



Strategic Mind and its impact in enhancing strategic agility- Applied Study in Zain

Telecommunications Company

العقل الإستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية

- دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات

*أ.م د هاشم فوزي العبادي *م.م معتز حميد رحيم الخزعلي *حسين محمد علي كشكول

Abstract : Purpose of research: The research aims to shed light on the role of the strategic mind of the administrative leaders in creating an environment composed of the strategic mentality and attributes that contribute to increase the lightness of its strategic movement and its promotion to the company in question.

The importance of research: The research derives its importance from the availability of two important elements. The first is to provide a conceptual framework for the concept of strategic mind and its components to choose companies and institutions in Iraq that fit their culture. The second element in this research includes a proposed framework for linking the strategic mind with the ease of strategic movement.

Research Sample: This research was carried out according to the views of a sample of the employees in Zain Mobile Telecommunications Company. A random sample was chosen from them.

The questionnaires were distributed (75) questionnaires were distributed, (68) of which were valid for statistical analysis.

Value / Addition: The subject of the study of strategic mind and its role in enhancing the agility of the strategy of modern administrative topics, which have not yet received the attention of scholars and researchers at the local and Arab level. Accordingly, research seeks to overcome this shortcoming by focusing on highlighting the concept of strategic mind and strategic agility.

Conclusions: Strategic agility helps organizations seize opportunities, avoid threats and have a high level of strategic thinking, so they can face and resolve problems and be able to achieve their goals and satisfy their beneficiaries.

Keywords: Strategic mind, Strategic agility, Zain Telecom.

المستخلص: هدف البحث: يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور العقل الإستراتيجي للقيادات

الإدارية في خلق بيئة متكونة من العقلية الإستراتيجية والصفات التي تسهم في زيادة خفة حركتها الإستراتيجية وتعزيزها للشركة المبحوثة.

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من توافر عنصرين مهمين الأول يتمثل في تقديم إطار نظري لمفهوم العقل الإستراتيجي ومكوناته لتختار الشركات والمؤسسات في العراق ما يتلاءم مع ثقافتها، أما العنصر الثاني في هذا البحث يتضمن إطار مقترح لربط العقل الإستراتيجي بخفة الحركة الإستراتيجية. عينة البحث: تم تطبيق هذا البحث وفقاً لآراء عينة من الموظفين في شركة زين للاتصالات المتنقلة، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم وتم توزيع الاستبانات، إذ تم توزيع (75) استبانة، وكانت (68) منها صالحة للتحليل الإحصائي

القيمة/ الإضافة: يعدُّ موضوع دراسة العقل الإستراتيجي ودوره في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين على المستوى المحلي والعربي. ووفقاً لذلك، يسعى البحث لمحاولة التغلب على هذا القصور من خلال التركيز على إبراز مفهوم العقل الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية.

الاستنتاجات: إنّ خفة الحركة الإستراتيجية تساعد المنظمات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويكون لديها قدرة عالية في التفكير الإستراتيجي، وبذلك تستطيع مواجهة المشاكل وحلها وتكون قادرة على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها.

الكلمات المفتاحية: العقل الإستراتيجي، خفة الحركة الإستراتيجية، شركة زين للاتصالات.

المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث:

يعدُّ العقل الإستراتيجي العنصر الأهم لدى الإستراتيجيون والذين يفكرون وفق ثلاثة سمات، الأولى هي فلسفية ولذا نراهم يستأنسون العيش في عالم يكتنفه الغموض ويحتاج إلى الوضوح، أما الثانية فهي التفكير متعدد الثقافات (polymathic) ولذا نجدهم متعلمين مدى الحياة ويلاحظون العالم من حولهم وكيف تعمل الأشياء ويمكن تشبيههم بالاسفنج في اكتساب المعرفة ولا يعرفون حدوداً للمعرفة وهم يستعينون ببقية العلوم مثل الفيزياء والكيمياء والرياضيات والتاريخ من أجل فهم القضايا التنظيمية. أما الثالثة فأن الإستراتيجيون هم نفعيون فبعد كل هذا الميل للوعظ والفلسفة والثقافات المتعددة فانهم قادرين على تطبيق تأملاتهم في العالم الواقعي والنجاح في ذلك (Leath,2015:38). إذ يعمل العقل الإستراتيجي على الاخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على إحراز الخيار الأمثل والعمل على الاستعداد والحذر والرغبة الجادة في التفوق والمشاركة في جعل العالم أفضل (Kote,2011:35).

وعلى الرغم من أهمية الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي بقدر ما تم استخدامها في السابق، إلا أنه في بيئة الاعمال السريعة التغير الحالية لابد من استبدال التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية الصارمة بخفة الحركة الاستراتيجية.

خاصةً وأن خفة الحركة الإستراتيجية تعدُّ مفتاح النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، والتي يتم وصفها على أنها القدرة على الدعم وأحياناً السيطرة على التغيرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق المتغيرة.

وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

❖ هل هنالك تأثير لأبعاد العقل الإستراتيجي في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية في شركة زين

للاتصالات عينة الدراسة؟

ثانياً- أهمية البحث:

أصبحت موضوعي العقل الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الإستراتيجية. وتتبع أهمية البحث من حداثة هذه الموضوعات التي شغلت اهتمامات وقضايا الفكر الإداري والإستراتيجي في السنوات الأخيرة. وأن التوجه في الجهود البحثية نحو العقل الإستراتيجي ومدى اهتمامها في الشركة المبحوثة أبرزت مجموعة متعددة من الآراء والخبرات التي تشير إلى أن عملية تجاوز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات لا يمكن اكماله إلا بالبحث عن الاساليب الابداعية، وفي هذا الاطار تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي ينطلق منه ويحاول معالجته، فخفة الحركة الإستراتيجية كانت ولا زالت موضوعاً حيويّاً تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول

اللازمة لتحقيقه، بعده عنصراً حيوياً ينبغي الاحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى أن التقدم التكنولوجي ألقى بضلاله على كافة القطاعات، ووجب أن تتماشى معه المنظمة وتحاول ان تستفيد من افرازاته، وهذا ما أوجد ضرورة بحثية لتناول العقل الإستراتيجي وربطها بخفة الحركة الإستراتيجية. ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تعزز من خفة الحركة الإستراتيجية وهي كالآتي:

- (١) التعرف على مفاهيم العقل الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بهما.
- (٢) التحقق من مستوى تأثير العقل الإستراتيجي وابعاده في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية والاستفادة من النتائج وتوظيفها للأفراد في الشركة المبحوثة.
- (٣) يوضح البحث الأساليب والمداخل التي تساعد العاملين في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية وإرساء مكونات العقل الإستراتيجي من أجل تحقيق أهداف الشركة المبحوثة.

رابعاً- فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

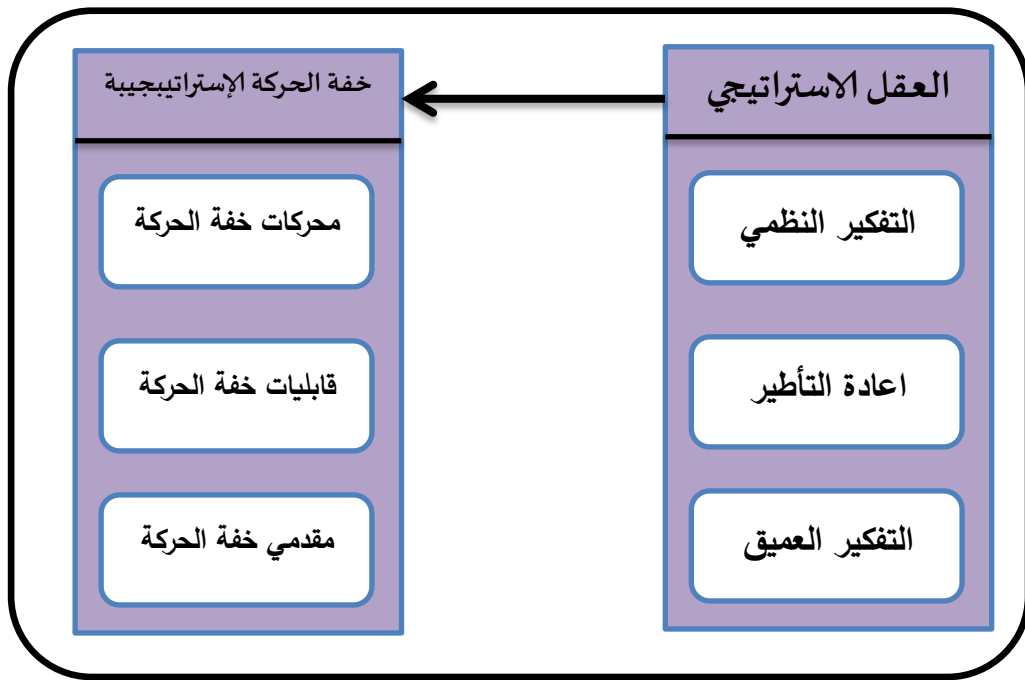
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العقل الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية. وتنبتق عنها الفرضيات الآتية:

- (١) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي وخفة الحركة الإستراتيجية.
- (٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة التأطير وخفة الحركة الإستراتيجية.
- (٣) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق وخفة الحركة الإستراتيجية.

خامساً- المخطط الفرضي

يتضمن المخطط الفرضي بالشكل الآتي:

- (١) المتغير المستقل: (العقل الإستراتيجي): وتشمل (التفكير النظمي، اعادة التأطير، التفكير العميق).
- (٢) المتغير المعتمد: (خفة الحركة الإستراتيجية): وتشمل (محركات خفة الحركة، قابليات خفة الحركة، مقدمي خفة الحركة).



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

سادساً- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذا البحث وفقاً لآراء عينة من الموظفين في شركة زين للاتصالات المتنقلة، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم وتم توزيع الاستبانة، إذ تم توزيع (75) استبانة، وكانت (68) منها صالحة للتحليل الإحصائي. وتم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

المبحث الثاني- الإطار النظري للبحث

أولاً- العقل الإستراتيجي:

١- مفهوم العقل الإستراتيجي:

أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أهمية تبني الإستراتيجيات الذهنية (العقل) من أجل ترسيخها في المنظمات والنهوض بواقعها نحو بناء المعرفة الابداعي والوصول إلى التفكير العقلي الإستراتيجي، لذا عرف العقل الإستراتيجي عبارته عن خارطة ذهنية تتكون من مجموعة من افتراضات أو تعميمات أو صور تؤثر على فهم مديري المنظمة وموظفيها من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية. لذلك، تشكل الخريطة الذهنية للعقل الإستراتيجي أهم أساس لهيكل المعرفة لدى الأفراد ويتم تصنيفها وتحليلها تبعاً (Azema & Jafari, 2016:4) للتعميد والتحليل والدقة والديناميكية).

