من الموظفين المتخصصين بالخدمة المصرفية.		
BUS1	يتم اتخاذ القرار في مستويات أعلى من دون استشارة وحدات الأعمال.	ركود وحدات الأعمال BUS	
BUS2	المدير العام دائماً ما يتخذ القرار النهائي بصورة منفردة.		
BUS3	المدير العام يتخذ القرارات النهائية التي تتعلق بالأمور الأساسية في حين مدراء وحدات الأعمال يتخذون القرارات النهائية التي تتعلق بالأمور الثانوية.		
BUSR*4	مديري وحدات الأعمال دائماً ما يتخذون القرارات النهائية على مستوى وحداتهم دون الأخذ بنظر الاعتبار رأي الإدارة العليا (R).		

*R: يشير إلى إن الفقرة معكوسة.

المصدر: إعداد الباحثين.

ثانياً: معدل الإستجابة:

للتيقن من إن مفردات العينة تمثل مجتمع الدراسة الحالية تمثيلاً وافياً ودقيقاً، وزع الباحثين بصورة مباشرة (425) إستبانة على عينة عشوائية Random Sample شملت مجموعة من موظفي المصارف الأهلية العراقية بإستخدام طريقة العينة الطبقيّة Stratified Sampling، وللمدة (من 2014/7/1 ولغاية 2014/9/1)، وبعد أن تم إسترجاع (268) إستبانة تبين إن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (262) إستبانة وبمعدل إستجابة (62%). ويوضح الجدول (8) أدناه، عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الإستجابة العام.

الجدول (8) معدل الإستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100	425	عدد الإستبانات الموزعة
37	157	عدد الإستبانات غير المسترجعة
63	268	عدد الإستبانات المسترجعة
2	6	عدد الإستبانات الشاذة (Outliers)*
62	262	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

* ظهر باستخدام إختبار Mahalonbis الموجود في برنامج SPSS v.20 أن هناك 6 إستبانات خارج الحدود المسموح بها للإختبار لذا فقد تم استبعادها من التحليل.



ثالثاً: إختبار Mahalanobis:

لتحديد وإستبعاد الإستبنات الشاذة من التحليل الإحصائي والتي لها قيم Chi-Square أكبر مما هو محدد. لجأ الباحثين إلى إستخدام إختبار Mahalanobis، ووفقاً له يجب أن تكون قيم جميع الإستبنات أقل من قيمة Chi-Square البالغة (86.661) لإستبانة مكونة من (51) فقرة، وعليه في هذه الدراسة وبعد أن تم إستبعاد (6) إستبنات وهي الإستبنات ذات التسلسل (4, 5, 6, 7, 8, 9) التي كانت قيم Mahalanobis لها أعلى من قيم Chi-Square، تبين إن قيمة Mahalanobis العليا ولجميع الإستبنات المتبقية البالغة (262) استبانة تراوحت قيمها بين (2.787-85.004) وهي أقل من قيمة Chi-Square المشار لها أعلاه وكما يتضح من الجدول (9) أدناه.

الجدول (9) إختبار Mahalanobis N=262

Details	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Predicted Value	-10.5170-	306.4949	137.4656	75.11455
Std. Predicted Value	-1.970-	2.250	.000	1.000
Standard Error of Predicted Value	1.516	12.588	4.589	3.230
Adjusted Predicted Value	-489.9199-	333.8816	140.6629	87.54802
Residual	-45.49488-	29.51699	.00000	11.29101
Std. Residual	-3.614-	2.345	.000	.897
Stud. Residual	-4.806-	4.395	-.044-	1.220
Deleted Residual	-288.16058-	492.91986	-2.71655-	53.46461
Stud. Deleted Residual	-5.083-	4.601	-.047-	1.241
Mahal. Distance	2.787	85.004	50.805	70.196
Cook's Distance	.000	29.267	.318	2.067
Centered Leverage Value	.011	.996	.195	.269

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20.

رابعاً: وصف عينة المستجيبين Respondents Profile:

لإعطاء وصف دقيق لعينة البحث، فإن المستجيبين على المقياس قد أجابوا عن مجموعة من الفقرات الأخرى التي تتعلق ب(الجنس والحالة الإجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة)، وكما موضح في الجدول (10) أدناه.

الجدول (10) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	143	0.545802
	أنثى	119	0.454198
المجموع الكلي			
الحالة الإجتماعية	أعزب	141	0.538168
	متزوج	115	0.438931
	غير ذلك	6	0.022901
المجموع الكلي			
العمر	25 - 18	92	0.351145
	33-26	72	0.274809



0.171756	45	41-34	
0.110687	29	49-42	
0.091603	24	50 فأعلى	
	262		المجموع الكلي
0.156489	41	إعدادية	مستوى التعليم
0.148855	39	دبلوم	
0.01145	3	دبلوم عالي	
0.679389	178	بكالوريوس	
0.003817	1	دكتوراة	
	262		المجموع الكلي
0.137405	36	أقل من 1	عدد سنوات الخبرة
0.39313	103	5-1	
0.248092	65	10 -6	
0.099237	26	15-11	
0.080153	21	20 -16	
0.041985	11	أعلى من 20	
	262		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS v.20.

خامساً: إختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيّة البيانات التي تم جمعها لإجراء عدد من الإختبارات والتحليلات الإحصائية مثل التحليل العاملي الأستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، وكذلك من أجل ضمان دقة نتائج الدراسة الحالية، فلقد أستعان الباحثين بالبرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 للتأكد من إنها تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا وكما موضح في أدناه.

أ. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الوضوح الإستراتيجي:

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الوضوح الإستراتيجي ظهرت مجموعة من النتائج وكما هو موضح في الجدول (11) أدناه.

الجدول (11) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الوضوح الإستراتيجي

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LC5	1.000	5.000	-.489	-3.233	-.412	-1.360
LCR4	1.000	5.000	-.556	-3.674	-.389	-1.286
LCR3	1.000	5.000	-.525	-3.471	-.402	-1.327
LC2	1.000	5.000	-.414	-2.739	-.477	-1.575
LC1	1.000	5.000	-.414	-2.739	-.477	-1.575
OSC4	1.000	5.000	-.710	-4.690	-.456	-1.505
OSC3	1.000	5.000	-.736	-4.863	-.440	-1.452
OSC2	1.000	5.000	-.657	-4.343	-.394	-1.302
OSC1	1.000	5.000	-.588	-3.885	-.504	-1.667
RC5	1.000	5.000	-.423	-2.797	-.254	-.838
RC4	1.000	5.000	-.371	-2.451	-.173	-.570



RC3	1.000	5.000	-.400	-2.641	-.123	-.407
RC2	1.000	5.000	-.319	-2.106	-.352	-1.162
RC1	1.000	5.000	-.362	-2.394	-.189	-.624
EC6	1.000	5.000	-.956	-6.319	.228	.753
EC5	1.000	5.000	-.896	-5.920	.111	.366
EC4	1.000	5.000	-.809	-5.345	-.029	-.096
EC3	1.000	5.000	-.809	-5.345	-.029	-.096
EC2	1.000	5.000	-.809	-5.345	-.029	-.096
EC1	1.000	5.000	-.809	-5.345	-.029	-.096
GC7	1.000	5.000	-.747	-4.935	-.204	-.674
GC6	1.000	5.000	-.765	-5.058	-.176	-.580
GC5	1.000	5.000	-.728	-4.809	-.283	-.936
GC4	1.000	5.000	-.742	-4.903	-.261	-.863
GC3	1.000	5.000	-.712	-4.702	-.344	-1.138
GC2	1.000	5.000	-.712	-4.702	-.344	-1.138
GC1	1.000	5.000	-.723	-4.775	-.264	-.873
PC6	1.000	5.000	-.997	-6.588	.448	1.481
PC5	1.000	5.000	-.965	-6.377	.456	1.506
PC4	1.000	5.000	-.997	-6.587	.441	1.459
PC3	1.000	5.000	-.996	-6.583	.442	1.462
PC2	1.000	5.000	-.996	-6.582	.444	1.467
PC1	1.000	5.000	-.964	-6.373	.395	1.304
Multivariate					4083.211	687.569

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وعند مراجعة الباحثين لقاعدة (Hair et al. (2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Kurtosis و Skew الظاهرة في الجدول (11)، تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على إن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير الوضوح الإستراتيجي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الركود التنظيمي:

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الركود التنظيمي أظهر الجدول (12) مجموعة من النتائج وكما هو موضح في أدناه.

