

ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال / بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

أ.م.د. سناء عبد الرحيم/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / علا فاضل

المستخلص

الغرض purpose : يسعى هذا البحث الى الاجابة عن التساؤل هل توجد امكانية لتوظيف الرشاقة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث العاملة في العراق؟ .

يهدف هذا البحث الى **This Search aims** : اختبار الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد الى ابعاد تتفاعل فيما بينهما لتشكل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية، وهذه الابعاد هي (وضوح الرؤية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، ادارة الموارد البشرية، التنظيم) .

التصميم / المنهجية / المدخل Design / methodology / approach : اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة لقطاع الاتصالات المتنقلة في شركة (اسياسيل الوطنية)، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استعمال بعض المعالجات الاحصائية .

النتائج Findings : توصل البحث الى ان شركة اسياسيل لم تؤهل لان يطلق عليها (منظمة رشيقة) بما تتميز به من كفاءة او استجابة او سرعة او مرونة وما الى ذلك من سمات المنظمات الرشيقة، فضلاً عن اهتمام شركة اسياسيل بطبيعة رؤية ورسالة الشركة من ناحية معرفتها بهدفها من التواجد كشركة خاصة، وهذا الامر ينطبق من ناحية اخذ الحبطة والحذر وسرية الاتصالات وبما يوفر خصوصية للفرد المستخدم والذي يعزز من رؤيتها بهذا المضمار هو وجود الجهة الرقابية الرصينة لها ولكل شركات الاتصال وهي (هيئة الاعلام والاتصالات) .

الاثار العملية Practical applications : يضع البحث مقياس مفيد للرشاقة الاستراتيجية لمساعدة المديرين ومنتخذي القرار على استعمالها لتقييم الوضع الراهن عن طريق ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، ومما لاشك فيه فان ذلك سوف يساعد ذلك على توفير المعرفة والفهم لدى العاملين بتلك الشركات حول اهمية هذه الابعاد .

الاصالة / القيمة Originality / value : يوظف هذا البحث مجموعة من المعارف من خلال ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والذي يعد مصطلحاً حديثاً عهد بالنسبة للدراسات العربية، فضلاً عن ان البحث يعمل على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الشركات والمنظمات العراقية .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الرشاقة الاستراتيجية، قدرات الرشاقة، المنظمة الرشيقة .



المقدمة

يحتل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وهذا التعقيد يجعل مهمة الإدارة العليا في تحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة صعبة جداً نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة، مما فرض على المنظمات ومنظمات الاعمال بشكل خاص ان تتطور بسرعة التطورات البيئية الحاصلة من خلال إمتلاكها للمرونة العالية لمواجهة هذه التطورات، وتعد المرونة من أهم وأبرز سمات (الرشاقة الاستراتيجية) بل انها مستنبطة منها.

ويتكرر ذكر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في الدراسات والابحاث المتعلقة بإدارة الاعمال فضلاً عن إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن تطرق الابحاث التسويقية أيضاً لهذا المفهوم، لكن بمسميات واستخدامات مختلفة، ولكن جميع الدراسات الاكاديمية المتطرفة الى مفهوم الرشاقة تُجمع على وجود مايسمى (القدرات الرشيفة) والتي تقسم غالباً على (المرونة، الكفاءة، السرعة، الاستجابة) .

وعليه وبعد ما تقدم، فأن البحث الحالي يحاول تقديم توجهها جديداً يعمل على تحقيق متطلبات الرشاقة الاستراتيجية من خلال عدد من الابعاد التي سوف يتم عرضها والمتضمنة (التمكين وتكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والمسؤولية المشتركة والقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية والهيكل العضوي واختيار الاهداف الاستراتيجية واتخاذ الاجراءات) من اجل تحقيق أهداف عينة البحث المتمثلة بمديرين الاقسام ومسؤولي الشعب، والذين يشكلون الجزء الأكبر في عملية سير شركة الاتصالات المبحوثة بوصفهم القيادات التنظيمية الذين يسيرون عمل الشركة .

ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي فقد تم تحليل العلاقة المتداخلة بين ابعاد البحث في شركة (اسياسيل الوطنية) للاتصالات المتنقلة العاملة في العراق والتي تمثل مجتمع البحث وعينته، والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات علمية، ورفع توصيات تخدم متخذي القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة، كما يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال تحليل وبيان الأهداف المنفذة في الشركة فضلاً عما تمتلكه من مهارات وخبرات وسمعة طيبة في الوسط المحلي والدولي ومن ثم تحقيق الإبداع في قطاع الاتصالات .

