



The role of strategic momentum in achieving organizational brilliance / An exploratory study of the opinions of a sample of managers working in the Iraqi General Company for Cement / Kufa Cement Factory

***دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل إسمنت الكوفة .**

****أ.د. زينب عبد الرزاق عبود**

****ضحى خالد خلف**

Abstract:

The current research seeks to achieve several goals by defining the relationship and influence of strategic momentum (through its dimensions represented (insight, collective commitment)) in achieving organizational brilliance (through its dimensions of (brilliance in leadership, brilliance in service and innovation, brilliance in knowledge)) and identifying the most prominent obstacles The questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data and information, through an intentional sample of (124) represented by the higher administrations, heads of departments, directors of divisions and units in the Kufa Cement Factory, and the descriptive analytical method was used mainly in presenting the research information and Analyze and interpret it, depending on a set of statistical methods such as confirmatory factor analysis

***بحث مسجل .**

****جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد .**

and structural equation modeling method to measure the effect relationship, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, modified analysis and Pearson's correlation through SPSS V.24 statistical software; Amos V.23)). The importance of the current study stems from its treatment of an important sector, which is the industrial sector, as this sector is considered the most important and effective in the process of economic development . Among the most prominent findings of the research, the Kufa Cement Factory management seeks to mobilize its strategic resources in order to enhance the insight of its employees in dealing with strategic issues and to involve them in making strategic decisions that are related to their future in the laboratory and directing them to adopt a spirit of cooperation in carrying out the duties assigned to them and seeking to participate Information, knowledge and benefit from the skills possessed by co-workers in order to enhance the level of organizational brilliance.

المستخلص : يسعى البحث الحالي لتحقيق أهداف عدة من خلال تحديد علاقة الارتباط والتأثير للزخم الاستراتيجي (من خلال أبعاده المتمثلة (البصيرة ، الالتزام الجماعي)) في تحقيق التألق التنظيمي (من خلال أبعاده المتمثلة (التألق بالقيادة ، التألق بالخدمة والابتكار ، التألق بالمعرفة)) وتحديد ابرز المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك ، وقد استعملت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة ، من خلال عينة قصدية بلغ عددها (١٢٤) تمثلت بالإدارات العليا ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في معمل إسمنت الكوفة ، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات البحث و تحليلها و تفسيرها ، بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي واسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و التحليل المعدل و ارتباط بيرسون عن طريق البرامج الإحصائية ; SPSS V.24 (Amos V.23) . وتنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لقطاع مهم ألا وهو القطاع الصناعي حيث يعتبر هذا القطاع هو الأكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية ،

وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى اهتمام معمل إسمنت الكوفة بالزخم الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي .

ومن أبرز النتائج التي توصل اليه البحث تسعى ادارة معمل اسمنت الكوفة الى حشد مواردها الاستراتيجية من أجل تعزيز بصيرة موظفيها في التعامل مع القضايا الاستراتيجية واشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بمستقبلهم في المعمل وتوجيههم الى تبني روح التعاون في تنفيذ الواجبات الملقة على عاتقهم والسعي الى تشارك المعلومات والمعارف والافادة من المهارات التي يمتلكها زملاء العمل بهدف تعزيز مستوى التآلق التنظيمي .

المقدمة : تهدف المنظمات الحكومية بشكل عام الى إنجاح اعمالها لتكون في منافسة مستمرة مع بقية المنظمات وتتطور لما هو أفضل ومن الأمور المهمة في نجاح اعمال هذه المنظمات هي تألقها وتميزها عن باقي المنظمات في أداء اعمالها ، وبالتالي الحصول على ميزه تنافسية جيدة فاذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها وبذلك يمكن قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها عن طريق نجاح القيادات الإدارية في التفرد والتآلق في أداء الاعمال . تم هيكلة البحث الحالي على أربعة فصول، تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث، بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث ، وفي حين تألف المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث . وأخيراً اختتم المبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث - تتجلى المشكلة بوجود فجوة معرفية بين التنظير وبين الواقع التطبيقي في اغلب المنظمات وهذا يعود الى التسارع المعرفي الذي يشهده العالم اليوم والى التقدم العملي الحاصل في مجالات الحياة كافة والتركيز على أنواع الذكاء والمقدرات المتعددة والاهتمام بالتفكير والتميز بالأعمال، ومن جهة أخرى لا تعرف العديد من المنظمات كيفية إنشاء بيئة يستطيع فيها موظفوها النمو والتآلق من أجل المساهمة الفعالة في العمل وهذا يعد من التحديات التي تواجهها المنظمات، وفي ظل تلك التحديات اجبرت المنظمات على تبني العديد من المفاهيم القيادية الاستراتيجية الحديثة والتي تكون قادرة على صياغة وتنفيذ مختلف التوجهات الاستراتيجية، للوصول الى اعلى مراتب التميز والتفرد في الاداء على المنافسين، وبموجب ذلك فان مشكلة البحث تتمحور في الزخم الاستراتيجي اي الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وبمجرد وضع الخطط فإنه يجب إدارتها وتنفيذها بنشاط للحفاظ على زخم استراتيجيتها ، من أجل مساعدة المنظمة