الجدول (12) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الركود التنظيمي

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BUSR4	1.000	5.000	-.386	-2.552	-.335	-1.106
BUS3	1.000	5.000	-.332	-2.197	-.421	-1.393
BUS2	1.000	5.000	-.395	-2.611	-.276	-.912
BUS1	1.000	5.000	-.395	-2.611	-.276	-.912
HRS4	1.000	5.000	.140	.925	-.980	-3.237
HRS3	1.000	5.000	.143	.944	-.990	-3.270



HRS2	1.000	5.000	.140	.925	-.980	-3.237
HRS1	1.000	5.000	.143	.944	-.990	-3.270
IS5	1.000	5.000	.615	4.064	-.320	-1.059
IS4	1.000	5.000	.498	3.288	-.388	-1.282
IS3	1.000	5.000	.668	4.415	-.242	-.799
IS2	1.000	5.000	.585	3.868	-.284	-.940
IS1	1.000	5.000	.598	3.951	-.327	-1.082
FRS5	1.000	5.000	-.364	-2.408	-.747	-2.467
FRS4	1.000	5.000	-.364	-2.408	-.747	-2.467
FRS3	1.000	5.000	-.371	-2.454	-.698	-2.307
FRS2	1.000	5.000	-.368	-2.433	-.723	-2.387
FRS1	1.000	5.000	-.378	-2.495	-.705	-2.328
Multivariate					548.323	165.383

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وعند مراجعة الباحثين لقاعدة (Hair et al. (2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول (12)، تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على إن بيانات الدراسة الحالية المقترنة بمتغير الركود التنظيمي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

سادساً: إختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

لإكمال متطلبات الدراسة الحالية تم إستخدام الإستبانة Questionnaire لجمع البيانات اللازمة لذلك. وقد أستندت الإستبانة في تصميمها على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي تتدرج من لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً. ولمعرفة وحديد جودة مطابقة أداة المقياس للغرض الذي صممت لأجله، فإن ذلك يتطلب إستعمال مجموعة من الأساليب تتمثل بـ(الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات)، وكما موضح في أدناه:

1. الصدق الظاهري:

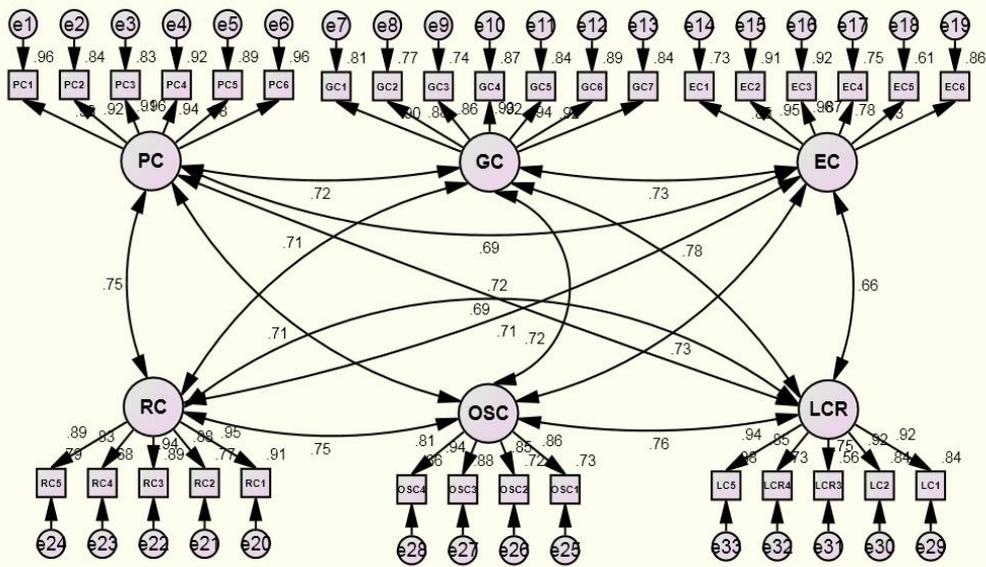
لقد عرضت الصيغة الأولية لفقرات مقياس متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال (أنظر الملحق 4)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تمت إعادة صياغة وحذف لبعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين (أنظر الملحقين 5 و6).

2. صدق البناء (المفهوم):

لقياس صدق البناء (المفهوم) لمقياس متغيرات الدراسة الحالية تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** وذلك عن طريق الإستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos v.20، وكما موضح في أدناه.

أ. تحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الإستراتيجي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى إنتمائها إليه أستعان الباحثين بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الإستراتيجي وكما يتضح من الشكل (3) أدناه.



الشكل (3) أنموذج متغير الوضوح الإستراتيجي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

إعتماداً على أنموذج متغير الوضوح الإستراتيجي الظاهر في الشكل (3) أعلاه، فإن النتائج الخاصة بتحليل العامل التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول (13) ادناه.

الجدول (13) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير الوضوح الإستراتيجي

Path			Estimate
PC1	<---	PC	.978
PC2	<---	PC	.917
PC3	<---	PC	.910
PC4	<---	PC	.957
PC5	<---	PC	.945
PC6	<---	PC	.982
GC1	<---	GC	.898
GC2	<---	GC	.875
GC3	<---	GC	.858
GC4	<---	GC	.934
GC5	<---	GC	.916
GC6	<---	GC	.941
GC7	<---	GC	.915
EC1	<---	EC	.854
EC2	<---	EC	.955
EC3	<---	EC	.958
EC4	<---	EC	.868
EC5	<---	EC	.781
EC6	<---	EC	.929
RC1	<---	RC	.955



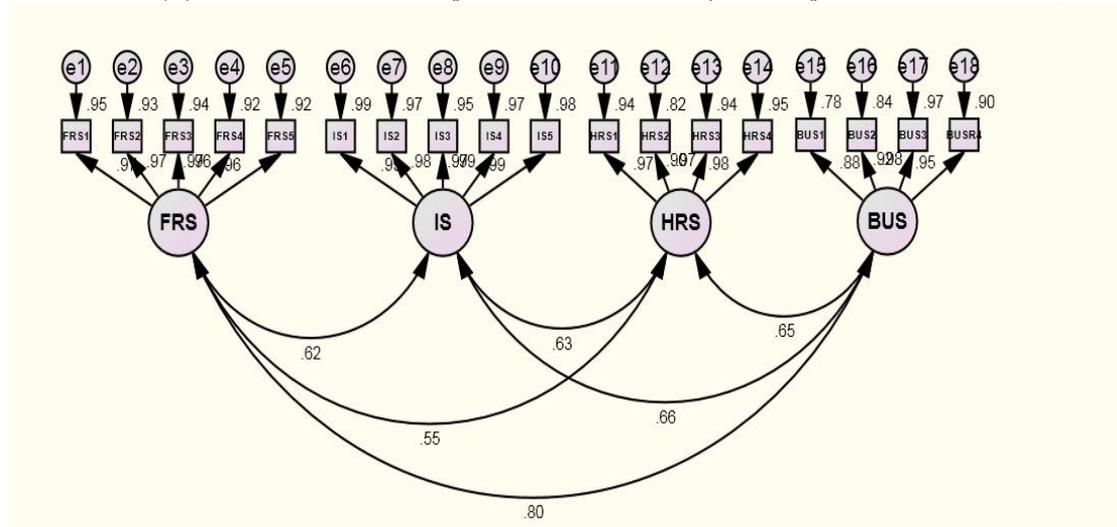
RC2	<---	RC	.880
RC3	<---	RC	.943
RC4	<---	RC	.827
RC5	<---	RC	.889
OSC1	<---	OSC	.855
OSC2	<---	OSC	.846
OSC3	<---	OSC	.937
OSC4	<---	OSC	.812
LC1	<---	LCR	.919
LC2	<---	LCR	.918
LCR3	<---	LCR	.751
LCR4	<---	LCR	.855
LC5	<---	LCR	.939

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وفي هذا السياق قد أشار (Hair et al. (2010)، إلى إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي هي أن تكون أكبر أو تساوي 0.50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول (13) إذ أنها تتراوح بين (0.751-0.982) وهذا يعني إن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الوضوح الإستراتيجي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب. تحليل العاملي التوكيدي لمتغير الركود التنظيمي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى إنتمائها إليه، لجأ الباحثين إلى الإستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الركود التنظيمي وكما يتبين من الشكل (4) أدناه.



