

دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات
الادارية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين عراق، كورك)

أ.د. ناجي عبد الستار محمود

الباحثة إسرائ محمد كريم

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

المقدمة:

تواجه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر وخاصة شركات الاتصالات العراقية تحديات كبيرة ، بسبب ظهور الأزمات التي يمر بها البلد وغياب التألق التنظيمي، حيث تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجزاً امام تلك المنظمات وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق اهدافها.، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة الى المجتمع ككل.

فأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على هذه المنظمات، مما يخلق عقبات خطيرة امامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم خدمات الاتصالات من ناحية الكم والنوع للمجتمع ككل، باعتبارها منظمات خدمية زاد لاهتمام بخدماتها وخصوصاً مع تزايد حاجات واعداد المجتمع وظهور أوبئة جديد التي خلقتها الحروب والاضاع الاقتصادية المتردية مما داعى الى وضع استراتيجيات كفوءة ومتماسكة والتي تركز بشكل مبسط على الاثارة التنظيمية ، والسبك التنظيمي، والتظافر التنظيمي، حيث يسهم ذلك في تعزيز التألق التنظيمي في ديمومة مسارات العمل.

تضمنت هيكلية الدراسة ثلاثة مباحث ، اذا خصص المبحث الاول منهجية الدراسة والتي تضمنت مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها والفرضيات القائمة على المخطط الفرضي فضلاً عن مجتمع وعينة الدراسة. فيما تناول المبحث الثاني الإطار النظري ذات الصلة بمتغيرات البحث المتمثلة بالتماسك الاستراتيجي والتألق التنظيمي. اما المبحث الثالث فتناول الجانب التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة. في حين اختتمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً. مشكلة الدراسة:

اضحت المنظمات الانتاجية بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص تواجه العديد من التطورات والتحديات المتسارعة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وخصوصاً في البيئة العراقية والتي فرض على تلك المنظمات ضرورة العمل على عملية التغيير والتطوير المنظمي في مختلف اعمالها وانشطتها لمواكبة تلك التطورات، فضلا عن شدة المنافسة بين المنظمات، وسعيها الكبير لتحقيق اعلى مستويات التآلق التنظيمي في الاداء.

وفي ظل تلك التحديات اجبرت المنظمات على تبني العديد من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة المتمثلة بالتماسك الاستراتيجي في تنفيذ انشطتها واعمالها للوصول الى اعلى مراتب التميز والتفرد في الاداء على المنافسين. وفي ضوء ما تقدم تتمحور مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده: ماهو دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التآلق التنظيمي في شركات الاتصال المبحوثة؟

١. هل يؤثر التماسك الاستراتيجي في تعزيز التآلق التنظيمي في الشركات الاتصال المبحوثة؟

٢. ما اتجاهات العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة في الشركات الاتصال المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيرات الدراسة الحالية ، والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار لها والمتمثل بشركات الاتصالات زين واسيا سيل وكورك ، وتجسدت الأهمية الدراسة بالاتي:

١. بنتجسد أهمية الدراسة الحالية من خلال بناء إطار نظري معرفي لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة

ب(التماسك الاستراتيجي، والتآلق التنظيمي).

٢. محاولة البحث لقياس وتشخيص واقع متغيرات وابعاد الدراسة باعتبارها من الضروريات التي تحتم على

شركات الاتصال معرفتها وقياسها من خلال عرض اتجاهات إجابات الافراد المبحوثين في شركات

الاتصال (اسيا سيل وكورك وزين).

٣. أن دراسة متغير التماسك الاستراتيجي يؤدي الى تحديد المستوى المطلوب من التأثير الإيجابي في التآلق التنظيمي لشركات الاتصال المبحوثة.

٤. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في تطوير مسارات عمل الشركات المبحوثة المبحوثة. ثالثاً. أهداف البحث:

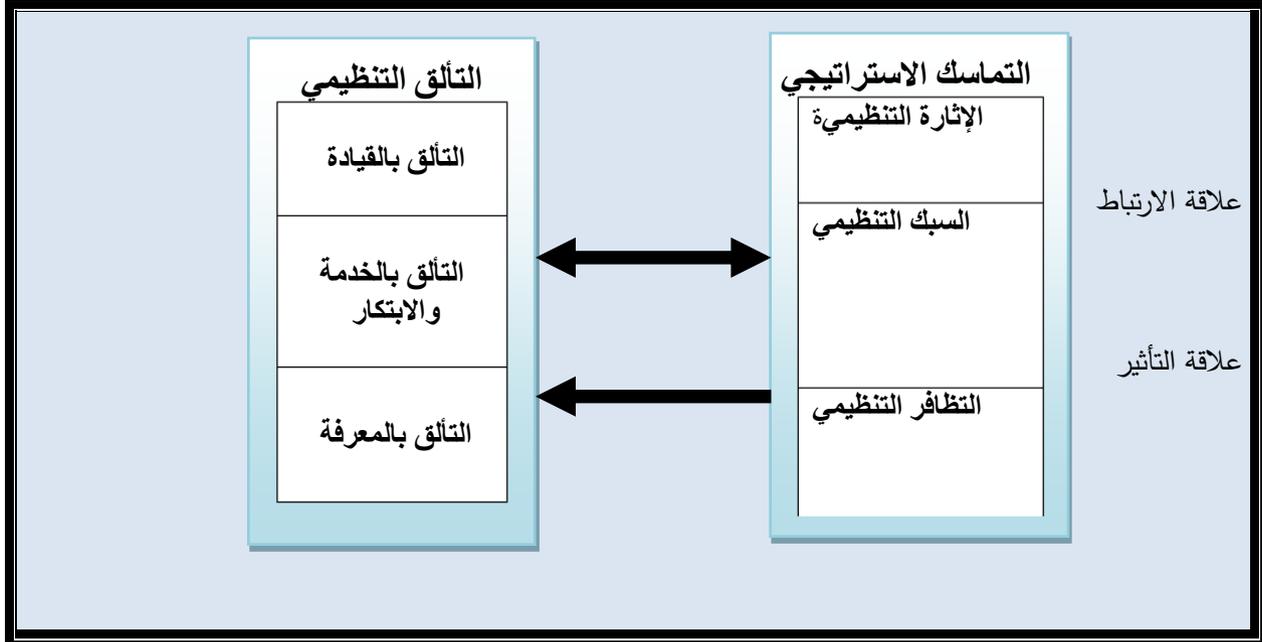
من خلال التعرف على مشكلة الدراسة الحالية وقله الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذه الدراسة والذي يتمثل باختبار العلاقة بين التماسك الاستراتيجي والتآلق التنظيمي، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