(بان مصطلح العقل الإستراتيجي هو مرادف للتفكير الإستراتيجي Liu, 2015:2 في حين يرى) وقد قام بتعريف العقل الإستراتيجي بأنه "العملية الإدراكية التي يقوم من خلالها متخذي القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الإستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها".

(العقل الإستراتيجي هو "الاستثمار الامثل لأنشطة Majdenic et al., 2017:35 كما عرف) الاستكشاف والاستغلال الخاصة بالمنظمة وموازنتها وعلى وفق خطط إستراتيجية من خلال مجموعة من الافراد ذوي خبرات وتجارب مختلفة".

ويمكن القول أن المنظمات اليوم بحاجة ماسة إلى المعرفة وتقاسمها للاستفادة من الخريطة الذهنية الصحيحة بين موظفيها ومديريها. وفقاً للجو السائد في بيئة الأعمال التجارية، فإن الحاجة إلى وضع إطار لتحسين وتعديل الخريطة الذهنية للمدراء أمر لا مفر منه، إذ أن الخريطة الذهنية تتضمن الهياكل المعرفية الداخلية التي يقوم بها المدراء والموظفون بشكل صريح أو ضمني لتصوير الموضوع (Akhavan et al., 2014:5) وتحقيق الفهم الصحيح وتفسير البيئة المحيطة بنطاق عملهم).

٢- أبعاد العقل الإستراتيجي:

(ثلاثة أبعاد للعقلية الإستراتيجية والتي تضمن Pisapia et al., 2005:48-56 وضع) التفكير النظامي وإعادة التأطير والتفكير العميق، وفي ما يلي التعاريف الإجرائية لكل منها:

❖ التفكير النظامي: هو القدرة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها والانماط والعلاقات الداخلية والتي تشكل سلوكيات النظم وتقدم الخيارات من اجل عملية التنفيذ.

❖ إعادة التأطير: هو القدرة على ابدال وجهة الانتباه عبر عدة آفاق واطر ونماذج ذهنية وفلسفات، وذلك لغرض إعادة توليد الرؤى والآراء اللازمة للتنفيذ.

❖ التفكير العميق: هو القدرة على على التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام المدركات والتجارب والمعلومات وابداء الاحكام لما حدث سابقا ومن ثم خلق المبادئ التي توجه التنفيذ المستقبلي.

ثانياً- خفة الحركة الإستراتيجية:

١- مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

يعدُّ مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمميزة والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملاً مؤثراً ومهماً في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي من خلال ما تمت كتابته من بحوث ومفاهيم وآراء الكتاب والباحثين، لذا عرف الكتاب والباحثين الكثير لخفة الحركة الإستراتيجية إذ عرفها (Christopher,2000:3) "قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب سواء من حيث الحجم والمجموعة المتنوعة".

وأشار كل من (Fartash & Davoudi,2012:2) إلى أن الخفة تعني التكيف مع التغيرات، والقدرة على تحويل وتجديد الشركة دون فقدان الفرص.

في حين عرفها (Idris& AL-Rubaie,2013:2) "المرونة والسرعة التي تعطي للمنظمات القدرة على تغيير العمل من أجل الاستجابة للتغيرات في الأسواق ومواجهة المخاطر كبيرة". وهكذا، فإن خفة الحركة الإستراتيجية هي قدرة ديناميكية مستمدة من المعرفة تولد الإستراتيجيات التي تساعد الشركات على التعامل بشكل أفضل مع إدارة التغيير(Khoramgah,2012:4).

٢- أهمية خفة الحركة الإستراتيجية:

في الواقع أصبحت خفة الحركة الإستراتيجية تناقض الحياة الحقيقية والحل الثابت لقادة الشركات وفرقهم التنفيذية هو الالتزامات الإستراتيجية القوية التي قد تساعد الشركات على اكتساب المزيد من الزخم نحو تحقيق الأهداف التي تطمح للوصول إليها، ولكن من المفارقات أيضاً وضعية الجمود فيما يتصل بالشركة التي قد تؤدي إلى الوقوع في الخطأ وخاصة عندما تحدث الاضطرابات التكنولوجية وتغير ظروف السوق أو ظهور المنافسين غير المتوقعين وهم عرضة لعدم الاستمرارية فبعض الشركات تتلاشى بعيداً، وبعضها تكتسب وأخرى تختفي وغيرها تنقلص أو تحول نشاط عملها لمواجهة هذه الاضطرابات (Doz & Kosonen,2008:1).

وكذلك صناعات التكنولوجيا اليوم هي تحديات كانت غير معروفة للاستراتيجيين في وقت سابق وكل شيء يتحرك بسرعة والصناعات والشركات تتلاقى لتوسيع مجال عملهم كل القوى التي تتطلب نوعاً جديداً من الإستراتيجية(Kettunen,2010:10).

ونظراً لكون بيانات الأعمال متغيرة تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الموائمة ليست الخطوة النهائية، إذ تحتاج المنظمات لتقويم مستمر والحفاظ على التوافق الإستراتيجي مع مرور الوقت بدلاً عن ذلك، يمكن القول أن تحقيق والحفاظ على الموائمة هو ممارسة مستمرة طوال وجود المنظمة في جوهرها لذلك فمن المهم أن تظل المنظمة مرنة ورشيقة يسمح لها بأن تستجيب لتغير قدر الإمكان(Scott,2007:16).