الشكل (4) أنموذج متغير الركود التنظيمي

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

إعتماداً على أنموذج متغير الركود التنظيمي الظاهر في الشكل (4) أعلاه، فإن النتائج الخاصة بتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول (14) أدناه.



الجدول (14) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير الركود التنظيمي

Path			Estimate
FRS1	<---	FRS	.973
FRS2	<---	FRS	.965
FRS3	<---	FRS	.971
FRS4	<---	FRS	.959
FRS5	<---	FRS	.959
IS1	<---	IS	.994
IS2	<---	IS	.984
IS3	<---	IS	.973
IS4	<---	IS	.985
IS5	<---	IS	.992
HRS1	<---	HRS	.969
HRS2	<---	HRS	.903
HRS3	<---	HRS	.970
HRS4	<---	HRS	.976
BUS1	<---	BUS	.882
BUS2	<---	BUS	.916
BUS3	<---	BUS	.983
BUSR4	<---	BUS	.946

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وفي هذا الصدد أشار (Hair et al. (2010)، إلى إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي هي أن تكون أكبر أو تساوي 0.50، وهذا ينسجم تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول (14) إذ أنها تتراوح بين (0.882-0.994) وهذا يعني إن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الركود التنظيمي مناسبة للقيام بالتحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. ثبات المقياس:

لمعرفة فيما إذا كانت الاستبانة التي صممت في الدراسة الحالية ثابتة وصالحة لقياس المتغيرات أم لا، قام الباحثين بإجراء اختبار معرفة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وكما هو موضح في الجدول (15) أدناه.

الجدول (15) ثبات المقياس

المتغير الرئيسي	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الوضوح الإستراتيجي	وضوح الأنشطة والإجراءات	6	.89
	وضوح الأهداف	7	.88
	وضوح دور الموظفين	6	.87
	وضوح إستخدام الموارد	5	.88
	وضوح الهيكل التنظيمي	4	.86
	وضوح الأدوار القيادية	5	.87
الركود التنظيمي	ركود الموارد المالية	5	.88



رکود الابتكار	5	.89
رکود الموارد البشرية	4	.88
رکود وحدات الاعمال	4	.84

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS v.20.

ووفقاً لـ Sekaran & Bougie (2010) يُعد (Alpha \geq .70) مقبولاً في الدراسات والبحوث الإدارية. وبذلك فإن نتائج الجدول (15) أعلاه، تشير إلى توافر الثبات والإتساق الداخلي لفقرات مقياس الدراسة الحالية إذ قد تراوحت قيم Alpha من 0.84 إلى 0.89، وذلك طبقاً لآراء المستجيبين، وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

سابعاً: التحليل الوصفي:

يسلط هذا المبحث الضوء على عملية عرض البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الإستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي وعددها (262) إستبانة، وفيما له صلة تحديداً بمتغيري وأبعادهما وهما متغير الوضوح الإستراتيجي كمتغير مستقل والذي يتألف من ستة أبعاد هي: (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأدوار القيادية) والركود التنظيمي بوصفه متغير تابع والذي يتضمن أربعة أبعاد هي: (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال)، ولقد استخدم الباحثين لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point** الذي يتوزع من أعلى وزن إلى أوطأ وزن فيه (1,2,3,4,5) لتتماثل مع حقل الإجابات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، بعد ذلك تم استخدام برنامج SPSS v.20 لإستخراج كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance)، بهدف التعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة الدراسة هذا من وجهة، أما من جهة ثانية فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمييار لقياس وتقييم درجة استجابات العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة، وكما مبين في أدناه.

أ- الوضوح الإستراتيجي:

تهدف هذه الفقرة الى مناقشة آراء عينة الدراسة حول ابعاد متغير الوضوح الإستراتيجي التي تم اعتمادها وهي (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأدوار القيادية)، وكما موضح في أدناه.

1. وضوح الأنشطة والإجراءات:

يظهر الجدول (16) نتائج كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std.Deviation، التباين Variance)، إذ حقق هذا البعد متوسط عام مقداره (2.861983) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.062747)، وأنحراف معياري عام (1.015622)، وكذلك تباين عام (1.031833)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء العينة كانت متوافقة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.



الجدول (16) التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وضوح الأنشطة والإجراءات

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
PC1	2.5229	.06323	1.02341	1.047
PC2	3.5267	.06299	1.01957	1.040
PC3	2.5344	.06321	1.02309	1.047
PC4	2.5420	.06342	1.02654	1.054
PC5	2.5344	.06109	.98881	.978
PC6	3.5115	.06254	1.01231	1.025
Average	2.861983	0.062747	1.015622	1.031833

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

2. وضوح الأهداف:

تشير نتائج الجدول (17) إلى إن (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) لآراء المستجيبين حول بعد وضوح الأهداف كانت منسجمة، إذ بلغ المتوسط العام (2.737729) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشرراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.068434)، وأنحراف معياري عام (1.107693)، وكذلك تباين عام (1.227)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء العينة كانت متوافقة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.

الجدول (17) التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وضوح الأهداف

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
GC1	3.4847	.06899	1.11664	1.247
GC2	2.4046	.06810	1.10227	1.215
GC3	3.4046	.06810	1.10227	1.215
GC4	2.4389	.06825	1.10471	1.220
GC5	2.4466	.06870	1.11202	1.237
GC6	2.4771	.06791	1.09922	1.208
GC7	2.5076	.06899	1.11672	1.247
Average	2.737729	0.068434	1.107693	1.227

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

3. وضوح دور الموظفين:

من الجدول (18) يظهر إن (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببعده وضوح دور الموظفين كانت متناغمة فيما بينهم، فقد حققت متوسط عام مقداره (2.44785) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشرراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.05959)، وأنحراف معياري عام (0.964495)، وكذلك تباين عام (0.930667)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء العينة كانت متوافقة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.



الجدول (18) التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وضوح دور الموظفين

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
EC1	2.2710	.06044	.97823	.957
EC2	2.2710	.06044	.97823	.957
EC3	2.2710	.06044	.97823	.957
EC4	3.2710	.06044	.97823	.957
EC5	2.2939	.05779	.93540	.875
EC6	2.3092	.05799	.93865	.881
Average	2.44785	0.05959	0.964495	0.930667

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

4. وضوح استخدام الموارد:

تشير نتائج الجدول (19) إلى إن كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) لآراء المستجيبين فيما له صلة ببعده وضوح استخدام الموارد كانت منسجمة، فلقد حققت متوسط عام مقداره (2.74808) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.063548)، وأنحراف معياري عام (1.028574)، وكذلك تباين عام (1.0582)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء المستجيبين كانت متوافقة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.

الجدول (19) التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وضوح استخدام الموارد

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
RC1	2.3435	.06343	1.02663	1.054
RC2	2.3702	.06343	1.02663	1.054
RC3	3.3282	.06234	1.00910	1.018
RC4	3.3397	.06316	1.02229	1.045
RC5	2.3588	.06538	1.05822	1.120
Average	2.74808	0.063548	1.028574	1.0582

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

5. وضوح الهيكل التنظيمي:

يتضح من نتائج الجدول (20) إن (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) لآراء المستجيبين حول بعده وضوح الهيكل التنظيمي كانت متوافقة، فلقد حققت متوسط عام مقداره (2.2061) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.062203)، وأنحراف معياري عام (1.006828)، وكذلك تباين عام (1.0145)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء المستجيبين كانت منسجمة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.

الجدول (20) التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وضوح الهيكل التنظيمي

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
OSC1	2.2099	.06461	1.04580	1.094
OSC2	2.2405	.06164	.99780	.996
OSC3	2.1908	.06028	.97568	.952
OSC4	2.1832	.06228	1.00803	1.016
Average	2.2061	0.062203	1.006828	1.0145

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.