على الذهاب بعيداً خارج حدود مقدراتها وتحقق لها التآلق في الأداء والكفاءة والفاعلية في الانشطة والعمليات من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم وتوسيع رؤيتهم وذلك لأجل تحقيق التميز والإبداع في خدمة الزبائن ، وأضاف (العابدي ، ٢٠١٧ : ١٥٩) ان التآلق التنظيمي هو مستوى عالٍ نت التميز الذي يحققه العاملون نتيجة لامتلاكهم المعارف والمهارات القيادية والقدرة على الابتكار وكذلك يعني تآلق المنظمة عن باقي المنظمات في مجالات القيادة والمعرفة والخدمة.

ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي والذي مفاده : ما هو دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي في معمل إسمنت الكوفة ؟ ومن هذا المنطلق فان الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وكالاتي:-

١- ما هو ادراك الافراد المبحوثين تجاه متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة ؟

٢- ما مدى توافر ابعاد الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

٣- ما مدى توافر ابعاد التآلق التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

٤- هل تؤثر جميع ابعاد الزخم الاستراتيجي في تعزيز التآلق التنظيمي ؟

ثانياً : أهمية البحث - تنبع أهمية البحث من خلال أهمية متغيراته، والموضوع الذي يعالجه ، وتهدف المنظمات الصناعية التي تطبق هذه المتغيرات وابعادها الفرعية إلى تحسين اعمالها الصناعية وجذب الزبون وتحقيق مستويات عالية من الأداء ، وهذا ينعكس على بقاءها في سوق المنافسة العالمي ، مما سينشأ حالة من الابداع والابتكار لدى قياداتها لذا تجسدت الأهمية من خلال الاتي:

١- أهمية البيئة المبحوثة والمتمثلة بمعمل سمنت الكوفة الذي يحتل مكانة مرموقة في المجتمع المحلي ويرفده بمنتجاته الحيوية .

٢- قلة الدراسات العربية ومحدوديتها التي اهتمت بدراسة متغيرات وأبعاد البحث والعلاقة فيما بينها على حد علم الباحثة ، اذ لا توجد أي دراسة على المستوى المحلي أو العربي أو الأجنبي تجمع بين متغيرات البحث الحالية وأبعادها في مخطط فرضي واحد.

٣- تتجسد أهمية البحث الحالي في بناء إطار معرفي لمتغيراته الحالية والمتمثلة بـ الزخم الاستراتيجي ، والتآلق التنظيمي فضلاً عن عرض تراكم معرفي يعد نقطة بداية وباعثاً لباحثين آخرين في اغناء هذا الموضوع في دراسات مستقبلية .

٤- محاولة قياس وتشخيص واقع متغيرات وأبعاد البحث في المنظمة المبحوثة .

ثالثاً : اهداف البحث - من خلال التعرف على مشكلة البحث الحالي وقلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذا البحث والذي يتمثل باختبار العلاقة بين المتغيرات المتمثلة بالزخم الاستراتيجي والتألق التنظيمي، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

١- التعرف على مدى توافر أبعاد الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومدى تحقيق التألق التنظيمي فيها.

٢- التعرف على اتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية .

٣- التعرف على مستويات التأثير المباشر بين المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية.