١. التعرف على العلاقة بين التماسك الاستراتيجي والتآلق التنظيمي في شركات الاتصال المبحوثة.

٢. التعرف على مدى تأثير التماسك الاستراتيجي والتآلق التنظيمي في شركات الاتصال المبحوثة.

رابعاً. مخطط وفرضيات الدراسة:

يفسر مخطط الدراسة بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة ما، ومن هنا وعلى وفق مشكلة وأهداف ومحددات دراستنا الحالية ومن خلال المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة باهتمامات الدراسة تم تطوير النموذج الفرضي للدراسة الذي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المبحوثة، فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لها حيث عدت القيادة عبر الصومعة متغير مستقل فيما عدا التآلق التنظيمي متغيراً تابع وكان المتغير الوسيط هو التماسك الاستراتيجي . ويمكن توضيح ذلك بالشكل (١) الآتي:



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

وفي إطار مخطط الدراسة تنبثق أهم الفرضيات التي تم بناؤها وعلى النحو الآتي::
الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد التماسك الاستراتيجي والتألق التنظيمي شركات الاتصالات العراقية.
الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التماسك الاستراتيجي بأبعاده الثلاث التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.
خامساً. التعريفات الإجرائية
من أجل اعطاء الفكرة التوضيحية الأولية عن مفاهيم متغيرات الدراسة الرئيسية ندرج التعريفات الاجرائية المتعلقة بهذا الخصوص كالآتي:

أ. (التماسك الاستراتيجي): هو مدى اتساق الخيارات الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأثر التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

ب. (التألق التنظيمي): يشير الى مستوى عالٍ من التميز الذي يقوم به العاملين نتيجة المعارف والمهارات القيادية والابتكار التي يمتلكونها او هو تميز المنظمات عن بقية المنظمات الأخرى في الامد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة.

سادساً. أداة قياس الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، اعتمد الباحثان المصادر الاولية لاستكمال الجوانب الميدانية لموضوع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات العراقية التي وقع عليها الاختيار. تضمنت الاستبانة جزأين رئيسية استهدفت جمع المعلومات اللازمة لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وهي كالاتي:

الجزء الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالمجيب على الاسئلة من خلال معرفة جنسه، وعمره، وعدد سنوات خبرته، والمسمى الوظيفي له، ومؤهله العلمي، حيث تم تحديد الفئات المستهدفة من عينة الدراسة الذين سوف يجيبون على الاستبانة.

الجزء الثاني: تم تخصيصه لمتغيرات الدراسة، والتي اشتملت على متغيرين (التماسك الاستراتيجي، التألق التنظيمي)؛ إذ تضمنت الاستبانة على (٣٣) سؤالاً مقسمة على محورين:

المحور الاول: يتكون من (١٥) فقرة خاصة بالتماسك الاستراتيجي.

المحور الثاني: يتكون من (١٨) فقرة خاصة بالتألق التنظيمي.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته:

في ضوء المشكلة الخاصة بالدراسة والوصول إلى اختبار وتطبيق الفرضيات الخاصة بها وتحقيق أهداف الدراسة التحليلية تم اختيار شركات الاتصالات العاملة في العراق ميداناً لتجسيد مشكلة الدراسة والبحث

في ايجاد الحلول لها، ومن هنا يتمثل إطار مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات والبالغ عددها (٣) شركة، وهي (شركة كورك، شركة اسيا، شركة زين). وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات في اقسام شركات الاتصال المبحوثة وعددها (٢١٠) فرداً يمثلون المستويات الادارية (العليا والوسطى) ثامناً. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بشركة اسيا سيل وشركة زين العراق وشركة كورك للاتصالات .

٢. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للدراسة في المدة التي أجريت بها للفترة من ٢٠٢٠/١٠/١ ولغاية ٢٠٢١/٣/١.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

اولاً: التماسك الاستراتيجي: strategic cohesion

١. مفهوم التماسك الاستراتيجي:

يعد موضوع التماسك الاستراتيجي من الموضوعات الهامة في الفكر الاستراتيجي والذي من خلاله تستطيع شركات الاتصالات ،ان تكون لها القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال أداء التماسك الاستراتيجي الشامل الذي يضمن أن أقسام المنظمة والعاملين الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف الاتصالات ،أن تتبنى مفهوم التماسك الاستراتيجي حيث يستخدم الكثير من الأكاديميين والباحثين مصطلحات مختلفة تشير إلى التماسك الاستراتيجي منها التطابق ،والتناسب، والتكامل، والترابط (الفريجي،٢٠٢٠: ٦٧).