6. وضوح الأدوار القيادية:

أظهرت نتائج الجدول (21) إن (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) لآراء المستجيبين حول بعد وضوح الأدوار القيادية، إذ قد حققت متوسط عام مقداره (2.43056) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وإن هذا يعد مؤشراً على إن هذا البعد لا يعد منتشراً في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة وذلك وفقاً لرؤية المستجيبين، بخطأ معياري عام (0.064738)، وانحراف معياري عام (1.047882)، وكذلك تباين عام (1.0986)، مما يدل على إن البيانات متجانسة. وهذا يعطي الدليل أيضاً على إن آراء المستجيبين كانت متوافقة إلى حد ما حول فقرات هذا البعد.

الجدول (21) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد وضوح الادوار القيادية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
LC1	2.2405	.06622	1.07185	1.149
LC2	2.2405	.06622	1.07185	1.149
LCR3	2.2061	.06363	1.02995	1.061
LCR4	3.1985	.06303	1.02025	1.041
LC5	2.2672	.06459	1.04551	1.093
Average	2.43056	0.064738	1.047882	1.0986

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

ب. الركود التنظيمي:

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير الركود التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال)، وكما موضح في أدناه.

1. ركود الموارد المالية:

أستناداً إلى آراء المستجيبين في الدراسة الحالية، يتضح من الجدول (22) إن كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) قد أشارت نتائجها بشكل عام إلى تبني المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة لهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام (3.00306) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على إن المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة تتوافر فيها حالة من ركود الموارد المالية. أضف إلى ذلك، بلغ الخطأ المعياري عام (0.065968)، والانحراف المعياري العام (1.14)، وكذلك التباين العام (1.067778)، وهذا يشير إلى إن هذا البعد يعد بعداً واضحاً للمستجيبين ولديهم تصوراً كافياً عنه.

الجدول (22) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ركود الموارد المالية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
FRS1	3.0076	.06579	1.06491	1.134
FRS2	3.0038	.06590	1.06673	1.138
FRS3	3.0115	.06545	1.05947	1.122
FRS4	2.9962	.06635	1.07389	1.153
FRS5	2.9962	.06635	1.07389	1.153
Average	3.00306	0.065968	1.067778	1.14

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.



2. ركود الابتكار:

اعتماداً على البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة التي أستخدمت في الدراسة الحالية، يظهر من الجدول (23) إن كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) قد أشارت نتائجها بشكل عام إلى قوة تبني المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة لهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام (3.69086) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على إن المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة تنتشر فيها حالة ركود أنشطة الابتكار. أضف إلى ذلك، بلغ الخطأ المعياري عام (0.05986)، والانحراف المعياري العام (0.968958)، وكذلك التباين العام (0.9392)، وهذا يشير إلى إن هذا البعد يعد بعداً واضحاً للمستجيبين ولديهم تصوراً كافياً عنه.

الجدول (23) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ركود الابتكار

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
IS1	3.7023	.05958	.96446	.930
IS2	3.6756	.06015	.97364	.948
IS3	3.6947	.05869	.95004	.903
IS4	3.6756	.06159	.99698	.994
IS5	3.7061	.05929	.95967	.921
Average	3.69086	0.05986	0.968958	0.9392

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

3. ركود الموارد البشرية:

وفقاً لما تم جمعه من بيانات تتعلق بأراء المستجيبين عن طريق الإستبانة التي أستخدمت في الدراسة الحالية، يظهر من الجدول (24) إن كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) قد أشارت نتائجها بشكل عام إلى قوة تبني المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة لهذا البعد. فلقد بلغ المتوسط العام (3.7977) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على إن المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة تنتشر فيها حالة ركود الموارد البشرية. أضف إلى ذلك، بلغ الخطأ المعياري عام (0.07002)، والانحراف المعياري العام (1.13339)، وكذلك التباين العام (1.2845)، وهذا يشير إلى إن هذا البعد يعد بعداً واضحاً للمستجيبين ولديهم أدراكاً وافياً حوله.

الجدول (24) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ركود الموارد البشرية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
HRS1	3.7939	.07019	1.13609	1.291
HRS2	3.8015	.06985	1.13069	1.278
HRS3	3.7939	.07019	1.13609	1.291
HRS4	3.8015	.06985	1.13069	1.278
Average	3.7977	0.07002	1.13339	1.2845

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

4. ركود وحدات الأعمال:

اعتماداً على البيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة التي أستخدمت في الدراسة الحالية، يظهر من الجدول (25) إن كل من (المتوسط Mean، الخطأ المعياري Std. Error، الانحراف المعياري Std. Deviation، التباين Variance) قد أشارت نتائجها بشكل عام إلى تبني المصارف الأهلية



العراقية قيد الدراسة لهذا البعد. إذ بلغ المتوسط العام (3.1584) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على إن المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة تنتشر فيها حالة ركود وحدات الأعمال. أضف إلى ذلك، بلغ الخطأ المعياري عام (0.062053)، والانحراف المعياري العام (1.004368)، وكذلك التباين العام (1.0085)، وهذا يشير إلى إن هذا البعد يعد بعداً واضحاً للمستجيبين ولديهم تصوراً مفصلاً عنه.

الجدول (25) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد ركود وحدات الأعمال

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation	Variance
BUS1	3.1718	.06158	.99668	.993
BUS2	3.1718	.06158	.99668	.993
BUS3	3.1221	.06308	1.02103	1.042
BUSR4	3.1679	.06197	1.00308	1.006
Average	3.1584	0.062053	1.004368	1.0085

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.20.

ثامناً: بناء نماذج متغيرات الدراسة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة واختبار الفرضيات:
أ: بناء نماذج متغيرات الدراسة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة:

إن الإنموذج الفرضي للدراسة الحالية يتألف من متغير مستقل واحد هو الوضوح الإستراتيجي والذي يشتمل على ستة أبعاد هي: (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح دور الموظفين، وضوح استخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأدوار القيادية) والركود التنظيمي بوصفه متغير تابع والذي يتضمن أربعة أبعاد هي: (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، ركود وحدات الأعمال). لذا ومن أجل بناء أنموذج المعادلات الهيكلية النهائي Structural Equations Modeling، قام الباحثين ببناء نماذج متعددة لمتغيرات الدراسة الحالية. ولا بد من الإشارة هنا إلا إن عملية بناء هذه النماذج يجب ان تتم على ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول (26) أدناه.

الجدول (26) مؤشرات جودة المطابقة

القاعدة	المؤشر	ت
أقل من 3	Ratio	1
أكبر من أو تساوي 0.05	P-value	2
أكبر من أو تساوي 0.90	GFI	3
أقل من 0.05 أو 0.08	RMSEA	4

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على كل من (Hair et al. (2010).

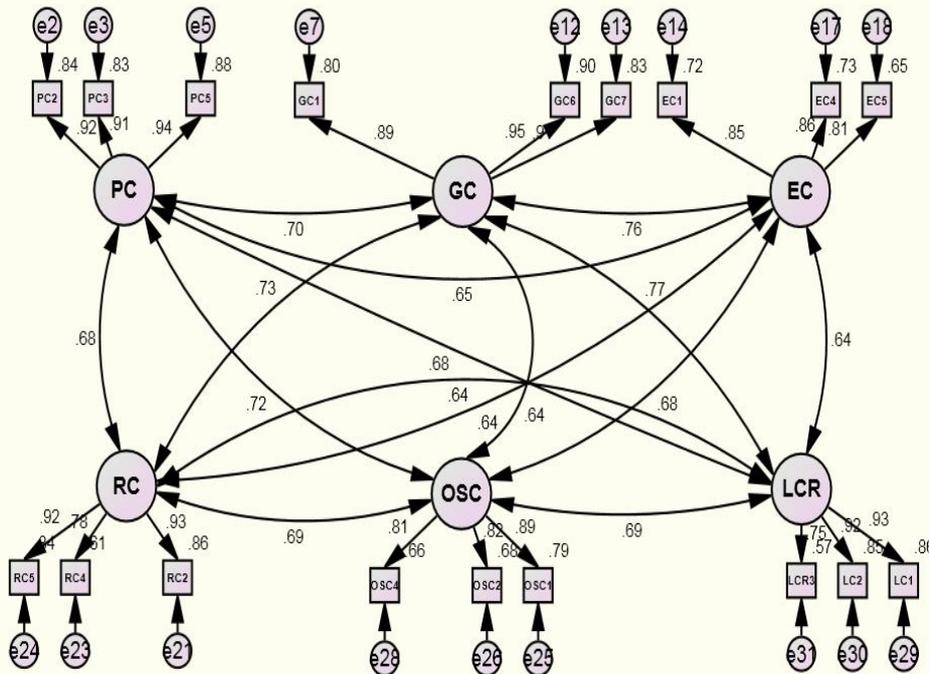
ومن أجل ضمان إن نماذج متغيرات الدراسة الحالية متوافقة مع مؤشرات المطابقة أعلاه، قام الباحثين بالإبقاء فقط على الفقرات التي لها تأثير في تكوين وبناء الإتساق الداخلي.