وبناء على ما تقدم تم تقسيم المحتوى الفكري والمنهجي والتحليلي للبحث الحالي على اربعة محاور : المحور الاول فقد خصص لتوضيح الجوانب النظرية الفكرية لموضوعات البحث الاساسية من خلال تقديم تأطير مفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية، أما المحور الثاني للبحث فتضمن عرض منهجية البحث من خلال تقديم خلفية عن مشكلة البحث وتوضيح طبيعة المشكلة ومسوغات اختيارها، فضلاً عن الإشارة الى تساؤلات واهداف البحث، وفرضيات البحث، والنموذج الفرضي العام ومخطط سيره وهيكلته، والمحور الثالث تمثل بالجانب العملي وكيفية اجراء البحث وما هي فلسفته وأدوات القياس المستعملة وعينة البحث والوسائل الإحصائية المستعملة في التحليل وكذلك عرض البيانات المتعلقة بشركة الاتصالات المتمثلة بشركة (اسياسيل الوطنية) ووصف هذه البيانات واختبارها وتقديم النتائج المستنبطة منها، في حين اختتم المحور الرابع بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصل اليها البحث الحالي .



المحور الاول / الجانب النظري

يخصص المحور الحالي في عرض الإطار النظري والمفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية، وتوضح الفقرات الآتية والتي ستعتمد في تهيئة الجانب النظري لهذا المفهوم وكما يأتي :

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية .
ثانياً: قدرات الرشاقة الاستراتيجية .
ثالثاً: المنظمات الرشيقية .

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية strategic Agility

يشير (Youssuf) الى ان ترجمة كلمة الرشاقة في القاموس تعني سريع، والحركة الذكية والقدرة على التحرك بسرعة والقدرة على التفكير بسرعة وبذكاء، اما تفسيرها من ناحية منظمات الاعمال فتعني الاستجابة للتغيرات بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات، القدرة على التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة (Youssuf,etal,1999:45)، وعرفها (Goldman&Pralhad,1995:88) انها القدرة على تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة وغير المتوقعة. كما ان مفهوم الرشاقة قد لا يكون لها تعريف دقيق جدا في ادبيات الاعمال وهناك بعض الغموض في مفهومها، إما (Wager,2003:16) فيعدها وسيلة أساسية وفريدة من نوعها جديدة لإدارة الأعمال. ويتم تفسيرها أيضا على أنها هدف استراتيجي للمنظمات التي تأمل إنشاء مركز تنافسي على المدى الطويل.

وعرفها (Sabo & Fusco,2002:43) على انها القدرة على جعل التحولات الاستراتيجية على أساس الوقت، من خلال الاعتماد على إعادة التوجيه وإعادة الابتكار، ومن الجدير بالذكر ان الرشاقة تعزز قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي لا بد من زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تعزيز المعارف والخبرات للعاملين والموظفين التي تمكن المنظمة من الحصول على النتائج المرجوة والمرغوبة (Braunscheide, ٢٠٠٥:٥٣)،