٣- أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية

أشار (Sharif & Zhang1999) في تعريفه لخفة الحركة بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والبقاء على قيد الحياة نتيجة التهديدات غير مسبقة المثل في بيئة الأعمال، والاستفادة من التغيرات والفرص. يبين هذا الشكل لأبعاد ولأداء خفة الحركة الإستراتيجية والعوامل المساعدة في تحقيقها ويتكون من ثلاث ابعاد رئيسية وهي:

❖ محركات خفة الحركة: التغيرات التي تحدث في البيئة والتي تحفز المنظمة لإعادة النظر في الإستراتيجية الحالية (Yaghoubi & Dahmardeh,2010: 79)، أي تغيرات بيئة الأعمال والضغوط التي تلزم المنظمة على البحث عن طرائق جديدة للعمل من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية وكما تعمل هذه المحركات من خلال الحاجة إلى خفة الحركة والتي تعمل ضمن القصد الذي يؤدي بسلوكيات الافراد إلى تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية.

❖ قابليات خفة الحركة: وهي القدرات الأساسية التي تطلبها المنظمة للاستجابة إلى التغيرات بشكل مناسب واكتساب مزايا تنافسية في بيئة الأعمال، كما تؤدي قابليات خفة الحركة تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والمقدرة في انجاز المهام كما تمارس المرونة والسرعة عنصراً أساسياً ومهماً في تحقيق الاعمال بشكل سريع ومرن.

❖ مقدمي خفة الحركة: والتي تنطوي على الأدوات والمعدات التي يمكن أن تحقق خفة الحركة الإستراتيجية، إذ تم تصنيفها إلى أربعة أبعاد: التنظيم، والأفراد، والابتكار والتكنولوجيا(Ebrahimpour et al.,2012:188)، كما أن لمقدمي خفة الحركة ممارسات التي يمكن أن تسعى من خلالها أن تمارس وفق الطرائق وأدوات يمكن من خلالها تحقيق التنظيم وفق التكنولوجيا والتي يسعى الافراد إلى تحقيق الابتكار الذي ينعكس على أدائهم.

المبحث الثالث- الجانب العملي

أولاً- ترميز فقرات المقياس: يوضح الجدول الاتي ترميز فقرات المقياس:

الجدول (1) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
العقل الإستراتيجي	PL	خفة الحركة الإستراتيجية	EG
	AI		
	BI		
	EL		
التفكير النظمي			
إعادة التأطير			
التفكير العميق			

ثانياً- جمع وفحص البيانات:

تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي شركة زين للاتصالات، إذ تم توزيع (75) استبانة، وكانت (68) منها صالحة للتحليل الاحصائي.

ثالثاً- التحليل الوصفي:

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في الشركة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب منخفضة من الانحراف المعياري مما يدل تجانس إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

١- وصف وتشخيص بيانات متغير العقل الاستراتيجي.

حصل بعد التفكير النظمي للفقرة رقم (AI1) (أتساءل كيف ترتبط الأمور بالأحداث التي تواجهني) على أعلى وسط حسابي (4.29) ويدل هذا العنصر على أنه أكثر العناصر الذي اتفق عليها اراء الباحثين، وبانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على تجانس الاجابات، وأدنى الفقرات رقم (AI4) هي (افكر حول ما هو الأهم في التحديات التي تواجهني) بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.92).

اما وصف بعد إعادة التأطير بين الجدول رقم (٢) ان الفقرة رقم (BI2) (أبحث عن السبب قبل أن أقوم بالتنفيذ) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على تجانس الاجابات وأدنى الفقرات هي (BI1) (أحاول فهم كيف ترتبط المعلومات التي تخص الموقف مع بعضها البعض) بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.89).

وتبين النتائج ان بعد التفكير العميق ان العنصر رقم (EL3) (عادة ما أجد تفسيراً واحداً لكيفية حدوث الأشياء) قد حصلت على أعلى وسط حسابي قدره (4.38) وبانحراف معياري (0.72) وأدنى الفقرات هي (EL4) (أحدد رأيي في الموضوع قبل أن أحدد حلول المشكلة) بوسط حسابي قدره (4.18) وبانحراف معياري (0.76).

٢- وصف وتشخيص بيانات متغير خفة الحركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ان متغير خفة الحركة قد حصلت الفقرة رقم (EG7) وهي (تقدم الشركة مجموعة متنوعة من العروض ضمن أوقات معينة) على أعلى وسط حسابي (4.48) وهذا يبين مدى اهتمام الشركة بتقديم عروض متنوعة ضمن اوقات معينة وبانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على تجانس الاجابات، وأدنى فقره رقم (EG6) هي (تتوسع الشركة في خدماتها لتشمل جميع المحافظات أو الأسواق الإقليمية) بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.83)، ويشير ذلك على عدم اهتمام الشركة بتوسيع خدماتها لتشمل جميع المحافظات.