1. بناء أنموذج متغير الوضوح الإستراتيجي:

الشكل (5) أدناه، يظهر الانموذج النهائي لمتغير الوضوح الإستراتيجي الذي يتكون من ثمانية عشرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف خمسة عشرة فقرة.



Model Specification
chisquare: 145.903
DF: 120
Ratio: 1.216
p-value: .054
GFI: .943
RMSEA: .029



الشكل (5) نموذج متغير الوضوح الإستراتيجي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (27) أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير الوضوح الإستراتيجي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.

الجدول (27) تقديرات نموذج متغير الوضوح الإستراتيجي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e2	.918	.022	8.042	***
e3	.911	.023	8.319	***
e5	.941	.017	6.598	***
e7	.895	.030	8.892	***
e12	.949	.021	5.976	***
e13	.909	.026	8.520	***
e14	.846	.037	7.948	***
e17	.855	.037	7.622	***
e18	.807	.037	8.756	***
e21	.926	.026	6.237	***
e23	.781	.044	10.001	***

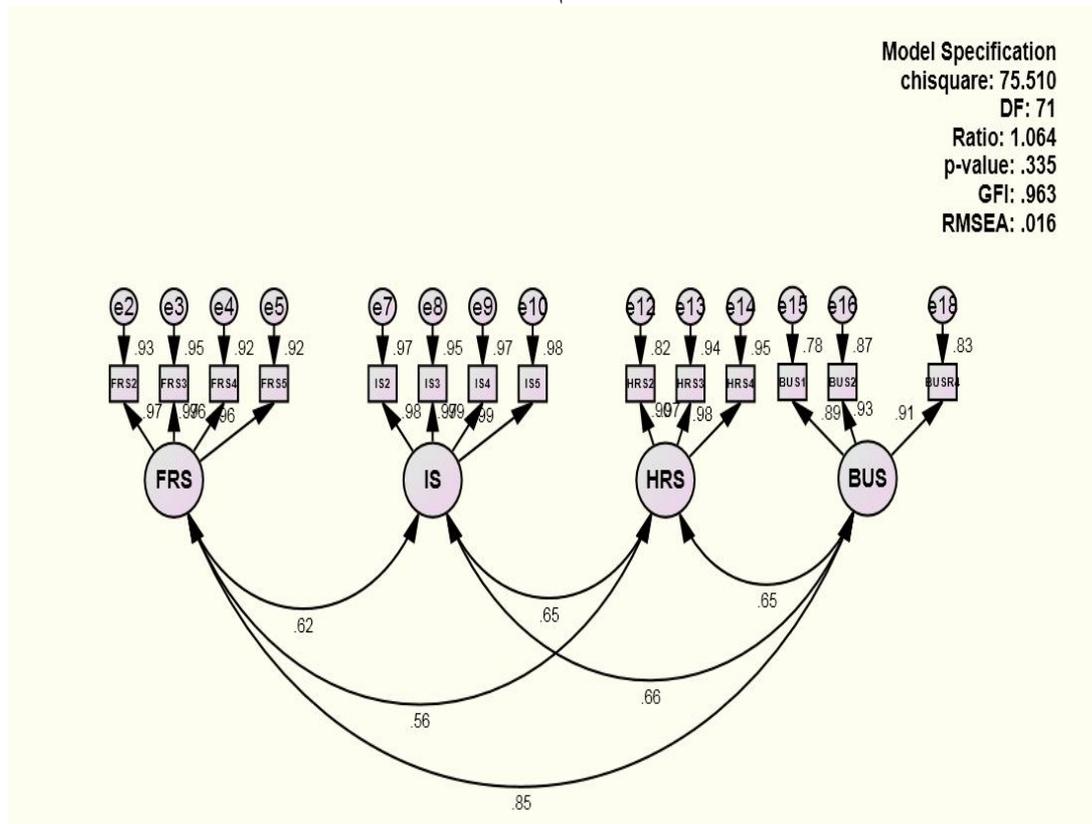


e24			.915	.028	6.922	***
e25			.890	.036	6.464	***
e26			.825	.042	8.434	***
e28			.814	.040	8.963	***
e29			.926	.028	6.183	***
e30			.922	.028	6.460	***
e31			.754	.049	10.338	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

2. بناء أنموذج متغير الركود التنظيمي:

الشكل (6) أدناه، يوضح الأنموذج النهائي لمتغير الركود التنظيمي الذي يتكون من أربعة عشرة فقرة، هو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف أربعة فقرات.



الشكل (6) أنموذج متغير الركود التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

وتجدر الإشارة كما من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (28) أدناه، إلى أن جميع تقديرات أنموذج متغير الركود التنظيمي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.



الجدول (28) تقديرات أنموذج متغير الركود التنظيمي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e2	.966	.009	8.503	***
e3	.972	.008	7.797	***
e4	.959	.010	8.988	***
e5	.959	.010	8.988	***
e7	.984	.003	8.703	***
e8	.973	.005	9.914	***
e9	.985	.003	8.544	***
e10	.991	.002	6.528	***
e12	.904	.023	10.079	***
e13	.970	.013	5.894	***
e14	.975	.012	5.022	***
e15	.885	.023	9.058	***
e16	.932	.018	6.833	***
e18	.909	.021	7.983	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ب: إختبار الفرضيات:

من أجل إختبار فرضيات الدراسة الحالية تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي AMOS v.20 وكما يتضح فيما يأتي:

1. إختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الرئيسة الأولى تنص على: ((توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي والركود التنظيمي)) وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية رئيسة، هي:

أ- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأنشطة والإجراءات والركود التنظيمي.

ب- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأهداف والركود التنظيمي.

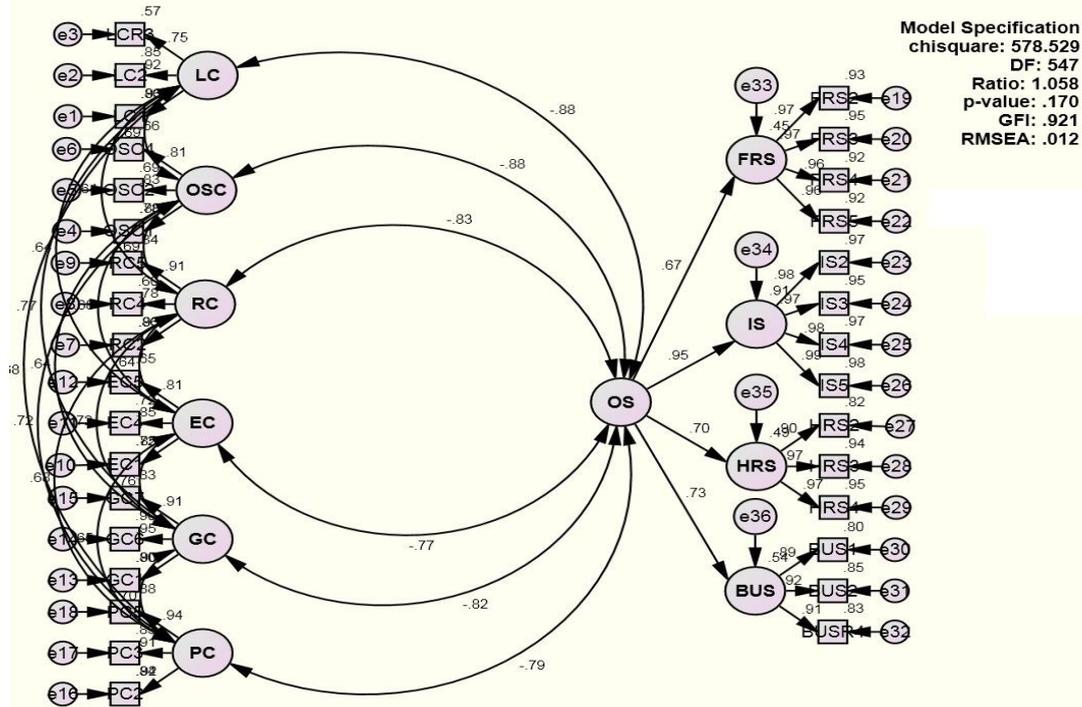
ت- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح دور الموظفين والركود التنظيمي.