ويمكن ان تُوصف بالنسبة الى المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغيير العمل من أجل الاستجابة للتغيرات في الأسواق ومواجهة المخاطر الكبيرة ومن الممكن ان تشير إلى مفهوم واسع يمثل المبادرات التجارية التي يمكن للمنظمة تنفيذها بسهولة (Kettinger, ١٩٩٧ : ٥٤) وفي سياق آخر اشار (Raschke &David,2005:67) باعتبارها القدرة على استغلال الفرص التي تبطن استغلال المنافسين من ذات الفرصة، ومن الممكن انها تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة والعوامل التجارية غير المؤكدة، و اشار (Youssuf) أنه يتم الحصول على الرشاقة فقط من خلال دمج التسلسل الهرمي لاحتياجات الزبائن في إطار بيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتم الحصول عليها من خلال منهج عام للتقنيات التنظيمية المتقدمة جنباً إلى جنب مع القدرات الداخلية للعملية، وأيضاً من خلال تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات (Youssuf,etal,199٩:٤)، وهناك العديد من التسميات المختلفة التي تغطي مفهوم الرشاقة، ومن أمثلة ذلك : القدرة على التكيف، القابلية للتغير، flexagility، والمرونة، والصيانة، والإدارة، الخ والأمر ذاته ينطبق على اطر تطبيق الرشاقة على مفاهيم مختلفة مثل: التصنيع وسلسلة التوريد والتجهيز، والتنظيم، المؤسسة، وتطوير نظم المعلومات، وتطوير البرمجيات، وإدارة المشاريع (Tono&Tonchia,1998 :109)، ومن الضروري الإشارة الى ان منظمات الاعمال شهدت على مر السنين وجود عامل واحد ثابت لا يتغير وهو التغيير نفسه والشركات تحاول باستمرار للتعامل مع هذا العامل في ظل المنافسة الشديدة، والعولمة، وضغط الوقت إلى السوق، وكل ذلك ما هي الاسباب لهذه الظاهرة ومن الاستحالة وجود عمل أو منظمة يمكن أن تكون ناجحة على نحو مستدام من خلال الاستغلال المستمر لمنتج أو خدمة، لان المنافسة تحتد وتزداد، من خلال الابتكارات والمناهج الجديدة، وكل ما تحتاج اليه المنظمات لتكون قادرة على التكيف ومن ثم سوف تصبح كمنظمة رشيقية (Arteta&Giachtti,2004:86)، وبما ان الرشاقة تعزز قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، اذن فالرشاقة بحد ذاتها تسهم في الكفاءة التنظيمية، والمنظمة الرشيقية تعمل على دمج العمليات التنظيمية والأفراد مع التكنولوجيا العالية بحيث يمكن تلبية احتياجات الزبائن للمنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، وان الرشاقة التنظيمية تعمل على استعمال استراتيجية ناجحة في أسواق تنافسية على الرغم من وجود الاختلافات في احتياجات الزبائن، ويجب على المنظمة الرشيقية ان يكون لديها مجموعة من القدرات للاستجابة للتغيرات المحيطة لانها أكثر قلقاً بالتعامل مع التغيرات المحيطة والهامشية المحيطة ببيئة الاعمال.



وان عدم القدرة على التنبؤ تجعل هناك ميل للتحرك بسرعة للتعامل مع الحالات الطارئة، ومن ثم فإنها تحتاج الى عدد من القدرات التي تسمى (بالقدرات الرشيقة) لمواجهة التغيرات المحيطة وحالات عدم التأكد وتتكون هذه القدرات من أربعة عناصر وهي (Miller, 2010:8).

ثانيا: قدرات الرشاقة capacities agility:

هي الخصائص التنظيمية التي ينبغي أن تنشأ من أجل تطوير قدرة المنظمة الاستجابة لحالات متغيرة بسرعة تتضمن هذه الميزات (Dehaghi & Navabakhsh,2014:67):
أ- المرونة: وتشمل القدرة على إنتاج وتوفير مختلف المنتجات وتحقيق أهداف مختلفة مع المعدات والموارد نفسها. المرونة يتألف من أربعة مجالات وتشمل :- المرونة في حجم المنتج - المرونة في تنوع المنتجات - المرونة للمنظمة - مرونة الأفراد .
ب- السرعة: القدرة على إجراء العمليات بالسرعة التي تشمل :- السرعة في إدخال منتجات جديدة إلى السوق- سرعة تسليم المنتجات وفي الوقت المناسب - السرعة في وقت العملية - السرعة في إنتاج النموذج الأولى مركزة مما يجعل المنتج يتسم بالسرعة في جميع النواحي .
ج- القدرة على الاستجابة: القدرة على التعرف والاستجابة للتغيرات السريعة الذي يتكون من: الشعور وفهم والتنبؤ بالتغيرات- استجابة فورية وسريعة لتغيير إنشاء وتعديل وتحسين التغيير تحديثات المنتج وملاحظات الزبائن.

د- الكفاءة: ويشمل مجموعة واسعة من قدرات إنتاجية الأنشطة المقدمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه العوامل ما يأتي: (المنظور الاستراتيجي - تكنولوجيا البرمجيات والأجهزة المناسبة - جودة المنتج - فعالية التكلفة بمستوى عال من تقديمات المنتج الجديد- إدارة التغيير - القدرة على المعرفة- كفاءة الأفراد- تكامل التنسيق الداخلي والخارجي)، وقد تم تطوير منهجية لدمجها في نظام موحد، ويجب الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية لتكون المنظمة رشيقة، ومن ثم يجب النظر في تنظيم هذه العناصر الأربعة، لأن الرشاقة تتطلب رد فعل في مختلف المجالات مثل الاستراتيجيات والتكنولوجيات، والأفراد، والعمليات، وفقا لذلك، كل جانب من الجوانب التنظيمية تحتاج الرشاقة الى لدعم والمساندة للاستجابة بفعالية للتغيرات المحيطة.
وقد أجريت العديد من الدراسات لتحديد أدوات الرشاقة، وأن المديرين قد يختاروا أي من هذه الأدوات بما يتفق مع الاستراتيجيات التنظيمية والعمليات ونظم المعلومات. وأظهرت نتائج جزئية أربعة عناصر من الرشاقة: تقديم قيمة للزبائن، والاستعداد للتعامل مع التغيير، وتقييم المعرفة البشرية والخبرات، وبناء التعاون الافتراضي (Crossan & Berdrow,2003:65).