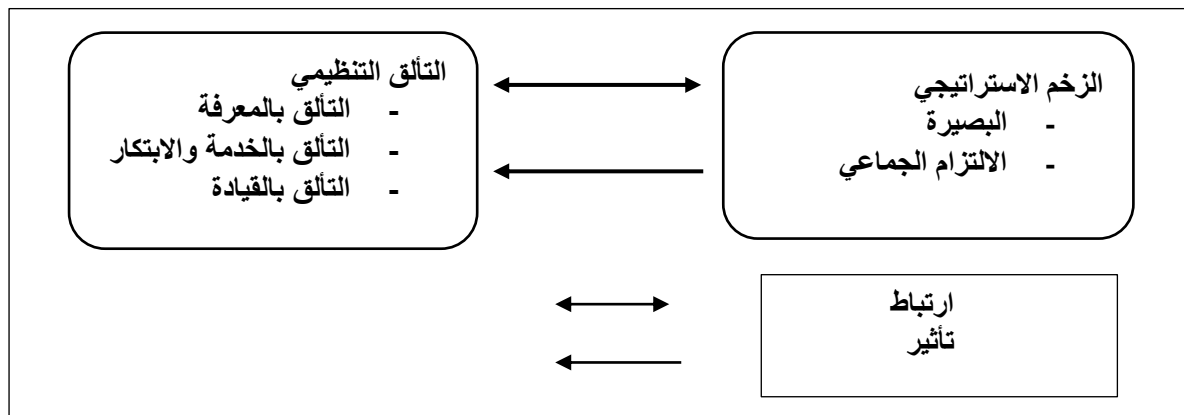
٤- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات المدعمة بالأليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة .

٥- دراسة وتحليل طبيعة علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث .

٦- محاولة جذب الاهتمام لأهمية الزخم الاستراتيجي التي تساعد على زيادة فعالية المدراء العاملين وتحقيق التألق التنظيمي .

٧- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير مسارات عمل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات للباحثين للقيام بعدد من الدراسات المستقبلية فيما يخص متغيرات البحث الحالي.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث - استناداً إلى الإطار النظري لأدبيات الزخم الاستراتيجي و التألق التنظيمي وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تصميم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات وكما هو موضح في الشكل (١) :



شكل (١) مخطط البحث الفرضي المصدر : من اعداد الباحثة

خامساً : فرضيات البحث

١-الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الزخم الاستراتيجي والتألق التنظيمي

٢-الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي .

سادساً: مجتمع البحث وعينته

١- مجتمع البحث : يتمثل ميدان البحث في (معمل إسمنت الكوفة)

٢- عينة البحث: تم استهداف القيادات الإدارية في (معمل إسمنت الكوفة) والبالغ عددهم (١٢٤) فردا وبهذا تكون عينة قصدية.

المبحث الثاني/ الاطار النظري

اولاً : مفهوم الزخم الاستراتيجي - مصطلح للتعبير عن السلطة والقوة وسرعة الحركة التنظيمية ويعبر بقوة أو زخم المنظمات للحفاظ على تنميتها ومتانتها في فترة معينة الذي يعتمد على ادارة السرعة وتعني صنع القرار بسرعات تتسق مع البيئة والتكنولوجيا التنافسية اليوم . (Ito et Al.,2016:273) .

الزخم الاستراتيجي يوفر زخم التغيير الذي هو جزء أساسي من البقاء على قيد العمل

(Ginter et Al.,2018:573) .

يعرف بأنه "الميل إلى الحفاظ على أو توسيع التركيز واتجاه الإجراءات الاستراتيجية السابقة في السلوك الاستراتيجي . (Opdenakker& Cuypers,2019:10)

القوة الدافعة التي اكتسبت نتيجة تطور العمليات او مسار الاحداث بشكل تناسقي وهو مجموع تحقيق الزخم . (Cuypers&Opdenakker, 2019:21)

ويمكن تعريف الزخم الاستراتيجي بأنه : هو احد الدعائم الأساسية للتغيير الاستراتيجي أي هو سلسلة الدعم المقدم من المنظمة باتجاه تحقيق هدف محدد مسبقاً ، أي انه النمو الفعال للعملية الاستراتيجية الديناميكية.

ثانياً : ابعاد الزخم الاستراتيجي - أن أساس الادارة الاستراتيجية هي القدرة على التحقق من الأنماط الاستراتيجية الجديدة ومساعدتها على اتخاذ شكلها العملي .(Rajes,2013:83)

ولقد أشار (Opdenakker & Cuypers,2019:25) الى ان ظهور واستدامة الزخم الاستراتيجي يعتمد على بعدين :

أ - البصيرة - أن البصيرة او (رؤى التنظيم) هي عبارة عن خطة متماسكة وقوية لما ينبغي أن يهدف اليه مهمات افراد التنظيم، ويجب أن تكون المعلومات واقعية بشأن السوق والظروف التنافسية والاقتصادية والتنظيمية وتعكس قيم وتطلعات الادارة والعاملين وأصحاب المصلحة، وتتمثل العناصر الرئيسة للرؤيا الاستراتيجية للتنظيم (Wilson,1992:19-18):

١- التركيز على المنتج والسوق: زيادة صقل نطاق التركيز الاستراتيجي من خلال تحديد خطوط المنتجات المحددة ومنافذ السوق.