ث- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح إستخدام الموارد والركود التنظيمي.

ج- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الهيكل التنظيمي والركود التنظيمي.

ح- توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأدوار القيادية والركود التنظيمي.

لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها تم بناء أنموذج يوضح طبيعة علاقات الإرتباط بين أبعاد متغير (الوضوح الإستراتيجي-SC) ومتغير (الركود التنظيمي-OS) وكما هو موضح في الشكل (7) أدناه.



الشكل (7) أنموذج اختبار الفرضية الأولى

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

من الشكل (7) أعلاه، يظهر أن الأنموذج النهائي لمتغيري الوضوح الإستراتيجي الركود الوظيفي والمكون من أثنان وثلاثين فقرة متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليه في اختبار الفرضية الأولى. فلقد أظهرت نتائجه وجود علاقات إرتباط معنوية وعكسية ومعنوية بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي -SC والركود التنظيمي-OS وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الستة الفرعية النابعة منها وكما مبين في الجدول (29) أدناه.

الجدول (29) علاقات الإرتباط بين أبعاد الوضوح الإستراتيجي والركود التنظيمي

	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
LC	<--> OS	-.880	.075	-8.184	***
OSC	<--> OS	-.876	.071	-8.000	***
RC	<--> OS	-.829	.071	-7.895	***
PC	<--> OS	-.785	.067	-7.777	***
GC	<--> OS	-.815	.074	-7.833	***
EC	<--> OS	-.774	.061	-7.498	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

تجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسة الأولى هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر الجدول (30) أدناه)، وهذا ما يؤكد على قبول هذه الفرضية.



الجدول (30) تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الأولى

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.926	.025	6.695	***
e2	.921	.026	7.050	***
e3	.755	.049	10.416	***
e4	.884	.035	7.097	***
e5	.832	.039	8.616	***
e6	.813	.040	9.124	***
e7	.930	.025	6.180	***
e8	.776	.044	10.143	***
e9	.914	.027	7.173	***
e10	.847	.037	7.927	***
e11	.851	.037	7.783	***
e12	.809	.037	8.745	***
e13	.896	.030	8.841	***
e14	.948	.021	6.060	***
e15	.909	.026	8.530	***
e16	.918	.022	8.053	***
e17	.911	.022	8.316	***
e18	.940	.017	6.625	***
e19	.966	.009	8.423	***
e20	.972	.008	7.672	***
e21	.960	.010	8.907	***
e22	.960	.010	8.904	***
e23	.985	.003	8.621	***
e24	.974	.005	9.891	***
e25	.985	.003	8.733	***
e26	.991	.002	6.909	***
e27	.903	.023	10.093	***
e28	.970	.013	5.768	***
e29	.975	.013	4.986	***
e30	.893	.023	8.337	***
e31	.923	.021	6.770	***
e32	.912	.023	7.172	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

2. إختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الرئيسة الثانية تنص على: ((توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لأبعاد الوضوح

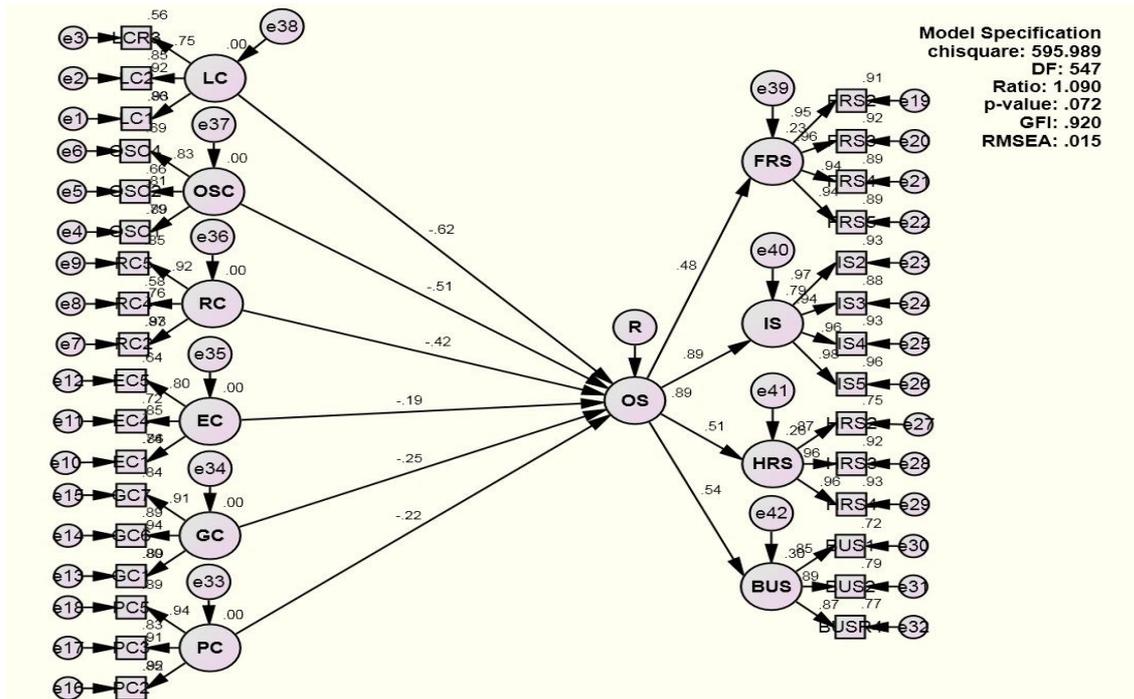
الإستراتيجي في الركود التنظيمي)) وينبثق عن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية رئيسة، هي:

- أ- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأنشطة والإجراءات في الركود التنظيمي.
ب- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأهداف في الركود التنظيمي.



- ت- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح دور الموظفين في الركود التنظيمي.
- ث- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح استخدام الموارد في الركود التنظيمي.
- ج- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الهيكل التنظيمي في الركود التنظيمي.
- ح- توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأدوار القيادية في الركود التنظيمي.

لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها تم بناء أنموذج يوضح طبيعة علاقات التأثير بين أبعاد متغير (الوضوح الإستراتيجي-SC) في متغير (الركود التنظيمي-OS) وكما هو موضح في الشكل (8) أدناه.



الشكل (8) أنموذج اختبار الفرضية الثانية

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

من الشكل (8) أعلاه، يظهر أن الأنموذج النهائي لمتغيري الوضوح الإستراتيجي الركود الوظيفي والمكون من أثنان وثلاثين فقرة متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليه في اختبار الفرضية الأولى. فلقد أظهرت نتائجه وجود علاقات تأثير سالبة ومعنوية لأبعاد الوضوح الإستراتيجي -SC في الركود التنظيمي-OS وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الستة الفرعية التابعة منها وكما مبين في الجدول (31) أدناه.

الجدول (31) علاقات التأثير لأبعاد الوضوح الإستراتيجي في الركود التنظيمي

	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
OS	<--- LC	-.616	.033	-7.527	***
OS	<--- OSC	-.510	.034	-6.671	***
OS	<--- RC	-.422	.031	-5.725	***
OS	<--- EC	-.190	.031	-2.866	.004
OS	<--- GC	-.255	.033	-3.569	***
OS	<--- PC	-.223	.028	-3.210	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20



تجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات نموذج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < .001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر الجدول (32) أدناه)، وهذا ما يؤكد على قبول هذه الفرضية.