الجدول (2) التحليل الوصفي ل فقرات المقياس

Standard Deviation الانحراف المعياري	Max اقصى قيمة	Min ادنى قيمة	Mean المعدل	الفقرة
0.72	5	2	4.29	AI1 أتساءل كيف ترتبط الأمور بالأحداث التي تواجهني.
0.85	5	2	4.19	AI2 استمع إلى حدسي.
0.93	5	1	3.85	AI3 أفكر بطريقة مختلفة وغير اعتيادية حول المواقف التي تواجهني.
0.92	5	1	3.61	AI4 افكر حول ما هو الأهم في التحديات التي تواجهني
0.89	5	1	3.41	BI1 أحاول فهم كيف ترتبط المعلومات التي تخص الموقف مع بعضها البعض.
0.69	5	2	4.26	BI2 أبحث عن السبب قبل أن أقوم بالتنفيذ.
0.78	5	1	3.90	BI3 أحاول فهم كيف يرتبط الأشخاص بعضهم مع البعض الآخر في الموقف.
0.95	5	1	3.60	BI4 أسعى إلى تعريف المشكلة بكاملها قبل الخوض في إجرائها.
0.85	5	2	4.23	EL1 أسعى إلى تجاهل تجاربي السابقة قبل أن أحاول فهم الموقف الذي أتعرض له.
0.90	5	2	3.80	EL2 أتجاهل القرارات الماضية عندما أكون

في مواقف مماثلة.				EL3
0.72	5	2	4.38	
عادة ما أجد تفسيراً واحداً لكيفية حدوث الأشياء.				EL4
0.76	5	2	4.18	
أحدد رأي في الموضوع قبل أن أحدد حلول المشكلة.				العقل الإستراتيجي
0.83	5	2	3.97	
تستجيب الشركة للتغيرات الإستراتيجية في مجال الخدمات لإرضاء الزبائن.				EG2
0.82	5	2	4.33	
تخصص الشركة الخدمة لتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم.				EG3
0.86	5	2	4.05	
تتفاعل الشركة مع الخدمة الجديدة التي تطلق من قبل شركات الاتصالات الأخرى المنافسة.				EG4
0.78	5	2	3.74	
تقدم الشركة جداول التسعيرة الجديدة للاتصالات استجابة للتغيرات في أسعار المنافسين.				EG5
0.75	5	2	3.51	
تتوسع الشركة في خدماتها لتشمل جميع المحافظات أو الأسواق الإقليمية.				EG6
0.83	5	1	3.27	
تقدم الشركة مجموعة متنوعة من العروض ضمن أوقات معينة.				EG7
0.70	5	2	4.48	
تعتمد الشركة تكنولوجيات جديدة لتقديم أفضل الخدمات بشكل أسرع وأرخص.				EG8
0.80	5	2	4.27	
تعمل الشركة للاستفادة من خدمات الوكلاء وآرائهم لتحسين جودة الخدمة.				EG9
0.78	5	2	4.03	
تعتمد الشركة معايير متفوقة في خدمة المجتمع				EG10
0.80	5	2	4.27	
0.78	5	2	3.87	خفة الحركة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

رابعاً- تقييم جودة المقياس:

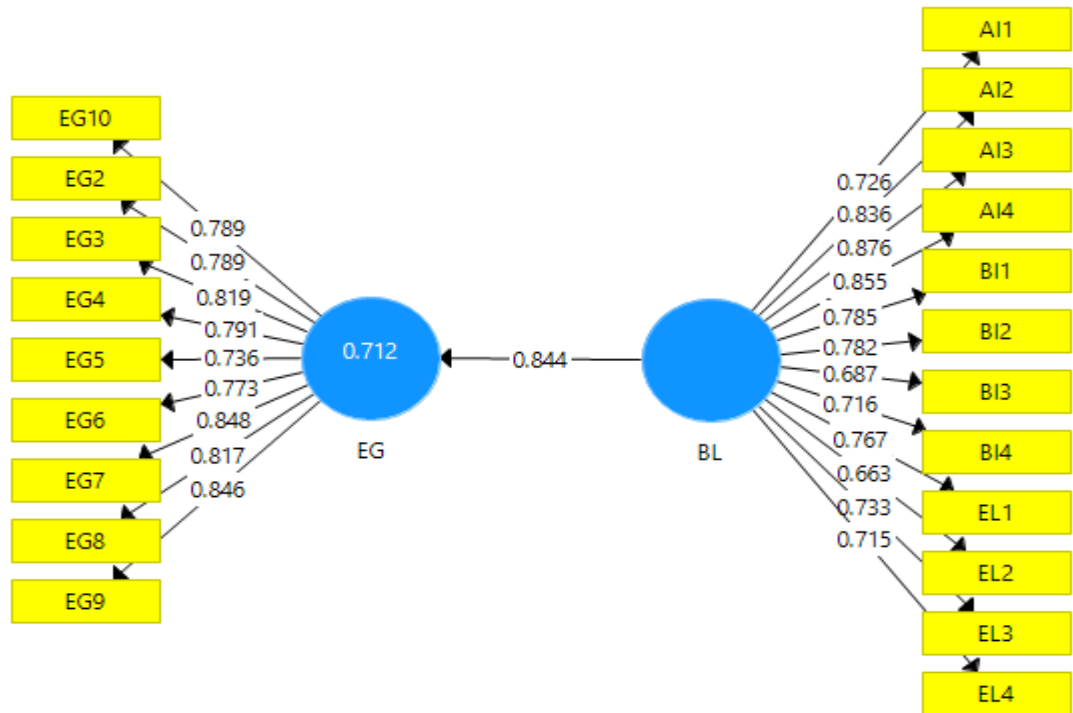
يعدُّ تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم أنموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

الجدول (3) معايير تقييم أنموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.