٣- المنظمة الرشيقة agile organization :

وفي هذا الصدد، تتشكل منظمات مختلفة ومن بينها واحدة من أفضل وأحدث أشكال المنظمات وهي (المنظمة الرشيقة)، وتستند المنظمة الرشيقة الى دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، وتطبق هذه المنظمات مبادئ الرشاقة المعتمدة على استبعاد ما يقرب من الأساليب القديمة لعمل الوظائف والتي هي في ذات الوقت مناسبة لعمليات تقليدية ثابتة (Huang, etal,2009:59)، ويرى (Goldman & Preiss) أن المنظمة الرشيقة لديها القدرة على أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية في ظل تقلبات متواصلة وغير متوقعة، ويمكن ذكر هذا التفسير لبيان قدرة المنظمة على تحقيق الازدهار في ظروف غير مستقرة وذلك لان المنظمات الرشيقة مهما حاولت ان تكون مستدامة من خلال معرفتها بالبيئة المحيطة بها الا انها تبقى تتعامل مع العديد من الظروف الغامضة (Goldman & Preiss,1995:8) وبما أن العديد من المنظمات قد أدركت الدور الحيوي للاستجابة السريعة لظروف السوق غير المستقرة، وعليه ينبغي تصميم كل شركة كمنظمة رشيقة من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة الداخلية والخارجية وان المنظمة الافتراضية هي عينة مثالية من المنظمات الرشيقة (Raschke, 2010:70)، ويرى (Goldman & Preiss)، أن المنظمة الرشيقة لديها القدرة على أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية في ظل تقلبات متواصلة وغير متوقعة، ويمكن ذكر هذا التفسير لبيان قدرة المنظمة على تحقيق الازدهار في ظروف غير مستقرة، وذلك لان المنظمات الرشيقة مهما حاولت ان تكون مستدامة وذلك من خلال معرفتها بالبيئة المحيطة بها الا انها تبقى تتعامل مع العديد من الظروف الغامضة (Goldman & Preiss,1995:8).



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال / بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

والمنظمات الرشيقة يجب ان تكون قادرة على الاستجابة والرد على تغيرات السوق في ظروف لا يمكن التنبؤ بها، وتكون قابلة للتغيير بشكل دائم بهدف الوفاء بتلبية طلب الزبائن والتي تعد من اهم الاهداف لتكون رشيقة (Youssuf,etal,1999:33)، والمنظمات الرشيقة تفكر ابعدها من كيفية التعامل مع التغيرات، انما يجب عليها كذلك ان تميل إلى كيفية استخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وامكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بنظر العنايه قدراتها وكفاءتها (Apicha , 2012:576)، ومن الجدير بالذكر ان المنظمة الرشيقة لديها العديد من العناصر التي تميزها عن المنظمات التقليدية التي يلخصها الجدول (١) الاتي:

الجدول (١) الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

المعايير	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
١- الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
٢- كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك الخبرة	متعددة الاختصاصات
٣- تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لامركزي
٤- دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
٥- نوعية الافراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية ووجود الافراد الخلاقين

Source: Audran, Arthur (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments(Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi,p22

يتضح من الجدول المذكور آنفاً ان المنظمة الرشيقة هي في منصة النظام المتجدد من بين انواع المنظمات، والمنظمات الرشيقة توازن الانواع المختلفة من الهياكل التنظيمية لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أكثر ميلاً للامركزية، ومتعددة الاتصالات ومتعددة التخصصات والهدف من كل ذلك هو الوصول الى منظمة رشيقة تحارب الجمود البيروقراطي مع ثقافة الإبداع، بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية .

المحور الثاني / منهجية البحث

المحور الحالي يقدم عرضاً لمنهجية البحث والمتضمنة: مشكلة البحث، واهميته، واهدافه، ومخططة الفرضي، فضلاً عن التعرف على حدود البحث، والادوات التي استعملت في جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية لعرض النتائج وتحليلها، وكالاتي :

اولاً: مشكلة البحث

الرشاقة الاستراتيجية هي طريقة للحياة والتي تحتاجها المنظمة باستمرار، رداً على اضطرابات الأعمال والتغيير المستمر في هذه البيئة وعلى الرغم الاهمية التي تحظى بها موضوعات الرشاقة الاستراتيجية، الا ان المتتبع للدراسات العربية او المحلية لا يجد الا الندرة من الدراسات التي تتناول هذه الموضوعات، وهذا يعد محفز تجاه اجراء هذا البحث، وهذا الدافع جسدهته الباحثة في سلسلة من التساؤلات تمثل الاجابة عليها محاولة جادة للاجابة عن مشكلة البحث، وكالاتي :

- ١- ماهي الرشاقة الاستراتيجية؟ وما مستوى التزام شركة الاتصالات عينة البحث بالرشاقة الاستراتيجية؟ ومدى تحقيقها في ميدان عملها ؟
- ٢- ما مستوى اهمية ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (مسؤولية المشتركة، القدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، الهيكل العضوي، اختيار الاهداف الاستراتيجية، اتخاذ الاجراءات) ؟
- ٣- هل تمتلك شركة آسياسيل مقومات تؤهلها للوصول الى حالة الرشاقة الاستراتيجية من خلال امكانية تحقيقها لابعاد الرشاقة، وهل تعي مدى اهمية تيقضها لتجنب ضياع حالة الرشاقة ضمن اطار وممارسة اعمالهم ؟
- ٤- هل يمكن توظيف الرشاقة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث العاملة في العراق ؟

ثانياً: اهداف البحث

- يسعى البحث لتحقيق الاهداف الاتية :
- 1- تقديم اساس نظري ومفاهيمي حول موضوع الرشاقة الاستراتيجية والعمل على بلورة قاعدة فكرية تبرر الترابط المنطقي المفترض بين ابعاد البحث الحالي .
 - 2- تزويد صانعي القرار في شركة (اسياسيل الوطنية) بعدد من التوصيات وتقديم مقترحات وحلول لتطوير مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وإيجاد العوامل الأخرى التي يمكن أن تساعد على تكوين ملكة معرفية في المجال الإداري والتنافسي تدعم هذا المفهوم الحديث نسبياً لبيئة الاعمال العراقية .
 - 3- فحص مدى تمتع شركة الاتصالات العراقية عينة البحث لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية .

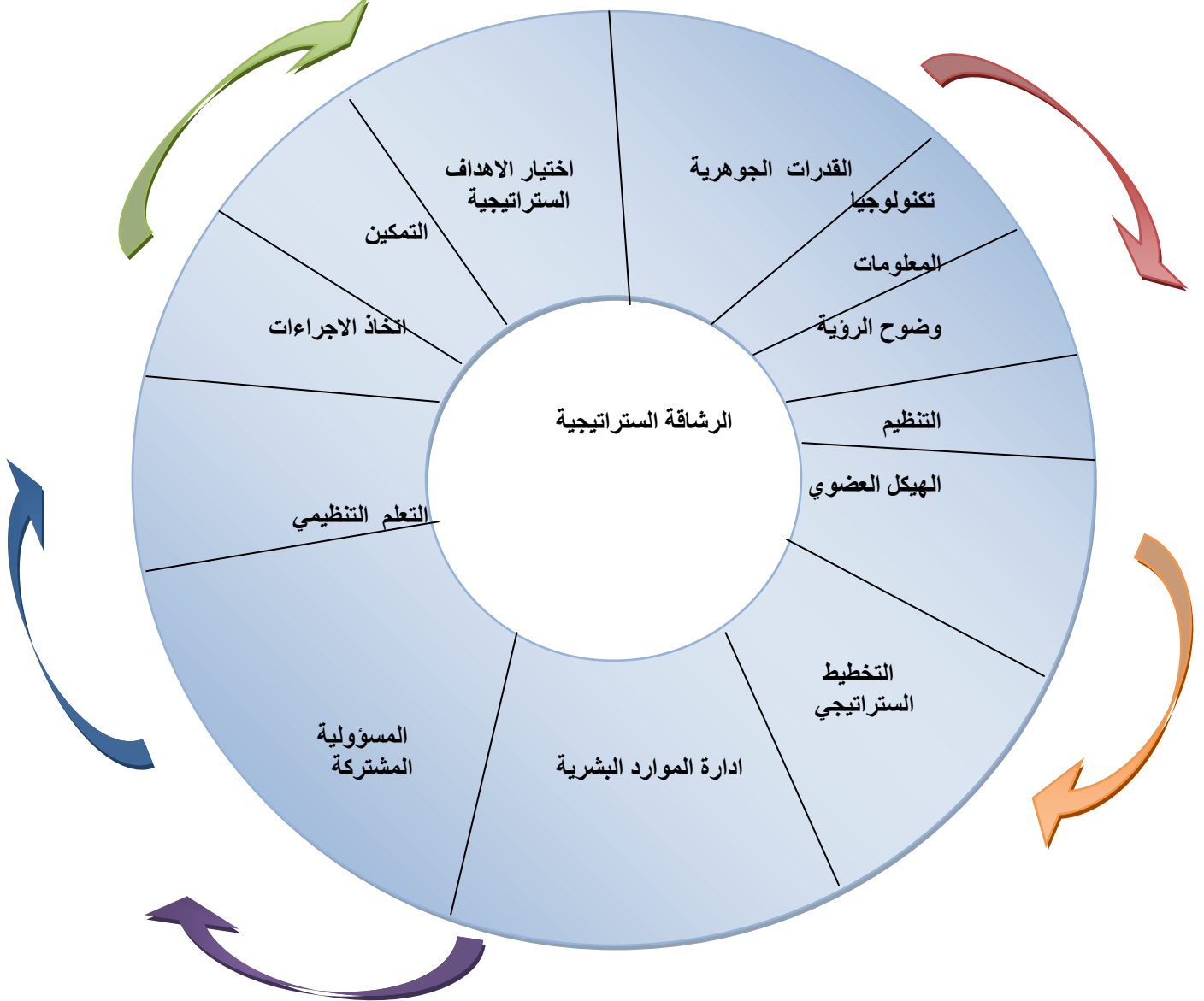
ثالثاً: اهمية البحث

- انطلاقاً من التأكيد الذي ابداه الباحثون على دور الرشاقة الاستراتيجية في التأثير على تنافس الشركات ومنظمات الاعمال وقدرتها على البقاء والاستمرار في البيئات التي تتصف بالتعقيد والتغيير الكبير، وعليه يمكن تحديد اهمية البحث من خلال النقاط الاتية :
- 1- يستمد البحث اهميته في تناوله موضوع الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد نشاط اداري تمارسه الادارة العليا بوصفه نتاج ابداعي، ومن خلال الدعم المناسب لهذا النشاط عن طريق ابعاده سوف تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية .
 - 2- ايضاح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتمييزها عن بعض المفاهيم والمصطلحات التي قد تخلق بعض الالتباس مع موضوع الانتاج الرشيق او التصنيع الرشيق .
 - 3- وضع البحث نصب عينه الحداثة الفكرية في المقترحات المتعلقة بالعلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية الواجبة، ومدى اهمية توفرها في منظمات الاعمال، فضلاً عن تقديمه مقترحات تحاكي واقع البيئة العراقية بعيداً عن المبالغة والغلو واللا واقعية في تطبيقها لمنظمات الاعمال .
 - 4- توفير اطار معرفي يُضاف الى الحقل الاداري والى الحقل الاستراتيجي، وتعزيز رصيد المكتبة العربية وذلك لعدم توفر المصادر العربية المتعلقة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية بصورة عامة، ومحدودية الابحاث الاجنبية المتعلقة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية والابعاد التي تناولتها البحث بصورة خاصة، فضلاً عن سعي البحث إلى تحقيق التكامل في منظمات الاعمال لاكتساب حالة الرشاقة الاستراتيجية، هذا من الناحية النظرية والفلسفية والمنظور الاستراتيجي للبحث .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لاهدافه تم بناء المخطط الفرضي، كما في الشكل (١) وقد استند المخطط الفرضي الى امكانية قياس كل بعد من ابعاد البحث، وقد اعتمدت ابعاد هذا المخطط على بحث (Abu-) Radi,2013 (Alzoubi , 2011) (Oyedijo, 2012) ، وما ما يوضحه المخطط هو وجود اثنا عشر بعداً وكل واحد من هذه الابعاد يؤثر في البعد الاخر، ومن ثم فأنهم جميعاً وبوجودهم يكونون الرشاقة الاستراتيجية ويتواجد هذه الابعاد تعد المنظمة رشيقة .