الجدول (32) تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الثانية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.927	.031	5.512	***
e2	.923	.031	5.758	***
e3	.748	.050	10.346	***
e4	.889	.039	6.034	***
e5	.809	.044	8.565	***
e6	.831	.041	8.174	***
e7	.930	.032	4.733	***
e8	.761	.046	10.231	***
e9	.921	.034	5.279	***
e10	.861	.042	6.369	***
e11	.847	.042	6.923	***
e12	.798	.040	8.384	***
e13	.895	.032	8.444	***
e14	.945	.025	5.425	***
e15	.915	.028	7.528	***
e16	.920	.023	7.465	***
e17	.908	.024	8.085	***
e18	.941	.019	5.993	***
e19	.953	.009	8.424	***
e20	.962	.008	7.672	***
e21	.945	.010	8.907	***
e22	.945	.010	8.903	***
e23	.965	.003	8.623	***
e24	.940	.005	9.892	***
e25	.965	.003	8.732	***
e26	.979	.002	6.901	***
e27	.867	.023	10.093	***
e28	.957	.013	5.770	***
e29	.964	.013	4.985	***
e30	.849	.023	8.339	***
e31	.890	.021	6.771	***
e32	.875	.023	7.171	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20



وتجدر الإشارة هنا إلى إن نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية تتوافق مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة كل من:

إستناداً إلى جميع النتائج أعلاه، يمكن إظهار الحالة النهائية لإختبار فرضيات الدراسة الحالية وكما في الجدول (33) أدناه.

الجدول (33) الحالة النهائية لإختبار فرضيات الدراسة

ت	الفرضية	الحالة
1	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأنشطة والإجراءات والركود التنظيمي.	قبول
2	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأهداف والركود التنظيمي.	قبول
3	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح دور الموظفين والركود التنظيمي.	قبول
4	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح إستخدام الموارد والركود التنظيمي.	قبول
5	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الهيكل التنظيمي والركود التنظيمي.	قبول
6	توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين وضوح الأدوار القيادية والركود التنظيمي.	قبول
7	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأنشطة والإجراءات في الركود التنظيمي.	قبول
8	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأهداف في الركود التنظيمي.	قبول
9	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح دور الموظفين في الركود التنظيمي.	قبول
10	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح إستخدام الموارد في الركود التنظيمي.	قبول
11	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الهيكل التنظيمي في الركود التنظيمي.	قبول
12	توجد علاقة تأثير معنوية وسالبة لوضوح الأدوار القيادية في الركود التنظيمي.	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية على أساس ثلاث محاور رئيسية ، إذ سيتناول الأول الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي، أما الثاني فيتضمن استنتاجات مرتبطة بشكل مباشر ببيئة أعمال المصارف، في حين إن الثالث يتعلق باستنتاجات مرتبطة بالجانب الميداني التطبيقي ، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي:

1. ندرة البحوث والدراسات التي اهتمت بتأطير وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي) في منظمات الأعمال.
2. إعتماًداً على الطروحات النظرية والفكرية لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الوضوح الإستراتيجي، أستنتج الباحثين إن هذا المتغير في البيئة التنظيمية يتكون من ستة أبعاد هي: (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الأهداف، وضوح إستخدام الموارد، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين، ووضوح الأدوار القيادية) والتي يمكن الاستناد عليها في قياس مستوى الوضوح الاستراتيجي لأي منظمة.
3. من خلال إستقراء عدد من الطروحات النظرية والفكرية لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الركود التنظيمي، تبين للباحثة إن هذا المتغير في البيئة التنظيمية يتكون من أربعة أبعاد هي: (ركود الموارد المالية، ركود الإبتكار، ركود الموارد البشرية، وركود وحدات الأعمال) والتي يمكن أن يتم استخدامها من أجل قياس مستوى الركود التنظيمي في أي منظمة.



ثانياً: استنتاجات مرتبطة بشكل مباشر ببيئة منظمات الأعمال:

1. إن التزام وتبني الإدارة العليا في أي منظمة للوضوح الاستراتيجي، ما هو إلا استثمار طويل الأمد يضمن لها تنفيذها للاستراتيجيات الموضوعية بشكل سليم.
2. إن الإهتمام بوضوح الأنشطة والإجراءات لدى الموظفين تعد عوامل محفزة باتجاه دعم الوضوح الاستراتيجي والارتقاء بروحهم المعنوية التي تدفعهم نحو أداء السلوكيات الايجابية.
3. صياغة أهداف المنظمة بصورة واضحة وكذلك وضوح الأهداف الرئيسة والثانوية لدى جميع الموظفين وشعورهم بتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة العامة ما هي إلا إشارات ومدلولات توحى بسير المنظمة في الإتجاه الصحيح.
4. عدم وجود الخطط الواضحة التي تساهم بالإستغلال الأمثل لموارد المنظمة سيؤدي إلى عدم إمكانية تأمين الموارد اللازمة لإجراء التجديد والتطوير.
5. وضوح الهيكل التنظيمي يساهم في حث الموظفين على مواصلة أتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر.
6. جدولة أنشطة الموظفين وتقسيم أوقاتهم وفقاً للمهام المكلفين بها واهتمام ودعم من الإدارة بالأنشطة التي يقومون بها تعد عامل أساسي في تحقيق الأداء العالي لهم.
7. امتلاك المدراء وضوح في أدوارهم القيادية وخلقهم لحفظة وصل داخل البيئة التنظيمية مع مرؤوسيهم يُعد عامل أساس في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تدعم الوضوح الاستراتيجي.
8. عدم استثمار الموارد المتاحة والمتوفرة في المنظمة ما هو إلا حالة تعثر في أداء المنظمة ككل ويعمل على حدوث الركود التنظيمي السلبي (ركود الموارد المالية، ركود الابتكار، ركود الموارد البشرية، وركود وحدات الأعمال).

ثالثاً: استنتاجات مرتبطة بالجانب التطبيقي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية للدراسة الحالية وهي:
1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة إن أبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي غير متوافرة في المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة، في حين هناك إنتشار لأبعاد متغير الركود التنظيمي فيها. ويقدم هذا مؤشراً واضحاً عن أسباب تدهور الأداء التنظيمي بشكل عام لتلك المصارف.
2. إستناداً إلى نتائج الإختبارات ذات الصلة بتقييم مقياس الدراسة الحالية، تبين إمكانية إستخدامه في بيئة منظمات الأعمال العراقية وخاصة المصارف.
3. توجد علاقة إرتباط معنوية وعكسية بين أبعاد الوضوح الاستراتيجي والركود التنظيمي، وهذا يشير الى إن على المصارف الأهلية العراقية قيد الدراسة الإلتزام بزيادة الوضوح الاستراتيجي في خططها التي للحد من إنتشار عدد من المتغيرات ذات التأثير السلبي في اداءها وفي مقدمتها الركود التنظيمي.
4. إن أبعاد الوضوح الاستراتيجي لها تأثير معنوي وسالب في الركود التنظيمي، وهذا يشير الى إن على الشركات قيد الدراسة الإلتزام بتبني الوضوح الاستراتيجي في خططها لضمان عدم إنتشار الركود التنظيمي فيها.