أن مفهوم التماسك الاستراتيجي حظي باهتمام الباحثين والكتاب بشكل متزايد في مجال الادارة الاستراتيجية وفي حقل "الاستراتيجية كممارسة" على الرغم من ان رواد الإدارة الاستراتيجية استخدموا مصطلحات مختلفة لهذا المفهوم ، مثل التكامل او الاتصال الاستراتيجي او المحاذاة الاستراتيجية او التراصف الاستراتيجي (الدعمي،٢٠١٩: ٧٥). فالمنظمات ذات الاستراتيجية المتماسكة هي منظمات

ذات صبغة معرفية استطاعت تقديم خدمات ومنتجات وأهداف جديدة، تمنح المنظمات ميزة تنافسية عالية في المجال الذي تعمل فيه. ويزود التحليل والتقييم الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية وبالاعتماد على استراتيجية البناء المعرفي للمنظمات القيادة العليا برؤية مستقبلية تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات لخلق الفرص واستغلالها، او التخطيط لإنتاج منتجات وخدمات وامور جديدة غير متوقعة (Lynch,2006:6).

ويمثل التماسك تحدياً استراتيجياً امام معظم المنظمات، وهو يتضمن أبعاد متعددة حيث يتضمن الجوانب الإدارية، وتقديم حلول جديدة وفريدة بما يحقق رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة، وتبادل الخبرات والمعلومات بين وحدات المنظمة (Cill,2011:233).

استناداً لما تقدم يقترح الباحثان التعريف الآتي:

التماسك الاستراتيجي على انه "عبارة عن علاقات منطقية ومنظمة ومتسقة لجميع المكونات الاستراتيجية من اجل تحقيق الاهداف وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مع المنظمات الاخرى".

٢ . اهمية التماسك الاستراتيجي

يحقق التماسك الاستراتيجي بيئة عمل ناجحة داخل المنظمة كما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق اهداف المنظمة، ويمكن تحديد أهمية التماسك الاستراتيجي التي ذكرها الباحثين في النقاط الآتية: (الفريجي، ٢٠٢٠: ٧١؛ العارف، ٢٠٠٠: ٢٠؛ عثمان ٢٠٠٣: ٢٠؛ المرسي واخرون ٢٠٠٢: ١٥٣؛ عماري، ٢٠٠٤: ٢)

١. يساهم في تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.

٢. يساهم في معرفة المفاهيم الاساسية، ونقاط والضعف والقوة الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو من حولها.

٣. تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى خبرات وإمكانات وموارد المنظمة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استبعادها.

٤. تسعى الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة، وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذا البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو المنظمات.

٣. أبعاد التماسك الاستراتيجي:

لقد تبين من خلال تعريف التماسك الإستراتيجي بأنه يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية هي الإثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي اذ تعد هذه الابعاد المكونات الأساسية لقياس التماسك الاستراتيجي ، كما ان هذا الأبعاد لها دور رئيسي ومهم في تحقيق التماسك داخل المنظمة .

أ. الإثارة التنظيمية: تشير الأثارة التنظيمية الى جميع الانشطة الذي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين يشاركون تلقائيًا في افكار او أنشطة جديدة تولد الاتجاه المقصود القائمة على بدء الإجراءات ، والتي تشير الى فعل بدء مبادرات أو مشاريع جديدة ، وتتشأ الأفكار والإجراءات في أجزاء وأشكال مختلفة من المنظمة في العمل والمبادرات اليومية ، يمكن القول أن هذه المبادرات "تغذي" العمل الاستراتيجي للمنظمة ، ولكن في هذه المرحلة تشكل معاني محلية فقط حول ما يجب القيام به (Lusiani & Langley, 2018:6).
فالإثارة التنظيمية هي تحفيز المنظمة لأفرادها وبوجود قيادة فاعلة وكفؤة لكي تستجيب بصورة فعالة للبيئة المتغيرة ، ولكي تكون القدرات التنظيمية ملائمة أكثر في هذا المجال ويجب أن تكون المنظمة جيدة وناجحة بحيث تقدم أفضل ما تتقن عمله ، ومن خلال توفير أفضل العاملين (١٩٨:١٩٩٧ ، Megivern & Topic).

ب. السبك التنظيمي: أن السبك التنظيمي مهمة أساسية ومطلوبة في أي منظمة وخاصة في مجال العمليات الانتاجية وجودة منتجاتها (Srivastava, 2010:47)، ويرتبط مفهوم السبك التنظيمي بقوة ثقافة المنظمة في مجال تحقيق المبادرات الاستباقية والجديدة من قبل المدراء (Urrabazo, 2006:189) ، وتشكل ثقافة المنظمة احدى العناصر الاساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدرائها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الاطراف ذوي المصالح بأعمالها(بوضياف وزغلاش، ٢٠١٩: ٨). ويشير مصطلح ثقافة المنظمة بالمعنى الواسع

للاشارة لثقافة المنظمة بأكملها، أو أية مجموعة من الافراد الذين يعملون معا داخل المنظمة. من الناحية العملية، وتصف الثقافة التنظيمية البيئة التي يعمل فيها الافراد وتؤثر على تصرفاتهم وطريقة تفكيرهم والخبرة في العمل (Warrick, 2016:13). أكد القادة على أهمية دور الثقافة الذي يمكن أن تلعبه في نجاح أو فشل المنظمة ، أو أنها تفعل ذلك الحصول على التدريب أو معرفة ما يتطلبه الأمر لبناء ثقافات ناجحة (Nguyen et a: 2018:134).