٢- التركيز التنافسي: ربما لا شيء يحدد الطابع المستقبلي للمنظمة أكثر من إجابتها على السؤال الاتي ما الأساس الذي ننوي التنافس عليه في السوق؟ هل هو من خلال التكنولوجيا او التوزيع او الخدمة؟، مهما كانت الاجابة فانه يجب تنفيذ الرؤيا بشكل يتجاوز الكلمات إلى التأثير على كل عمل وقرار.

٣- نطاق الاعمال: مجموعة من مزيج الاعمال التي تختارها المنظمة لمتابعة مسيرتها الانتاجية.

٤- مقياس الاعمال: حجم المستقبل المطلوب للمنظمة.

٥- الصورة والعلاقات: الهدف يجب أن يكون تجاوز الالتفاتات الفلسفية وتحديد الديناميكيات الحيوية اللازمة لتنفيذ الرؤيا وتمكين الموظفين لاتخاذ قرارات التشغيل الحرجة.

٦- التنظيم والثقافة: هيكل ونظم الادارة والتشغيل وثقافة المنظمة تعتبر مفاتيح لتنفيذ الرؤيا بنجاح.

ب - الالتزام الجماعي - مجموعة مميزة مكونة من اثنين أو أكثر من الافراد الذين يتفاعلون بشكل حيوي ومتكيف وديناميكي يشمل الافكار والمشاعر والسلوكيات بين اعضاء التنظيم نحو اهداف وقيم ومهام تنظيمية مشتركة . (Salas et Al.,2014:5)

الالتزام الجماعي يركز على السلوكيات المشتركة (أي ما يفعله أعضاء التنظيم) والمواقف (أي ما يشعره او يعتقده اعضاء التنظيم) والإدراك (أي تفكير ومعرفة اعضاء التنظيم) وهي عناصر ضرورية لإنجاز المهام، وتتضمن العمليات الاساسية للالتزام الجماعي بالاتي (Salas et Al.,2014:5) :

- ١- التنسيق: وهو سن أليات سلوكية ومعرفية لأداء مهمة وتحويل الموارد إلى نتائج.
- ٢- التعاون: وهي الدوافع التحفيزية لعمل الاعضاء وتتضمن المواقف والمعتقدات ومشاعر الافراد الذي هو محرك العمل السلوكي.
- ٣- الإدراك: الفهم المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يتطور نتيجة لتفاعلات الاعضاء بما في ذلك معرفة الأدوار والمسؤوليات.
- ٤- التدريب: سن سلوكيات القيادة لإنشاء الأهداف وتعيين الاتجاه الذي يؤدي إلى نجاح إنجاز هذه الأهداف.
- ٥- التشكيل: العوامل الفردية ذات الصلة بأداء الافراد وما يشكل عضوا جيدا في التنظيم.
- ٦- الاتصالات: عملية تبادلية لإرسال وتلقي المعلومات بين أعضاء التنظيم التي تشكل المواقف والسلوكيات.
- ٧- السياق: الخصائص الظرفية أو الاحداث التي تؤثر على معنى السلوك فضلا عن الطريقة والدرجة التي تؤثر على عوامل نتائج التنظيم.
- ٨- الصراع: التضارب في المصالح والمعتقدات والآراء التي يعقدها عضو واحد أو أكثر من أعضاء التنظيم.
- ٩- الثقافة: تتمثل بالافتراضات حول علاقات البشر مع البيئة التي يتم تقاسمها بين مجموعة محددة من الناس.

المبحث الثاني - التألق التنظيمي

اولاً : مفهوم التألق التنظيمي - مستوى عال من التميز الذي يقوم به العاملين نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابتكار التي يمتلكونها او هو تميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة ، والفرق بين التميز والتألق هو ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها ، في حين إن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق اهداف المنظمة (Terouhid, et al,2016:916) .