رابعاً: التوصيات:

- 1- التركيز على استخدام أساليب حديثة تساهم في خفض التكاليف إلى الحد الأدنى مع ضرورة دعم وتطوير كفاءة موظفي القطاع المصرفي الأهلي في العراق وتضييق الفجوة بين أهداف الموظفين والمصارف وخلق توازن في ذلك.
- 2- تكوين بنية تنظيمية قادرة على النهوض بمنظمات الأعمال، ويتجلى ذلك من خلال دعم وضوح دور الموظفين وكذلك وضوح الأدوار القيادية لديهم من خلال تطوير إمكانياتهم وقابليتهم والتأكيد على التدريب المستمر في ذلك.
- 3- الالتزام بالعمل على تبني خطط من شأنها غرس تصور لدى الموظفين والعملاء بالأهداف الرئيسية للمنظمات والمصارف تحديداً وتأكيد حالة الشفافية لذلك باتجاه دعم الثقة المتبادلة.
- 4- استخدام أساليب جذب موظفين متخصصين في تقديم الخدمات المصرفية من ذوي الخبرة والمهارات الإبداعية والمحافظة عليهم عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لتجنب الأضرار التي قد تلحق بموارد المنظمة المادية والبشرية نتيجة لأساليب التوظيف الخاطئة والغير مدروسة.
- 5- التأكيد على المدراء بضرورة متابعة الاستفادة من آراء مرؤوسيههم وفتح آفاق جديدة لهم وجعل آرائهم موضع اهتمام واحترام من أجل تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية حيث أن هذه الإجراءات من شأنها تسهيل العثور على المواهب والأفكار الإبداعية للمساهمة في دعم الابتكار.
- 6- ضرورة العمل على خلق بيئة مستقرة لتنمية نقاط القوة لدى الموظفين والمنظمة والحد من نقاط الضعف.

المصادر العربية

الكتب العربية

- 1- المعاصيدي، معن وعد الله ومحمد، ايمن جاسم، 2011 "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، جامعة الموصل.

المصادر الأجنبية

First: Books

- 1- Barnard, Chester. 1938. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 2- Cyert, Richard M., & March, James G. 1963/1992. A Behavioural Theory of the Firm (2nd ed.). Blackwell, Cambridge, Massachusetts.

Second: Theses and Dissertations

- 1- Kim, Hyo Sook.(2005).ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INTERNAL COMMUNICATION AS ANTECEDENTS OF EMPLOYEEORGANIZATION RELATIONSHIPS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A MULTILEVEL ANALYSIS,University of Maryland.
- 2- Robbins, S. P. (1990). Organizational theory: Structure, design, and application. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- 3- Leitner, Sebastian, J..(2009). Organizational slack and its impact on innovation in nonprofit organizations. A theoretical and empirical approach. Vienna University of Economics and Business.

Third: Conferences

- 1- Hall, A. (2008). "Overcoming Resistance to Organizational Change Initiatives." Unpublished Working Paper Presented at Capella University. Retrieved from.

Fourth : Journal & Studies:

- 1- Dunham, L. Ritchie-D, & Luz Mari'a Puente.(2008).Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier Ltd. All rights reserved. Vol. 41, P. 509 529.
- 2- Indjejikian Raffi J.& Michal Matejka.(2006). "Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers".THE ACCOUNTING REVIEW Vol. 81, No. 4,p. 849–872.
- 3- Parnell. John A. . (2010). Strategic clarity, business strategy and performance School of Business Administration, University of North Carolina at Pembroke, Pembroke, North Carolina, USA .Journal of Strategy and Management Vol. 3 No. 4, pp. 304-324.
- 4- Mellahi, K. and Wilkinson, A. (2010), "A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation output", Journal of Management Studies, Vol. 47 No. 3, pp. 483-508.
- 5- Zoghbi, P. & Espino, T. F. (2007). "Organizational Anomie As Moderator of The Relationship Between An Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB): An Empirical Study Among University Administration And Services Personnel". Personnel Review, Vol. 36, P.843-866.
- 6- Pang, Changwei, H. S. &Yuan Li. (2011). " How organizational slack affects new venture performance in China: a contingent perspective"Chinese Management Studies Vol. 5 No. 2, 2011 pp. 181-193
- 7- Davidson, T., D, Koen & Baets, S, De. (2012). Group Goal Setting In Age-Diverse Teams: Investigating The Role Of Goal Clarity And Reflexivity, the Autonomous Management School.
- 8- Bowen .Frances E. . (2002)." Does Size Matter?: Organizational Slack and Visibility as Alternative Explanations for Environmental Responsiveness". International Association for Business and Society, Vol. 41, P .118-124.
- 9- Dai, Weiqi, & W, Kittilaksanawong . (2014)" How Are Different Slack Resources Translated into Firm Growth? Evidence from China" International Business Research; Vol. 7, No. 2,P:1-12.
- 10-Indjejikian Raffi J.& Michal Matejka.(2006). "Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers".THE ACCOUNTING REVIEW Vol. 81, No. 4,p. 849–872.
- 11-West, Michael A. a,b, Carol S. Borrilla, Jeremy F. Dawson a,b, Felix Brodbeck a, David A. Shapiro c,d, Bob Haward.(2003). Leadership clarity and team innovation in health care .The Leadership Quarterly, NO.14 P: 393 – 410.
- 12-Dunham, Ritchie-, James L., and Hal T. Rabbino. 2001. Managing from Clarity: Identifying, Aligning and Leveraging Strategic Resources. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.



- 13-Adams, Jim.(2005), Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management — Vol. 19, No. 3,p:24-31.
- 14-Jeary.Tony, (2009) coach to the world's top CEOs and high-achievers, helps top organizations accelerate their results.
- 15-Bantel . K. A.(1993).STRATEGIC CLARITY IN BANKING: ROLE OF TOP MANAGEMENT-TEAM DEMOGRAPHY,Prychological Reports, NO 73,P: 1187-1201.
- 16-Jeary.Tony, (2009) coach to the world's top CEOs and high-achievers, helps top organizations accelerate their results.
- 17-Adams, Jim.(2005), Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management — Vol. 19, No. 3,p:24-31.
- 18-Saini, A., Krush, M. & Johnson, J. L. (2008). "Anomie and the Marketing Function: The Role of Control Mechanisms". Journal of Business Ethics, Vol. 83, P. 845-862.
- 19-Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J. and Imamoglu, S.Z. (2007), "Antecedents and consequences of team potency in software development projects", Information and Management, Vol. 44, pp. 646-56.
- 20-Mumin Dayan & A. Basarir.(2010).Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects Journal of Business & Industrial Marketing Vol.25/1 P. 18–29.
- 21-Çakar, U. & Alakavuklar, O.N. (2011). Inherent Chaos in the Organizational Order: an Epistemological Approach . International Journal of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 1, P.1309-8047.
- 22-Guo, X., Vogel, D., Zhou, Z., & Chen, H. (2009). Chaos Theory as a Lens for Interpreting Blogging. Journal of Management Information Systems, Vol. 26, No. 1, P.101–127.
- 23-Rose, R., Abdullah, H. & Ismad, A. (2010) "A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance", Journal of International Social Research, Vol. 3, No. 11, PP: 488- 890.
- 24-Kazemi, M., Khlilou, A., & Eshlaghy, A. (2009) 'Investigating the Impact of Leaders' Responsibilities in Reaching Organizational Excellence in the EFQM Through the Systems Dynamics Approach' International Journal of Business and Management, Vol. 4, No.6, P:81.
- 25-Musa, P. & Tulay, G.(2008) "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", Emerlad Management Review, P:3.
- 26-Lee, Sanghoon,(2011) . How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms . Journal of Economic Research. Vol. 16 .P:1–27 .
- 27-Geiger, Scott W., & Marianna Makri (2006). " Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms". Journal of High Technology Management Research Vol. 17, P.97–108.
- 28-Leitner, Sebastian, J..(2009). Organizational slack and its impact on innovation in nonprofit organizations. A theoretical and empirical approach.Vienna University of Economics and Business.



- 29-Mellahi, K. and Wilkinson, A. (2010), "A study of the association between level of slack reduction following downsizing and innovation output", Journal of Management Studies, Vol. 47 No. 3, pp. 483-508.
- 30-Richtner Anders,,. P. A. and K. & Goffin.(2013)" Squeezing R&D": A Study of Organizational Slack and Knowledge Creation in NPD, Using the SECI Model"J PROD INNOV MANAG, Product Development & Management Association, Vol.23.P.1-23.
- 31-Kim et al, (2014).Slack and R&D Strategy: The Effect of Slack on Internal R&D and External R&D, and Innovation,Journal of Management Policy and Practice vol. 15,no (2),p:1-10.
- 32-GOOLD, MICHAEL,. CAMPBELL, ANDREW,.(2003)" Making Matrix Structures Work:Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility"Article first appeared in European Management Journal, Vol. 21, No. 3, June.p13.