ت. التظافر التنظيمي: يشير التظافر التنظيمي إلى جميع النشاطات التي تتشابك فيها المعاني المعبرة عن الاتجاه المقصود الواردة من أجزاء مختلفة من المنظمة ،والقائم على الاتصالات الأفقية والعمودية(الدعمي، ٢٠١٩: ٧٨) . تعتبر عملية الاتصال ركناً رئيسياً في المساهمة بجزء كبير في نجاح المنظمة ،وبلوغ اهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم عملية الاتصال، فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفاً في حد ذاته، ألا أنها عملية ضرورية ،وهامة في تنسيق جهود أنشطة التقسيمات المختلفة للمنظمة والعاملين فيها ، فالاتصال الجيد يميل إلى تحفيز وتشجيع الأفراد لتحسين أدائهم ، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج، (العنزي، ٢٠١٠: ١٣) .فالاتصال يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة التعاون بين زملاء العمل، وخلق اجواء من الانفتاح والثقة بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة ، والتشجيع والتحفز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال (Gibson & Hodgetts,1991:2)

ثانياً. التآلق التنظيمي: **organizational brilliance**

١. مفهوم التآلق التنظيمي: يشير مصطلح التآلق الى معنى الابداع او الابتقان او التميز والتفوق اي بمعنى شي يبدع به الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي احدثتها الثورة المعرفية في عالم الاعمال، اذ انه مفهوم شامل يحدد الغايات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الاساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة من جهة أخرى (الشلمة والصراف، 2018: 91)، وان تحقيق فرص التآلق لا تقتصر على فرد او نشاط معين في المنظمة بل يجب ان

يظهر في جميع انشطتها واعمالها فهو يمثل الشغل الشاغل والهاجس الاول للمنظمات التي تريد الاستمرارية في التآلق (الرفيعي وعبد ،2018: 333)، كما ان مفهوم التآلق ليس حكراً او اقتصاراً على شخص معين او منظمة معينة دون اخرى وانما هو كيفية اداء وتقديم الاعمال بطريقة جيدة يصعب على الاخرين تقليدها بسهولة (Alshobaki&Abu Naser,2016:11)، ولقد ازداد استخدام مفهوم التآلق من قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية وتحقيق الابداع في بعض انشطتها الفنية والادارية واستناداً الى التقارير الصادرة من المؤسسة الاوربية لادارة الجودة والتي تؤكد فيها ان المنظمات المتآلقة او المتفوقة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الاداء الفعال، فضلا عن تحقيقها لارضاء جميع اصحاب المصالح وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم(Medhurst& Richards,2010:2).

٢. مبادئ التآلق التنظيمي.

هناك مجموعة من المبادئ والوسائل التي لا بد من اعتمادها من قبل جميع المنظمات الطامحة للوصول الى التآلق التنظيمي وجعلها من اهم اولوياتها الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق الاستمرارية للمنظمة ولفترة طويلة جداً، ومن اهم تلك المبادئ الآتي: (سليمان، 2017: 363) (السيد، 2014: 279)

١. وضع وتحديد الاهداف الشاملة والفرعية للعاملين والمنظمة والعمل الجاد على تحقيقها بافضل الوسائل والسبل .
٢. المشاركة الفاعلة من خلال نقل بعض الصلاحيات والمسؤوليات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا الامر الذي يسهم في معرفة الافراد ذوي المواهب والامكانيات العالية .
٣. التوجه الاجتماعي اي بمعنى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة في المجتمعات التي تعمل بها من خلال بناء المدارس والمراكز الصحية او المتنزهات وغيرها من الانشطة.
٤. توفير الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادات العليا وبالشكل الذي يحفز دوافع وسلوكيات الافراد العاملين نحو الاداء المتميز.

٥. تحقيق رضا العاملين وجميع اصحاب المصالح الاخرين.

٣. أبعاد التآلق التنظيمي: لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، من الذين تناولوا ابعاد التآلق التنظيمي إلى حد كبير، ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد نموذج (Alshobaki&Naser2016:5) كونه الاكثر توافقاً وانسجاماً مع خصوصية المنظمات المبحوثة وهي كالاتي:

أ. التآلق بالقيادة: تعتبر القيادة المتآلقة من اهم الابعاد الاساسية الداعمة لتحقيق التآلق التنظيمي وذلك من خلال دورها الفعال في تحفيز و شحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتآلقة والتي تسهم في الابتعاد عن الاساليب التقليدية والروتينية (عبدالوهاب، ٢٠١٣:144)، كما تسهم القيادة المتآلقة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين امكانيات العاملين مع استراتيجيات الاعمال التنافسية بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بلكفاءة والفاعلية العالية، فضلا عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الافراد العاملين لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع افضل الحلول الممكنة لمواجهتها (ريتشنبرج، ٢٠١٧:10)، وتمثل القيادة المتميزة من اهم العوامل الداعمة والمحفزة لتبني مفهوم التفوق والتآلق في المنظمة من خلال غرس واعتماد تلك المفاهيم في رسالة واهداف وغايات المنظمة وجعلها من اولوياتها الاستراتيجية (Abdulahman& Mohameed,2008:6) ، وقد اعطى نموذج التميز الاوربي اهمية كبيرة مفهوم القيادة باعتباره الركيز الاساسية التي يجب تطبيقها على جميع الافراد الذين لديهم القدرة العالية على اتخاذ القرارات وذلك لاتهم يمثلون قدوة او مرجع للاخرين الذين يتأثرون بهم وبقرااتهم (Mora et al,2016:10)،

ب. التآلق بالخدمة والابتكار: اذ يعد تحديد خدمة المنتجات وجودتها من اهم أحد الادوات المهمة لقياس اداء المنظمات من خلال فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم ومعرفة مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة على الرغم من عدم وجود اتفاق عام على نموذج واحد معين يستخدم لقياس او تحديد خدمة المنتج المقدمة، اذ يعتقد الباحثون أن جودة الخدمة متعددة المستويات والأبعاد (Ghotbabadi. Et)

267:2015، al)، وعرفت الخدمة بانها مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها عبر مواقعها الالكترونية وبطريقة كفوءة وفعالة وسريعة التسليم (الافندي، 2019: 94)، (،) ، بانه عملية التجديد والتغيير في الانظمة الادارية وبما يتفق مع المتطلبات البيئية الهادفة الى تكوين وبناء المعرفة الجديدة وتقديمها الى الزبون، ويعرف ايضاً بانه تبديل الافكار الحديثة واستبداله بالأفكار التقليدية من اجل تحسين الاداء في جميع المستويات التنظيمية وزيادة فاعليتها (جلاب ومزهر، 2007: 19) .