يشير التألق إلى أن العاملين يمتلكون المؤهلات الأكثر إثارة للإعجاب ، ولكن لديهم أيضاً القدرة على خلق قيمة زائدة من الموارد التي يتم تقديمها لهم . وابتكاراتهم يمكن أن تمول المنظمة لعدة سنوات (Radi,2020:3-5) ، ومن الضروري مكافأة العاملين الذين يستمتعون ويحققون التألق في عملهم وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية ومبتكرة تساهم في تحسين الخدمة المقدمة للزبائن (Nafei,2016:26) .

يعرف (احمد والسعيد، ٢٠١٩: ٥٥٦) التآلق التنظيمي بأنه رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الاهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الاداء .

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 ، ٢٠١٨: ٣٣٣) ، كما ان مفهوم التآلق ليس حكرأ او اقتصارأ على شخص معين او منظمة معينة دون اخرى وانما هو كيفية اداء وتقديم الاعمال بطريقة جيدة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة (Alshobaki&Abu Naser,2016:11) .

التآلق التنظيمي : هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن بقية المنظمات في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة .

ثانياً : ابعاد التآلق التنظيمي - تباينت آراء الباحثين في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، من الذين تناولوا ابعاد التآلق التنظيمي إلى حد كبير، و لأغراض هذه الدراسة تم اعتماد مقياس (Alshobaki&Naser2016:5) كونه الأكثر توافقاً مع خصوصية المنظمات المبحوثة وهي كالآتي :

أ- التآلق بالقيادة - تعرف القيادة " القدرة على التحليل والتوقع والتنبؤ في ظل الظروف البيئية والتي تسهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العاملين من اجل احداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة " (المغربي، ٢٠١٥: ١١)، وعرفها (الشاعر، ٢٠١٧: ١١)، " القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد أو مجموعة من الافراد والتي تسهم في التأثير في انجاز أهداف المنظمة " . اما (Sharma&Jain,2013:310) فقد عرفها بانها " العملية التي من خلالها يستطيع القائد ان يؤثر على الآخرين لتحقيق هدف مشترك ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً " .

ان تحقيق بُعد القيادة المتألفة في عملية التآلق والتميز في المنظمة يكمن من خلال الاهمية الكبيرة التي تلعبها القيادة في التأثير في سلوكيات الافراد العاملين لتحقيق التآلق التنظيمي والتي هي: (Dias& Borges,2017:108)

١- امكانية القادة في توجيه إمكانيات الإنسان ورأس المال الفكري نحو تحقيق الأهداف والنائج التنظيمية.

٢- تعزيز قدرات ومهارات الفرق الجماعية في البيئة التنظيمية.

٣- اعطاء المكافآت والحوافز على الأداء المتميز وفرض العقوبات بسبب عدم تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

٤- التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من اجل أخذ مبدأ الاستباقية والريادة في استغلال الفرص من جهة وتجنب التهديدات من جهة أخرى .

ب- التآلق بالخدمة والابتكار - يعد تحديد خدمة المنتجات وجودتها من أحد الادوات المهمة لقياس اداء المنظمات من خلال فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم ومعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة على الرغم من عدم وجود اتفاق عام على نموذج واحد معين يستخدم لقياس او تحديد خدمة المنتج المقدمة ، وعرفت الخدمة (Fan,2018:10-11) بانها " مجموعة من الانشطة او المنافع التي يتم تقديمها من طرف الى اخر وتكون في الاساس غير ملموسة ودائما ما تكون مرتبطة بمنتج مادي او لا تكون " وتعرف ايضا ، " القدرة على تقديم الخدمة وبالشكل الذي يفوق توقعات وتصورات المستفيدين منها أو يطابقها الامر الذي يسهم في تحقيق زيادة رضا الزبائن مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل التكلفة " (Pakurár,2019:4) .

اما فيما يخص الابتكار فقد اصبح من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد خصوصاً بعد التطورات التكنولوجية وظهور مفهوم العولمة والانفتاح الاقتصادي بين الدول، الامر الذي فرض عليها تبني هذا المفهوم ويعرف على أنه " الطريقة او الأداة المحددة لقادة المنظمات ومدى قدرتهم على استغلال التغيير من اجل تقديم افضل المنتجات وبطريقة متنوعة " ، او انه " عملية تحويل فرصة إلى أفكار جديدة وحديثة وتستخدم على نطاق واسع في العملية " (Zawawi1 et al,2016:88) ، ويعرفه (الشيخ ،٢٠١٨: ٨٤) بأنه " عملية التجديد والتغيير في الانظمة الادارية وبما يتفق مع المتطلبات البيئية الهادفة الى تكوين وبناء المعرفة الجديدة وتقديمها الى الزبون " .