وباستخدام برنامج (SmartPLS) تم بناء أنموذج القياس والذي يظهر في الشكل (3) ادناه:



الشكل (3) انموذج القياس لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
العقل الإستراتيجي	AI1	0.726	0.934	0.937	0.547
	AI2	0.836			
	AI3	0.876			
	AI4	0.855			
	BI1	0.785			
	BI2	0.782			
	BI3	0.687			
	BI4	0.716			
	EL1	0.767			
	EL2	0.663			
	EL3	0.733			
	EL4	0.715			
خفة الحركة الاستراتيجية	EG2	0.789	0.930	0.933	0.595
	EG3	0.789			
	EG4	0.819			
	EG5	0.791			
	EG6	0.736			
	EG7	0.773			
	EG8	0.848			
	EG9	0.817			
	EG10	0.846			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار انموذج القياس والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة

من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE.

خامساً- اختبار فرضية التأثير:

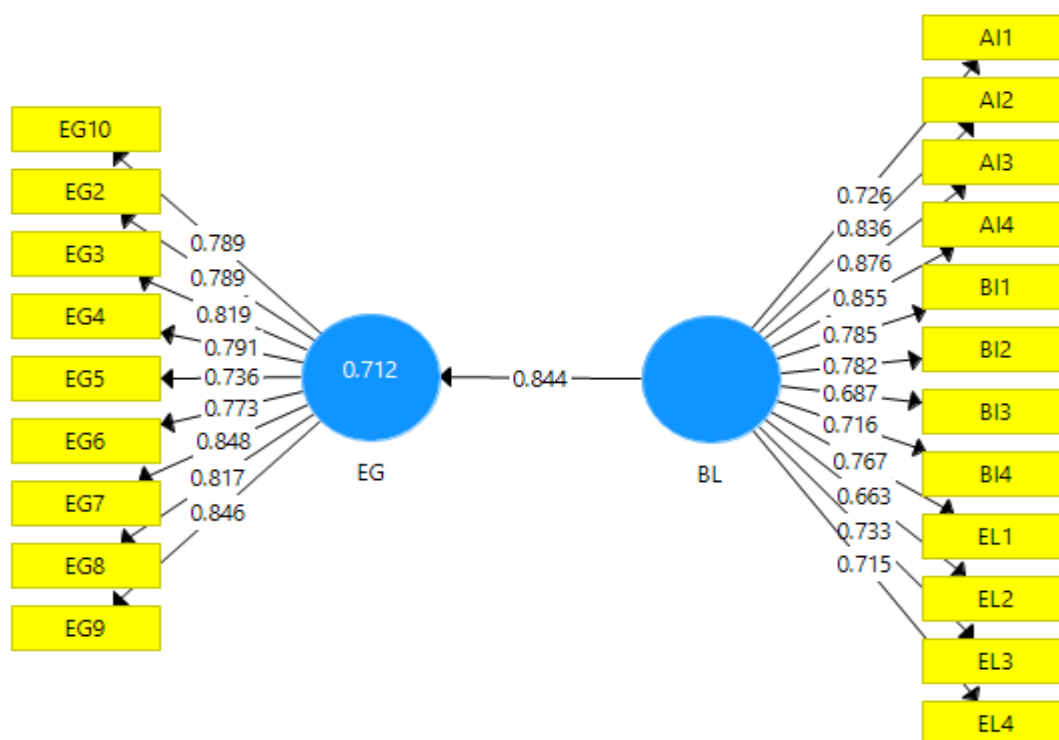
يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (5) ادناه:

الجدول (5) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
معامل التفسير	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.

لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (4) ادناه



الشكل (4) الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

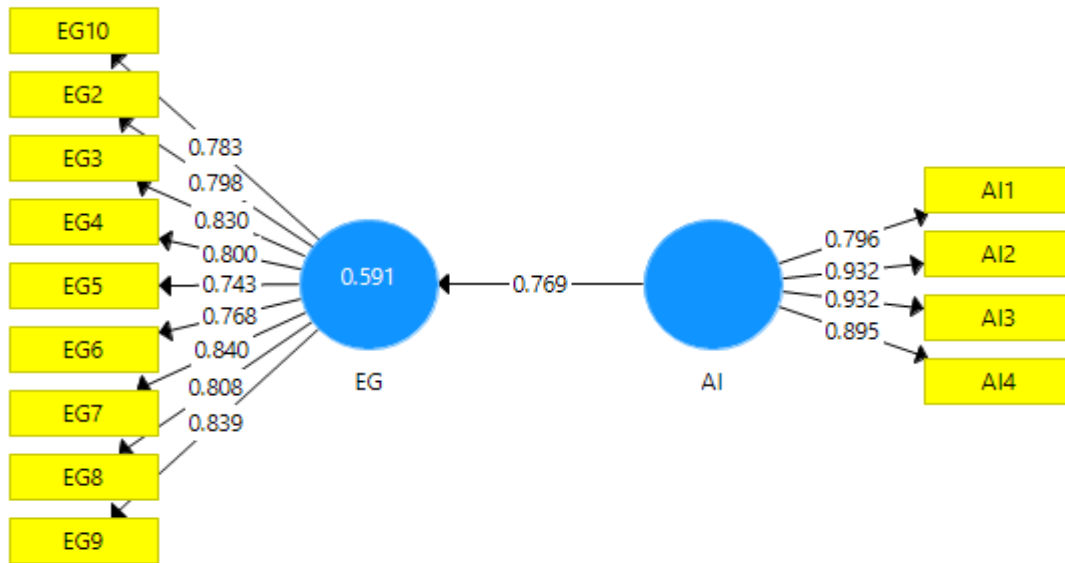
الجدول (6) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار	R ²	قيمة t	قيمة p
خفة الحركة الإستراتيجية → العقل الإستراتيجية	0.844	0.712	25.136	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (6) بأن معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.844) وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (0.712) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن كل من قيمة (t و p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (6) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير معنوية بين العقل الإستراتيجية وخفة الحركة الإستراتيجية".