ت. التألق بالمعرفة: ان التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات المعاصرة في مختلف الاتجاهات فرضت عليها ضرورة تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التطورات من اجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات، عن طريق تبني مفهوم ادارة المعرفة لإحداث التغيير والتجديد التي تعد من اهم الاساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التألق التنظيمي(الدده والسلمان، 2017: 1498)، وعرفت بانها العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلا عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة (Micić, 2015: 51).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي المكون من 5 درجات، لقياس موافقة المستجيبين ل فقرات الاستبانة ، هذا المقياس تم استخدامه منذ عام 1932، ويعد من أشهر المقاييس استخداماً وذلك لسهولة تطبيقه، وتحليل نتائجه، ويستخدم لمعرفة اتجاهات، وآراء ومواقف أفراد العينة.

أولاً. اختبار الصدق والثبات

يهدف تحديد ثبات الاستبانة الى التحقق من أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف، وب نفس الشروط، أي ضمان الاستقرار في نتائج الاستبانة، وأنها لن تتغير بشكل كبير، بالإضافة الى قياس صدق اتساقه الداخلي من خلال تحديد مدى ترابط كل عبارة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام عدة طرق وتم اللجوء في هذه الدراسة الى كل من الصدق

الظاهري (تحكيم الاستبانة) وقياس الثبات باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، ولقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط (Pearson). حيث أن المعاملات السابق ذكرها مسبقاً تم استخراجها باستخدام برنامج (SPSS v.18) (عبدالله، ٢٠١٤).

١. الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري هو العملية التي تلي مرحلة إعداد الاستبانة وتسبق مرحلة توزيعها على أفراد العينة للدراسة، فمن خلال هذه المرحلة يتم التوصل إلى شكل علمي ومنهجي نهائي للاستبانة المراد العمل بها، ويتم هذا من خلال قيام عدد من السادة المحكمين ممن لهم دراية بموضوع الدراسة ومتغيراتها؛ لضمان الصياغة الصحيحة لهذا الاستبانة.

٢. ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ: من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، وبعدها تم قياس ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ من أجل معرفة الاتساق الداخلي للفقرات، حيث تكون قيمته المعتمدة بين (صفر-١) وأن القيمة المقبولة إحصائياً هي (٠,٦٠) فأكثر (Sekaran, 2010). وفي حالة ما إذا كان المعامل أقل من المتوسط المعتمد فمن خلال البرنامج الإحصائي المتبع يمكن تحديد أي الفقرات كانت سبباً في هذا الاختلال لإزالتها، وقامت الباحثة وفق هذا المعامل بحساب معامل الثبات لكل متغيرات الدراسة مع أبعادها، وتحديد الثبات الكلي للاستبانة، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١) اختبار ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا- كرونباخ
1	التماسك الاستراتيجي	الاثارة التنظيمية	5	٠,٨٥٨
		المسك التنظيمي	5	٠,٨٦٠
		التظافر التنظيمي	5	٠,٨٦٣
2	التألق التنظيمي	التألق بالقيادة	6	٠,٨٦٤
		التألق بالخدمة والابتكار	6	٠,٨٦٠

دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي

٠,٨٥٨	6	التألق بالمعرفة	
٠,٨٦٤	33	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (SPSS V.18)

يتضح من الجدول (١) أن معامل الثبات العام للاستبيان الكلي لإجمالي الفقرات بلغ (٠,٨٦٤) مما يشير إلى أن درجة الثبات قوية جداً فيما يخص فقرات الاستبانة ككل، وهذا تم تأكيده من خلال حساب معامل ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث أن ثبات المتغيرات الثلاث ترواح ما بين (٠,٨٥٨-٠,٨٦٤) مما يشير إلى درجة موثوقية ممتازة، هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والتي من خلالها يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: وصف وتشخيص ابعاد التماسك الاستراتيجي: يتضمن المتغير الوسيط للدراسة (التماسك الاستراتيجي) في الاستبانة على ثلاثة ابعاد (الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي)، حيث قامت الباحثة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير والابعاد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (٢).

جدول (٢): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التماسك الاستراتيجي

اسم الشركة	ترتيب الأهمية	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
كورك	٢	الاثارة التنظيمية	٣,٧٨٠	٠,٦٨٩	٥,٤%	٨٠,٨%	عالية
	٣	السبك التنظيمي	٣,٥٦٠	٠,٦٥٨	٥,٤%	٧٧,١%	عالية
	١	التظافر التنظيمي	٣,٨٣٠	٠,٦٧٥	٥,٦%	٧٦,٥%	عالية
التماسك الاستراتيجي							
اسيا	٣	الاثارة التنظيمية	٣,٨٢٤	٠,٥٩٥	٦,٤%	٧٧,٤%	عالية
	٢	السبك التنظيمي	٤,٠٨٠	٠,٦٠٠	٦,٨%	٧٧,١%	عالية
	١	التظافر التنظيمي	٤,٠٨٨	٠,٦٠٨	٦,٧%	٨٠,٨%	عالية

دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي

التماسك الاستراتيجي		٣,٩٩٧	٠,٥١٥	%٧,٧	%٧٧,١	عالية	
اثير	٣	الاثارة التنظيمية	٣,٨٠٨	٠,٧٩٢	%٤,٨	%٦٨,٢	عالية
	١	السبك التنظيمي	٤,٠٦٤	٠,٦٨٠	%٥,٩	%٨٠,٨	عالية
	٢	التظافر التنظيمي	٤,٠٣٢	٠,٦٤٣	%٦,٢	%٧٧,١	عالية
التماسك الاستراتيجي		٣,٩٦٨	٠,٦٥٦	%٦	%٧٧,١	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن التماسك الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في كافة الشركات، جاءت بمستوى أهمية عالية. وحيث جاء مستوى التماسك الاستراتيجي في شركة اسيا بالمرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (٣,٩٩٧) وبمستوى أهمية عالية. وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠,٥١٥)، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (٥٠%) وفقاً لـ (باسل، ٢٠٠٣: ٢١٤)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه التماسك الاستراتيجي المتبعة في شركة اسيا، وتليها شركة زين للاتصالات حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٦٨) بمستوى أهمية عالية، وبالمرتبة الأخيرة جاءت شركة كورك بوسط حسابي (٣,٧٢٣). وتشير تلك النتيجة إلى أن شركة أسيا سيل تشجع العاملين لديها على التماسك التنظيمي من خلال التظافر لفريق العمل بما يحقق اهداف الشركة وجعل الابداع التنظيمي يمتلك الاثارة من جانب القيادات الإدارية. أما على مستوى الابعاد الفرعية جاءت جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في الترتيب من حيث اهميتها، حيث نلاحظ على المستوى العام لجميع الشركات جاء بالمرتبة الاولى بعد التظافر التنظيمي، يليها السبك التنظيمي، ويأتي بالمرتبة الأخيرة بعد الاثارة التنظيمية، كما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الابعاد أقل من الواحد الصحيح عند مستوى التشتت المنخفض، ومعاملات اختلاف قيمتها اقل من (٥٠%)، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى

تصورهم لأهمية التماسك الاستراتيجي التي يجب أن تمارسه إدارة شركات الاتصالات العراقية وفقاً لـ (Hair et.al, 2010: 18).

ثالثاً: وصف وتشخيص ابعاد التألق التنظيمي: يتضمن المتغير التابع للدراسة (التألق التنظيمي) في الاستبانة على ثلاثة أبعاد، حيث قامت الباحثة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التألق التنظيمي

اسم الشركة	الترتيب	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
كورك	١	التألق في القيادة	٣,٩٢٥	٠,٦٨٩	%٥,٦	%٧٨,٥	عالية
	٢	التألق في الخدمة والابتكار	٣,٨٨٣	٠,٧٦٨	%٥	%٧٧,٦	عالية
	٣	التألق في المعرفة	٣,٧٦٦	٠,٦٣٤	%٥,٩	%٧٥,٣	عالية
التألق التنظيمي							
اسيا	٢	التألق في القيادة	٤,١٤٠	٠,٥٢٩	%٧,٨	%٨٢,٨	عالية
	١	التألق في الخدمة والابتكار	٤,٢١٣	٠,٦٥٥	%٦,٤	%٨٤,٢	عالية جدا
	٣	التألق في المعرفة	٤,٠٢٠	٠,٦٠٦	%٦,٦	%٨٠,٤	عالية
التألق التنظيمي							
اثير	٣	التألق في القيادة	٣,٩٤٠	٠,٦٤١	%٦,١	%٧٨,٨	عالية
	١	التألق في الخدمة والابتكار	٤,١٨٠	٠,٧٧٠	%٥,٤	%٨٣,٦	عالية
	٢	التألق في المعرفة	٣,٩٧٣	٠,٧٦٠	%٥,٢	%٧٩,٤	عالية
التألق التنظيمي							
			٤,٠٣١	٠,٦٥٤	%٦,١	%٨٠,٦	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول (3) أن التألق التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في كافة الشركات، جاءت بمستوى أهمية عالية. حيث جاء مستوى التألق التنظيمي في شركة اسيا بالمرتبة الأولى بوسط حسابي عام قدره (٤,١٢٤) وبمستوى أهمية عالية. وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠,٥٥٣)، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (٥٠%) وفقاً لـ (باسل، ٢٠٠٣: ٢١٤)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه التألق التنظيمي المتبعة في شركة اسيا، وتليها شركة اثير للاتصالات حيث بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٣١) بمستوى أهمية عالية، وبالمرتبة الأخيرة جاءت شركة كورك بوسط حسابي (٣,٨٥٨). وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين في إدارة شركة اسيا سيل يتألقون في نوعية الخدمات المقدمة المتمثلة بالابتكار من خلال المعرفة المكتسبة لديهم بفضل القيادة القائمة على العمل الهادفة الى النهوض بمستوى التألق التنظيمي. أما على مستوى الابعاد الفرعية جاءت جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في الترتيب من حيث اهميتها، حيث نلاحظ على المستوى العام لجميع الشركات جاء بالمرتبة الاولى بعد التألق في الخدمة والابتكار، ويليهما التألق في المعرفة، ويأتي بالمرتبة الأخيرة بعد التألق في القيادة، كما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الابعاد أقل من الواحد الصحيح عند مستوى التشتت المنخفض، ومعامل اختلاف أقل من (٥٠%)، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لأهمية التألق التنظيمي الذي تمارسه إدارة شركات الاتصالات العراقية وفقاً لـ (Hair et.al, 2010: 18).

رابعاً. اختبار فرضيات العلاقة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد التماسك الاستراتيجي والتألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد التماسك الاستراتيجي (الاثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي) والتآلق التنظيمي، وكما موضح بالجدول (٤).