وهذه الابعاد هي (التعلم التنظيمي، الهيكل العضوي، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، التنظيم، المسؤولية المشتركة، التمكين، اتخاذ الاجراءات، الهيكل العضوي، تكنولوجيا المعلومات، ادارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) وكما موضح بالشكل (١) و كالتالي :



الشكل (١) المخطط الفرضي للرقابة الاستراتيجية

وفيما يأتي يتم التطرق الى التعاريف الاجرائية لابعاد البحث :

- ١- **التمكين (Empowerment)** : هو منح القوة، وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي، ومنح العاملين قدرة التأثير على المخرجات التنظيمية وهي عملية متعلقة بالدافعية لدى الافراد، ويتضمن اربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وهي: الاهمية، الكفاءة الذاتية، القدرة على الاختيار، والتأثير.
- ٢- **الهيكل العضوي (Organic Structure)** : وهو النمط الذي يستند الى الخروج عن الشكلية في اداء الوظيفة بشكل يقبل الافراد العاملين كأفراد في فرق عمل تفوض لها الصلاحيات وتمارس الرقابة غير المباشرة ويجري التنسيق وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل يخدم اهداف العاملين والدوائر او المكاتب في ان واحد.
- ٣- **تكنولوجيا المعلومات (Information technology)** : هي قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق واستثمار تقنية المعلومات وبالتكامل مع بقية مواردها لدعم كفاءتها مع باقي الوظائف .



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

- ٤ - التخطيط الاستراتيجي (**Strategic Planning**) : دمج نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية سعياً للوصول للميزة التنافسية .
- ٥ - التنظيم (**Organizing**) : تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات، واختيار الموارد في المنظمة .
- ٦ - التعلم التنظيمي (**Organizational learning**) : أحد العمليات السلوكية المهمة التي تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية .
- ٧ - وضوح الرؤية (**Clarity of visio**) : يمثل، الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الابداع والابتكار .
- ٨ - القدرات الجوهرية (**Core competencie**) : تمثل وعي المنظمة للقدرات وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن .
- ٩ - اختيار الاهداف الاستراتيجية (**Selecting Strategic Targets**) : يشير إلى الوعي من قبل المنظمة لكيفية خلق القيمة والقدرة على استعمالها لتحديد الزبائن الذين سوف يعملون على توفير وتزويد المنظمة بالقيمة .
- ١٠ - المسؤولية المشتركة (**Shared responsibility**) : يمثل مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية مع المحاسبة مشتركة للمخرجات .
- ١١ - اتخاذ الاجراءات (**Taking action**) : تمثل قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها و قدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركائها استراتيجياً للحصول على النتائج والمخرجات .
- ١٢ - ادارة الموارد البشرية (**Human Resources Management**) : هو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة .

خامساً : فرضية البحث : يسعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسة الآتية :

هناك تطبيق لمتطلبات الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال، لشركة آسياسيل للاتصالات، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١- هناك تطبيق لوضوح الرؤية في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٢- هناك تطبيق للقدرات الجوهرية في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٣- هناك تطبيق لاختيار الاهداف الاستراتيجية في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٤- هناك تطبيق للمسؤولية المشتركة في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٥- هناك تطبيق لاتخاذ الاجراءات في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٦- هناك تطبيق للتمكين في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٧- هناك تطبيق للهيكل العضوي في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٨- هناك تطبيق للتخطيط الاستراتيجي في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ٩- هناك تطبيق للتعلم التنظيمي في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ١٠- هناك تطبيق للتكنولوجيا في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ١١- هناك تطبيق لادارة الموارد البشرية في شركة آسياسيل للاتصالات.
- ١٢- هناك تطبيق للتنظيم في شركة آسياسيل للاتصالات.



سادساً : حدود البحث

يمكن القول ان البحوث والدراسات يجب ان يكون لها حدود معينة، وذلك لكونها تعمل على تحديد توجهات البحث وتأطيرها بمعالم واضحة، وعليه فقد اطرت خطوات البحث ضمن الحدود المكانية والزمانية والعلمية وكما يأتي :

- ١- الحدود المكانية : تم تطبيق الجانب العملي من البحث في قطاع الاتصالات اللاسلكية في بغداد لشركة اتصالات، وهي (شركة اسياسيل الوطنية) للهاتف النقال ضمن القطاع الخاص .
- ٢- الحدود الزمانية : البيانات التي جمعت تعكس واقع تشخيص وقياس شركة اسياسيل عينة البحث بالمدة الممتدة منذ بداية عملها عام (١٩٩٩ - ٢٠١٣)، ومحاولة الوقوف على اهم المعالم والرؤى والمستجدات المنحصرة ضمن هذه المدة .
- ٣- الحدود العلمية : الاقتصار على بحث وتشخيص واقع وابعاد الرشاقة الاستراتيجية .