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين التفكير النظمي وخفة الحركة الإستراتيجية ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (5):

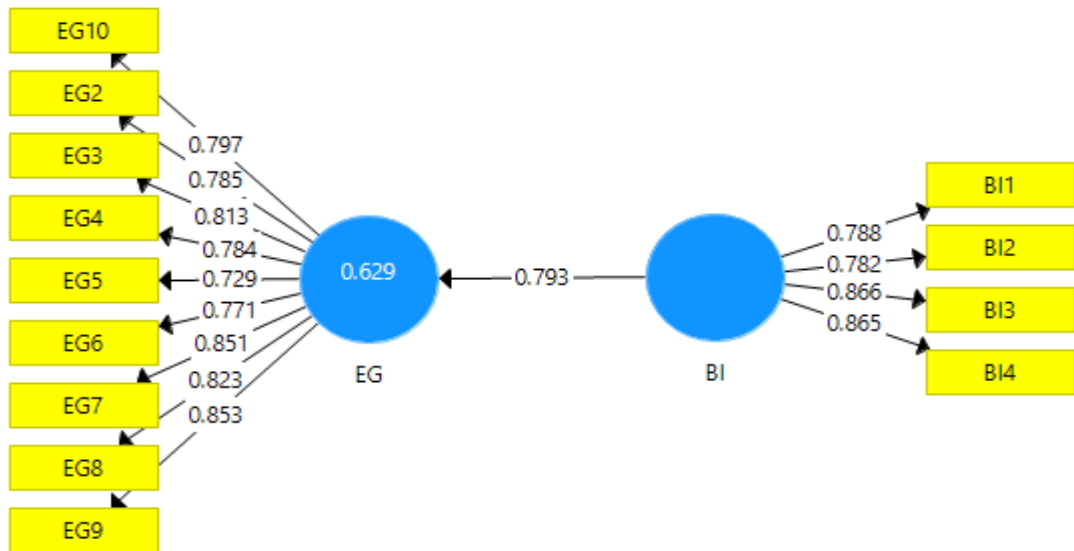


الشكل (5) الانموذج الهيكلية للعلاقة بين التفكير النظمي وخفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

إذ أظهرت النتائج من الشكل أعلاه بأن معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.769) وبمعامل تحديد (تفسير) R^2 (0.591) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن قيمة (t) بلغت (15.865) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي وخفة الحركة الإستراتيجية".

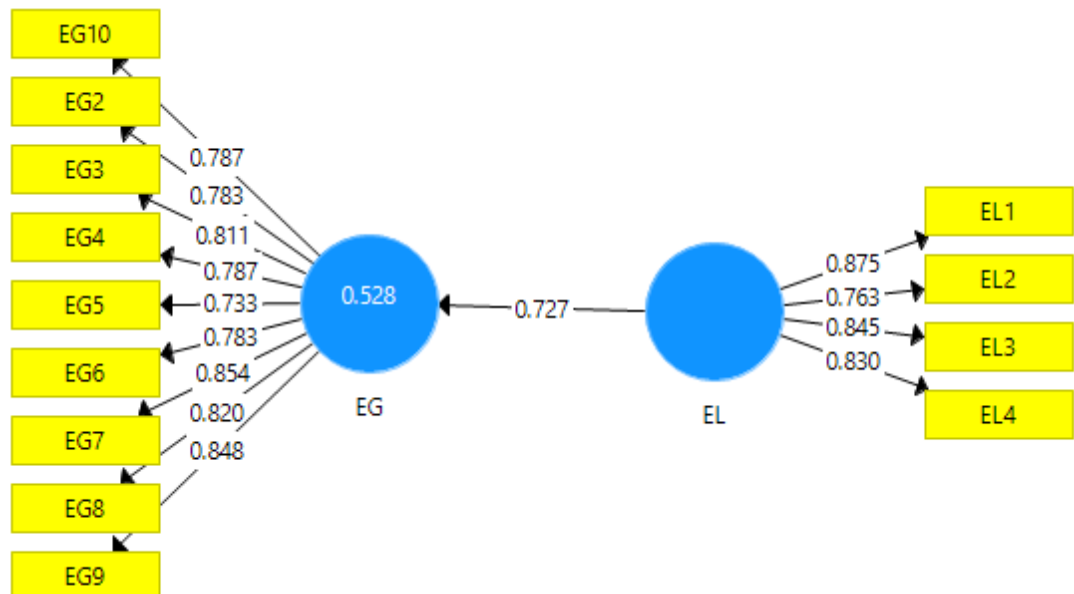
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين إعادة التأطير وخفة الحركة الإستراتيجية ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (6):



الشكل (6) الانموذج الهيكلي للعلاقة بين إعادة التأطير وخفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

إذ أظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.793) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.629) (R^2) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (22.536) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إعادة التأطير وخفة الحركة الإستراتيجية".
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية بين التفكير العميق وخفة الحركة الإستراتيجية ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (7):



الشكل (7) الانموذج الهيكلي للعلاقة بين التفكير العميق وخفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

إذ أظهرت النتائج من الشكل اعلاه بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.727) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.528) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (13.011) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق وخفة الحركة الإستراتيجية".