جدول (٤) قيم معامل الارتباط (Pearson) بين أبعاد التماسك الاستراتيجي والتآلق التنظيمي

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	التماسك الاستراتيجي	الاثارة التنظيمية	السبك التنظيمي	التظافر التنظيمي
التآلق التنظيمي	(R)	**٠,٨٨٥	**٠,٧٥٤	**٠,٨٦٠	**٠,٧٨٥
	Sig	٠,٠٠٠	0.000	٠,٠٠٠	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين (٢٠٢٠) اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.18، (**) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠١). (*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠٥)

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٤) إن الارتباطات جميعها ذات مستوى معنوي عالية. إذ بلغت قيمها عند مستوى أقل من (٠,٠١)، وكان أعلى معامل ارتباط (٠,٨٨٥) بين (التآلق التنظيمي والتماسك الاستراتيجي)، وأدنى معامل ارتباط بلغ (٠,٧٥٤) بين (الاثارة التنظيمية والتآلق التنظيمي)، وتشير القيمة الموجبة في معاملات الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية القوية بين المتغيرات، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد التماسك التنظيمي والتآلق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتماسك التنظيمي بأبعادها (الاثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي) في التآلق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

جدول (٥): اختبار أثر التماسك الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في التألق التنظيمي

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig. الدلالة الاحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	R ²
الانحدار	٦٥,٩١٠	٣	٢١,٩٧٠	٢٦٧.٤٥	٠.00	٠,٨٩٢	٠,٧٩٦
البواقي	١٦,٩٢٢	٢٠٦	٠,٠٨٢				
المجموع	٨٢,٨٣٢	٢٠٩					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

تظهر نتائج الجدول (٥) أن قيمة (F) بلغت (٢٦٧,٤٥) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وتؤكد هذه النتائج على معنوية الأثر للمتغير الوسيط في المتغير التابع، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للتماسك الاستراتيجي (مجتمعة) في التألق التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٧٩٦)، حيث تمثل القوة التفسيرية التي تشير إلى أن ما نسبته (٧٩,٦%) من التباين الحاصل في التألق التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات ناتج عن التغير الحاصل في التماسك الاستراتيجي التي تمارسه إدارة تلك الشركات، وإن النسبة المتبقية (٢١,٤%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة التساؤل والفرضية المصاغة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية السادسة بصيغة الإثبات القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتماسك التنظيمي بأبعاده مجتمعة في تحقيق التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية.

ولمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد التماسك الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال معاملات الانحدار التابعة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (٦):

جدول (6): معاملات الانحدار لأثر ابعاد التماسك الاستراتيجي في التآلق التنظيمي

معاملات الانحدار				
Coefficients				
الابعاد	B	eta β	T	Sig*
الاثارة التنظيمية	٠,٢٢٦	٠,٢٥٠	٥,٤٣٩	٠,٠٠٠
السبك التنظيمي	٠,٤٩٧	٠,٥١٥	٩,٠٢٠	٠,٠٠٠
التظافر التنظيمي	٠,٢٠٠	٠,٢١٠	٣,٩٣٣	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

إذ يلاحظ من الجدول (٦) وجود أثر ذو دلالة معنوية لابعاد التماسك الاستراتيجي (الاثارة التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي) على التآلق التنظيمي، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التأثير (β) لبعده السبك التنظيمي (٠,٥١٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٩,٠٢٠)، ويليه بعد (الاثارة التنظيمية) حيث بلغت قيمة معامل التأثير (β) (٠,٢٥٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٥,٤٣٩)، وأخيراً جاء بعد التظافر التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل التأثير (β) (٠,٢١٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٣,٩٣٣)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (السبك التنظيمي والاثارة التنظيمية والتظافر التنظيمي) سيؤدي إلى تعزيز التآلق التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات محل الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التماسك التنظيمي التي تنتم بها شركات الاتصالات المشمولة بالدراسة جاء بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك للابعاد الثلاثة المكونة لهذا المتغير، مما يفسر أن هذه الشركات تتصف بدرجة كبيرة من التماسك التنظيمي. وكان لشركة اسيا للاتصالات اعلى أهمية من الشركات الأخرى في نسبة التماسك التنظيمي، وفيما يتعلق بالابعاد الفرعية.

٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التألق التنظيمي التي يمكن للشركات المشمولة بالدراسة تحقيقها، جاءت بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك للابعاد الثلاثة المكونة لهذا المتغير، وكان الدور الأمثل لشركة اسيا للاتصالات من حيث مستوى التألق التنظيمي الذي يتمثل به موظفيها، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن لدى شركات الاتصالات التصور الكافي عن ما تمتلكه من قدرات ابداعية؛ مما يجعلها متميزة في إدائها ومتألقة، ولكن هناك ضعف بالاهتمام لدى الشركات في التألق في القيادة، مما يؤثر بشكل عام على تألقها التنظيمي مع منافسيها من شركات الاتصالات في السوق، وفيما يتعلق بالابعاد الفرعية للتألق التنظيمي

٣. وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للتماسك الاستراتيجي بابعادها في التألق التنظيمي في شركات الاتصالات. حيث كانت جميع الارتباط قوية ومعنوية تفسر ما مقداره (٠,٨٨٥) مقدار الارتباط بين التألق التنظيمي والتماسك الاستراتيجي. وعليه، تتبنى الدراسة بأن على إدارات هذه الشركات التي تسعى الى تعزيز قدراتها الابداعية لدى الأفراد العاملين بالاهتمام بالتألق في المعرفة وتوظيفها لدى العاملين في الشركات.

٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للتماسك الاستراتيجي بأبعادها في التألق التنظيمي لدى شركات الاتصالات العراقية. حيث كانت القوة التأثيرية تفسر ما قيمته (٧٩,٦%) من التباين

الحاصل في التآلق التنظيمي لدى الشركات. وعليه يتم تبني الاستنتاج بأنه يمكن لإدارات هذه الشركات تحقيق التآلق التنظيمي من خلال تعزيز التماسك الاستراتيجي في القدرات التي تمتلكها وفي الموارد التي يمكنها الحصول عليها. وفيما يتعلق بأثر الأبعاد الفرعية للتماسك الاستراتيجي في التآلق التنظيمي. ثانياً. التوصيات:

التوصية الأولى: التركيز على التماسك الاستراتيجي، وبناء رؤية استراتيجية سليمة تهدف الى تحسين الخدمات المقدمة، من خلال:

أ. تشجيع إدارة الشركات على مواكبة مبادراتها من خلال الأفكار المقدمة في جميع المجالات المتاحة المعتمدا على الموارد البشرية من اجل تعظيم الفائدة أكثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
ب. ضرورة سعي إدارات الشركات نحو دعم المنظومة التفسيرية التي يستطيع من خلالها الموظفين فهم المعاني المقصودة في مختلف مجالات المعرفة من أجل الوصول الى جهود وانشطة مثالية من الخدمات المقدمة.