ج- التآلق بالمعرفة - يسهم التآلق بالمعرفة بالعديد من الانشطة ومن اهمها فعاليتها في صنع واتخاذ القرارات وفي جميع مراحلها سواءً في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل أو تقييم

البدائل ، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات والبيانات التي تجعل منها عملية فعالة ، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة اليهم (رزوقي، ٢٠١٩: ٦٤) ، وعرفت " بانها العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الامثل في وضع الهيكل المرن فضلاً عن الثقافة التنظيمية والنظام والاجراءات التي تسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة " (Micić,2015:51) .

المبحث الثالث / اختبار فرضيات البحث

اولاً : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي والتألق التنظيمي)
اذ تشير نتائج الجدول (١) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير الزخم الاستراتيجي والتألق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.500^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بانه كلما سعت ادارة معمل اسمنت الكوفة عينة البحث الى حشد مواردها الاستراتيجية من حيث تعزيز بصيرة عاملها في التعامل مع القضايا الاستراتيجية واشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بمستقبلهم في المعمل وتوجيههم الى تبني روح التعاون والتألف في تنفيذ الواجبات الملقة على عاتقهم والسعي الى تشارك المعلومات والمعارف والافادة من المهارات التي يمتلكها زملاء العمل سوف تعزز مستوى التألق التنظيمي . وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (١) معاملات الارتباط بين الزخم الاستراتيجي بأبعاده والتألق التنظيمي

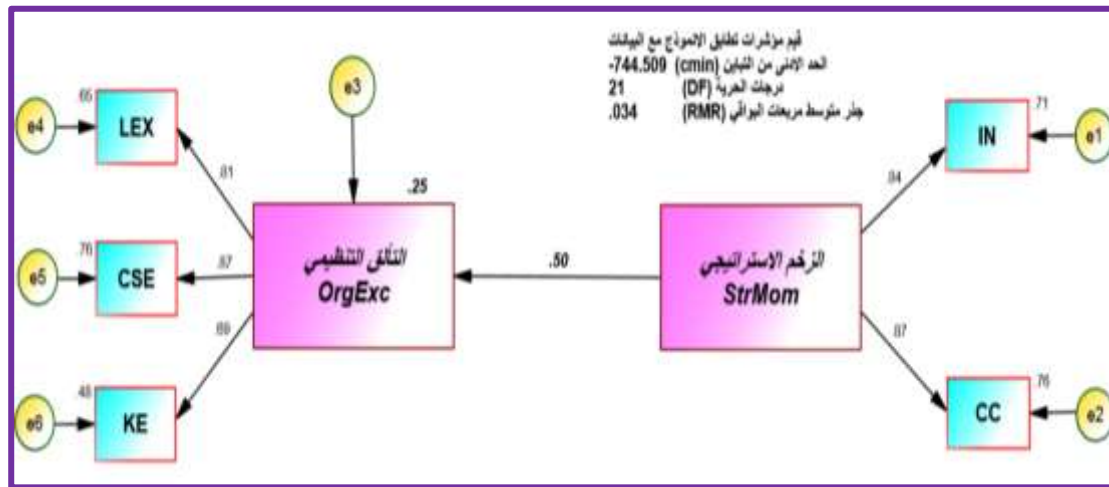
المتغيرات		البصيرة	الالتزام الجماعي	الزخم الاستراتيجي
التألق التنظيمي	Pearson Correlation	.416**	.441**	.500**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000
	N	124	124	124

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي)

يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.034$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.50) وهذا يعني ان متغير الزخم الاستراتيجي يؤثر في متغير التألق التنظيمي بنسبة (50%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الزخم الاستراتيجي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التألق التنظيمي بنسبة (50%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة (٦,٣٩٧) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.25) وهذا يعني بأن متغير الزخم الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على التألق التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.