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- (١) حقق متغير العقل الإستراتيجي على مستوى إبعاده الفرعية أقوى علاقات تأثير مع بعد القابليات خفة الحركة مما يعني أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة.
- (٢) إنَّ العقل الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية هما ركيزتان للعمل القيادي في الشركة المبحوثة والعمل الرقي لحل أي مشكلة تواجهه صانع القرار في المؤسسات الخدمية.
- (٣) إنَّ العقل الإستراتيجي هو القدرة على بناء الغايات والبصيرة النافذة والفراسة في وزن ومهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- (٤) التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها البيئة في العصر الحالي تحتم على المنظمات العمل في ظل الظروف البيئية المتغيرة والديناميكية وغير المستقرة، الأمر الذي يفرض على المنظمات دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية لكي تستطيع تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية.
- (٥) من خلال الابتكار فأن المنظمات المتسمة بخفة الحركة الإستراتيجية تستطيع أن توفر نماذج أعمال جديدة وإستراتيجيات فاعلة تتكيف بشكل مستمر مع التغيرات البيئية التي تحيط بالشركة وفي المجالات كافة، وتوفير المرونة اللازمة في التعامل مع هذه التغيرات.

٦) إنّ خفة الحركة الإستراتيجية تساعد المنظمات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويكون لديها قدرة عالية في التفكير الإستراتيجي، وبذلك تستطيع مواجهة المشاكل وحلها وتكون قادرة على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها.

ثانياً: التوصيات

- ١) التركيز على أهمية التفكير النظمي في الشركة المبحوثة من خلال عمليات التعلم وبناء نظام متكامل للمدراء وإنشاء منظمة متعلمة تسهل قدرتها على جعل عملية اتخاذ القرارات بعقلانية ورشد.
- ٢) لكي تكون الشركة المبحوثة خفيفة الحركة إستراتيجياً ينبغي أن تمتلك الاستباقية في التوقع والاستجابة للتغيير.
- ٣) ضرورة أن تعي الشركة المبحوثة حقيقة أن العقل الإستراتيجي هو أحد العناصر الضرورية في رفع الاداء.
- ٤) الاهتمام بتهيئة الظروف المشجعة للعقل الإستراتيجي داخل الشركة المبحوثة للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للشركة لتحقيق رضا الزبون.
- ٥) ينبغي معرفة ودراسة العقل الإستراتيجي وخاصة في جوانبه الآتية: من مفهوم وأهمية وإبعاد وسمات من أجل تكوين قاعدة أساسية فضلاً عما تم بناءه بشكل عام، وكل ذلك عند الأخذ به سوف يتولد من خلال العقل الإستراتيجي ناضج وبالتالي تكون القرارات ناضجة ودقيقة تحل أي مشكلة تواجه كل هرم قيادي في المؤسسات الخدمية.

المصادر

- 1) Azema, P., & Jafari, M. (2016). The effect of dimensions of knowledge sharing on a variety of strategic mind map of managers and employees. Independent Journal of Management & Production, 7(4).
- 2) Doz ,Yves, & Kosonen, Mikko, (2008), " The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
- 3) Ebrahimpour , Habib, & Salarifar, Mona, and Asiaei, Arash, (2012), " The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home

Appliance Factories in Iran" , European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.17,P188.

- 4) Ebrahimpour , Habib, & Salarifar, Mona, and Asiaei, Arash, (2012), " The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran" , European Journal of Business and Management www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.17,P188.
- 5) Fartash, Kiarash and Davoudi, Seyed Mehdi Mousavi, (2012), "The Important Role of Strategic Agility In Firms' Capability and Performance" International Journal of Engineering and Management Research, Vol. 2, Issue-3, ISSN No.: 2250-0758.
- 6) Grundy, T. (2012). Demystifying strategy : how to become a strategic thinker. London Philadelphia: Kogan Page
- 7) Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.
- 8) Idris, Wael Mohamad Subhi, and AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility",Journal of Management and Strategy,Vol.4,No. 2.
- 9) Kettunen, Oskari, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms " , Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
- 10) Khoramgah, Samaneh Sadat, (2012), " Analysis Relationship between Entrepreneurship & Organizational Agility_Case study Tehran Selected Entrepreneurs", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No 11.

- 11) Liu, H. (2015). The Chinese strategic mind. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 12) Leath, B. (2015). Cultivating the strategic mind : growing from leader to visionary, creator, and architect of strategy. Indianapolis: IBJ Custom Publishing.
- 13) Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder Identification, Salience, and Strategic Mindset Analysis. In Practices for Network Management (pp. 27-45). Palgrave Macmillan, Cham.
- 14) Murphy, Christopher, (2005), " Competitive intelligence: Gathering, Analyzing and Putting it to Work ", British Library Cataloguing in Publication Data, Gower Publishing Company, England.
- 15) Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. Leadership Review, 5(1), p. 45.
- 16) Weyhrauch, W. S. (2016). A mindset for strategic thinking: Developing a concept and measure. Kansas State University.
- 17) Yaghoubi, N.M and Dahmardeh,M.R.(2010), "Analytical approach to effective factors on organizational agility, Journal of Basic and Applied Scientific Research. 1(1)76-87.
- 18) Kote, N. (2011). Strategic mind what does it take. Place of publication not identified: Xlibris Corp.