ت. حرص إدارات الشركات على الاتصالات بين العاملين والإدارة العليا لتعزيز النظائر التنظيمي وتمكين الشركات في مواجهة كل اشكال التحديات الي تسبب حالة عدم الاستقرار.

التوصية الثانية: التركيز على التآلق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف الى تحسين أدائهم التنظيمي في التعاملات الخدمية، من خلال:

أ. حرص إدارات الشركات على توزيع مكافئات للعاملين الذين يقدمون تآلقاً في جودة الخدمة المقدمة سواء كانت هذا الحافز مادياً او معنوياً، أو كليهما معاً.

ب. ضرورة التآلق بنوعية الخدمة والابتكار المقدمة من خلال تقديم خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة بنفس الامتيازات المقدمة لكافة الزبائن بدون تحديد شريحة محددة.

ت. حث إدارات الشركات على الارتقاء بمستوى الخدمات غير الروتينية من خلال إجراء حلقات نقاشية مع العاملين من اجل استثمار الطاقات الفكرية الكامنة لديهم وصولاً الى التميز.

المراجع:

أولاً. المراجع العربية:

١. الفريحي، حيدر جري حسن، (٢٠٢٠). "دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي من خلال إعادة هندسة العمليات المصرفية كمتغير تفاعلي"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
٢. الددة، هاشم جبار مجيد والسلمان، اقبال غني محمد (٢٠١٧)،، اثر متطلبات ادارة المعرفة في تحقيق التغيير الاداري-دراسة استطلاعية في جامعة بابل،، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد، ٢٥، العدد، ٤، العراق .
٣. الرفيعة، علي عبود وعبد، ضرغام حسن (٢٠١٨)،، اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية،، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد، الخامس عشر، العدد، ١، العراق.
٤. السيد، هناء شحته (٢٠١٤)،، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات المصرية- دراسة تحليلية،، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، سنة ١، العدد ٢.
٥. الشلما، ميسون عبدالله احمد والصراف، سجي نذير حميد (٢٠١٨)،، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة مكى العاملين في مستشفى السلام،، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤١)، العراق.
٦. جلاب، احسان دهش ومزهر، اسيل علي (٢٠٠٧)،، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثار-دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية،، الدراسات الادارية، المجلد ١، العدد ٣.
٧. ريتشبرج، نيل (٢٠١٧)،، رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام،، مجلة صدى الموارد البشرية، العدد، ٦-١٦.
٨. سليمان، حنان حسن (٢٠١٧)،، التمكين الاداري المدرسي كألية لتحقيق التميز بالتعليم العام المصري- سيناريوهات بديلة،، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١، العدد الثالث .
٩. عبداللاه، ابراهيم الفقي (٢٠١٤)،، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج (spss)، عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ١٧.
١٠. الدعمي، وليد عباس جبر، (٢٠١٩). " دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية"، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، المجلد (٨)، العدد (٣٠).

١١. عماري، عمار واخرون (٢٠٠٤). "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، الجامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية.
١٢. العارف، نادية، (٢٠٠٠). "الادارة الاستراتيجية "دائرة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٣. المرسي، محمد جمال الدين، (٢٠٠٢). "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.
١٤. بوضياف، سليمة، زغلاش، لويزة علي، (٢٠١٩). "تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضيافة- المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
١٥. العنزي، محمد عبد الله، (٢٠١٠). "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
١٦. عثمان، حسن عثمان، (٢٠٠٣). "المؤسسات الاقتصادية والمحيط"، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة منثوري

١٧. الافندي، احمد طلال احمد (٢٠١٩)،، قياس جودة خدمة المواقع الإلكترونية الحكومية وفق مقياس (NetQual) - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي،، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، ١٥، العدد ٤٦، العراق .
- ثانياً. المراجع الأجنبية:

- 1-Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students.
- 2-Gibson, J. W., & Hodgetts, T. (1991). Organizational communication: A managerial perspective (2nd ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- 3-Gill, R. (2011) . "Theory and practice of leadership". 2nded. London: Sage Publications Ltd.
- 4-Lusiani, M, and Langley, A.,(2018)." The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership", journal Long Range Planning, Volume(3) , Issue (4), (pp.1-23).

- 5-Lynch, Richard,(2006), "Corporate Strategy", Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th ed, England published.
- 6-Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010) „Un Update For The Efqm Excellence Model 2010: How Many Reasons For Not Using The Efqm Excellence Model Are Just Excuses,, D&D Excellence Limited: [Http://Www.Ddexcellence.Com](http://Www.Ddexcellence.Com).
- 7-Megivern , M. , H., & Topic, S . (1997). Determinants of Organizational Performance , management Decision , Vol.(35), (PP;417-435).
- 8-Micic, R (2015) „leadership rolein certain phases of knowledge management processes ,, scientific review article,61 (4) .
- 9-Nguyen, N.P., Ngo, L.V., Bucic, T., & Phong, N.D., (2018). "Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: the role of cross-functional competition Ind", Mark. Manag. (71), (pp.123-134).
- 10-Srivastava, S. K., (2010). "Shaping Organization with e-HRM ", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. (1), No. (1),(pp.47-50).
- 11-Urrabazo, C. K. ,(2006). "Management's role in shaping organizational culture" , Journal of Nursing Management,(pp.188-194.)
- 12- Warrick, D. D. (2016). "Leadership: A high impact approach. San Diego": Bridgepoint Education.