الشكل (٢) تأثير الزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٢) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير الزخم الاستراتيجي في التألق التنظيمي

المسارات Paths	النسبة المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعاري Estimate	الاوزان المعيارية S.R.W.	المسارات
التألق التنظيمي	***	6.397	0.067	0.427	0.500	الزخم الاستراتيجي
CC	***	19.887	0.054	1.070	0.873	الزخم الاستراتيجي

IN	<---	الزخم الاستراتيجي	.842	.929	.054	17.279	***
LEX	<---	التألق التنظيمي	.805	1.023	.068	15.055	***
CSE	<---	التألق التنظيمي	.870	1.213	.062	19.581	***
KE	<---	التألق التنظيمي	.693	.764	.072	10.665	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع / الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً : الاستنتاجات

١- لدى المعمل تصوراً واضحاً عن ما يقدمه الزخم الاستراتيجي من دعم للمنظمات من أجل تحقيق الأهداف للوصول إلى ميزة تنافسية يتفوق بها على المنظمات الأخرى في مجال العمل إلى أن مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة مع زملاء العمل و التي تساعد على تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية التي تعزز من مستوى جودة المنتجات وتتصدى للمشاكل التي تحصل في العمل كانت في حدود ضيقة تحتاج إلى تحسين العلاقات من أجل الوصول الى مستوى الأداء المطلوب .

٢- لدى المعمل مجموعة من الركائز التي تقوم عليها الادارة الحديثة من خلال الدور الفعال في تحفيز وشحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تنسم بالكفاءة والفاعلية العالية وبالرغم من ذلك فأنها تحتاج الى تحسين من اجل التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد التنظيمية اعتماداً على ما يمتلكه قادة المعمل من امكانات وقدرات تخصصية ذات مستوى عالي .

٣- ان إدارة المعمل تمتلك أفراد لديهم رؤى جديدة تجعلهم قادرين على إنشاء خطة متماسكة وقوية توضح مهمات أفراد التنظيم الا أن ذلك جاء بحدود ضيقة إذ من الضروري مشاركة المعارف والمعلومات الخاصة مع زملائهم الآخرين في العمل وتدعم التوجه الى متابعة التغيرات في الظروف البيئية والتكيف معها لتحسين مستوى الأداء المتحقق .

٤- لدى إدارة المعمل فرق ذات تخصصات متعددة وخبرات مختلفة للتركيز على السلوكيات المشتركة من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف وكان ذلك بمستوى جيد أي أن إدارة المعمل تهتم بعوامل التزام الجماعي وكيفية إيجاد بيئة من التعاون والمناخات الإيجابية الداعمة للعمل ونشر ثقافة الالتزام والعمل بروح الفريق الواحد لتعزيز المشاركة في الرؤى وتحقيق الاهداف حسب المخطط له و بما يحقق أفضل المخرجات .

٥- يمتلك الأفراد العاملين في المعمل مزيج من المشاعر الرائعة التي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن بقية المنظمات في التخطيط للأمد البعيد وهذا

يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة الا ان ذلك جاء في حدود ضيقه تحتاج الى تحسين من أجل رسم الاهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط والبرامج التنفيذية التي يمكن من خلال التوافق والتكيف مع المتطلبات البيئية وتحقيق مستويات متميزة من التألق والتفوق على المنافسين.

٦- تعد الخدمة و الابتكار من اهم العوامل الاساسية التي لا تستطيع المنظمات الذهاب بعيداً بدونها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد لذلك تتمتع إدارة المعمل بمستوى جيد من الاهتمام بالاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن وتعمل على اجراء المسوحات التطويرية بصورة مستمرة من اجل التعرف على حاجات الزبائن المتنوعة وكيفية تحسين مستوى المنتجات واجراء عمليات التحسين المستمر لكافة عمليات التصنيع والخدمة المقدمة لتحقيق اقصى مستويات التألق .

ثانياً : التوصيات

١- السعي إلى العمل بروح الفريق الواحد ويتم ذلك من خلال مشاركة المعارف والمعلومات مع زملاء العمل الآخرين .

٢- ضرورة استثمار أو التركيز على الفروق ذات التخصصات المتعددة والخبرات المختلفة من أجل تحسين المستوى و تحقيق الاهداف وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد لتعزيز المشاركة في الرؤى و تحقيق الاهداف حسب المخطط لها وبما يحقق أفضل المخرجات .

٣- تعزيز المناخ الجيد للعاملين من أجل المحافظة على مستوى تألق و تميز المعمل وذلك لأن التألق يزداد عند التطبيق الفعال لممارسات القيادة الموجهة (التنظيم، الادارة، العمل الجماعي، الجودة) .

٤- من الضروري مشاركته المعارف والمعلومات الخاصة مع زملاء العمل من أجل تعزيز مستوى جودة المنتجات والتخلص من المشاكل التي تحصل في العمل لتحقيق الأداء المطلوب من خلال تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية .

٥- التركيز على التألق لدى العاملين بحيث يهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي في العمل من خلال حرص الشركة على توزيع المكافأة للعاملين الذين يقدمون تألق في جودة الخدمة المقدمة سواء كان هذا حافزاً مادياً أو معنوياً .

٦- تعزيز الخدمة المقدمة و الابتكار من خلال تقديم خدمات كافية للزبائن بدون تحديد شريحة محددة والاهتمام بالاقتراحات والأفكار المقدمة بصورة مستمرة من أجل التعرف على حاجات الزبائن المتنوعة وكيفية تحسين مستوى المنتجات لتحقيق اقصى مستويات التألق والنجاح .

ثالثاً : المقترحات لدراسات مستقبلية

- ١- دور الزخم الاستراتيجي في تعزيز الانغماس الوظيفي .
- ٢- الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الزخم الاستراتيجي والتميز بالأداء .
- ٣- التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التآلق التنظيمي

المصادر

• الرسائل والاطاريح العربية

- ١- رزوقي ، عمر عبدالغفور (٢٠١٩) ،، دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية _ دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين،، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق .
- ٢- الشاعر، عماد سعيد محمد (٢٠١٧) ،، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٣- الشيخ، زيد فوزي ايوب (٢٠١٨) ،، دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى آزادي-اربيل،، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٩، العراق .
- ٤- المغربي، رامي ابراهيم موسى (٢٠١٥) ،، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الاداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،، رسالة ماجستير، قسم ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر – غزة، فلسطين .

• الدوريات و المجلات

- ١- احمد، اسامة عبداللطيف والسعيد، كرار فاضل خلف (٢٠١٩) ،، أثير تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات - دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية،، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١، العدد ٤، العراق .
- ٢- الرفيعي، علي عبود وعبد، ضرغام حسن (٢٠١٨) ،، اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية،، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، الخامس عشر، العدد ١، العراق.
- ٣- العابدي، علي رزاق جياذ، (٢٠١٧)، "المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بني استقامة القيادة والتآلق التنظيمي - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٧، العراق .

- Books:

- 1- Ginter , Peter M. & Duncan , W. Jack & Swayne, Linda E.(2018), Strategic Management Of Health Care Organizations,8th, Published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- 2- Opdenakker, Raymond & Cuypers, Carin(2019), Effective Virtual Project Teams A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum Future of Business and Finance, Published By The Registered Company Springer Nature, Switzerland.

- Thesis & Dissertations

- 1- Fan, Y. Q. (2018),,Evaluation and improvement on service quality of Chinese university libraries under new information environments,, Doctoral dissertation.
- 2- Rajes, Martin(2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, Doctor of Philosophy in Management, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, University of St. Gallen.

- Journals & periodicals:

- 1- Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu Naser(2016),, The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students,, Global Journal Of Multidisciplinary Studies, Volume-5, Issue-11.

- 2- Nafei, W. A. (2016). The Impact of Talent Management on Organizational Performance: Evidence from the Industrial Companies in Egypt. Case Studies Journal, Vol 5, No.8.
 - 3- Pakurár ,Miklós & Haddad, Hossam & Nagy& János,,& Popp, József& Oláh, Judit (2019) ,, The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector,, Sustainability, 11, 1113.
 - 4- Radi, S. (2020). Encouraging Brilliance in the Workplace: The Case of the Petroleum Sector in Egypt,PP.1-24.
 - 5- Sharma ,Manoj Kumar And Jain, Miss. Shilpa(2013) ,, Leadership Management: Principles, Models And Theories,, Global Journal Of Management And Business Studies. Issn 2248-9878 Volume 3, Number 3 , Pp. 309-318 .
 - 6- Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016),, Organizational Sustainability Excellence Of Construction Firms—A Framework. Journal Of Modelling In Management,, 11(4), 911-931.
- Magazines
- 1- Salas, Eduardo & Shuffler, Marissa L. & Thayer, Amanda L. & Bedwell, Wendy L. & Lazzara, Elizabeth H.(2014), Understanding And Improving Teamwork In Organizations: A Scientifically Based Practical Guide, Human Resource Management, P. 5.
 - 2- Wilson, Ian(1992), Realizing the Power of Strategic Vision, Long Range Planning, Vol. 25, No.5, PP.18-21.