سابعاً : وسائل جمع البيانات والمعلومات

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث في جانبين رئيسيين هما :

- ١- الجانب النظري : تمت تغطية الجانب النظري من البحث بالاستعانة بالكتب العربية والاجنبية والدوريات العربية والاجنبية، كما اعتمد البحث في الجزء الاكبر والاعم من معلوماته على المقالات والابحاث العلمية التي تم الحصول عليها من خلال مواقع الشبكة الدولية (Inter net) .
- ٢- اعتمد البحث في جانبه العملي على وسائل عدة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من اهمها: الاحصائيات والسجلات واوراق العمل الرسمية، المقابلات مع مديري ومسؤولي الشعب ومديري الفرق، كما تم اعتماد الاستبانات المصدر الرئيس الذي تم الاعتماد عليه في اختبار تساؤلات البحث للحصول على المعلومات العامة (التعريفية) وهي (الجنس، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)، وقد اعتمد مدرج ليكرت الخماسي والذي يصف مستوى الاستجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، اذ اعطيت الخيارات (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، ودرجاتها (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، ويبين الجدول (٢) ابعاد البحث والمصادر التي اعتمدت في تطوير الفقرات الخاصة بالاسئلة وارقام الفقرات لكل بعد حسب ورودها في الاستبانة وعددها .

الجدول (٢) ابعاد الاستبانة وفقراتها

المقاييس	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	ابعاد الدراسة الحالية
(Abu -Radi,2013)	(٤-١) (٨-٥) (١٢-٩) (١٦-١٣) (٢٠-١٧)	٤ ٤ ٤ ٤ ٤	وضوح الرؤية القدرات الجوهرية اختيار الاهداف الاستراتيجية المسؤولية المشتركة اتخاذ الاجراءات
(Alzoubi , 2011)	(٢٤-٢١) (٣٤-٢٥) (٤٤-٣٥) (٦٢-٤٥)	٤ ١٠ ١٠ ١٨	تمكين العاملين الهيكل العضوي التخطيط الاستراتيجي التعلم التنظيمي
(Oyedijo,٢٠١٢)	(٧٠-٦٣) (٧٣-٧١) (٨٦-٧٤)	٨ ٣ ١٣	تكنولوجيا المعلومات ادارة الموارد البشرية التنظيم

ثامناً : صدق المقياس وثباته:

قامت الباحثة بأيجاد صدق وثبات الاستبانة المقياس وعلى النحو الآتي :
١- الصدق : يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في ادارة الاعمال، وتم اجراء التعديلات التي اوصى بها الخبراء .

٢- الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد ذاتهم، وتم حساب الثبات بطريقتين :

أ- الثبات بطريقة التجزئة النصفية : تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (٩٩) استبانة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (٨٦) فقرة على نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (٠.٨٦) وباستعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٩٢) وهو معامل ثبات عالي.

ب- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي : ان معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات البحث البالغ عددها (٩٩) استمارة، ثم استعملت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠.٩٨) ويعد المقياس متنسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

تاسعاً : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بشركة (اسياسيل الوطنية للاتصالات المتنقلة في العراق) ليكون مكانا لإجراء البحث على وفق منهج دراسة الحالة، وكان وراء اختيار هذا المجتمع الخدمي عدة اسس اهمها :
 أ- ان الشركة المبحوثة تقدم خدمة مهمة وحيوية لقطاعات كبيرة في المجتمع، ومستهدفة من خلال الخدمة المقدمة للسوق العراقي بأكمله .

ب- ان الشركة عينة البحث لها دور مهم وحيوي في ازدهار الاقتصاد الوطني، وعمليات التنمية الشاملة والارتقاء بالمجتمع، من خلال الخدمة الاساسية التي تقدمها، والمساهمة الاساسية في احداث تطور تكنولوجي في تقنية الاتصالات الخلوية .

ج- انسجام فكرة البحث مع ما يجب ان تسلكه شركة الاتصالات في تعاملها مع مختلف شرائح واطراف المجتمع.

وبلغ مجموع عينة البحث المستهدفة (٥٥) شخص موزعة بين مديري ومسؤولي الشعب لشركة اسياسيل، واسترجعت منها (٥٠) استبانة صالحة، ويمكن من خلال الجداول الآتية توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة والمتمثلة بـ: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي) وكما موضح في الجدول (٣) ادناه :

الجدول (٣) خصائص عينة البحث

الابعاد	توزيع الخاصية	العدد	النسبة
١- الجنس	ذكر	٦٨	٦٨.٧%
	انثى	٣١	٣١.٣%
المجموع		٩٩	١٠٠.٠%
٢- عدد سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٢٧	٢٧.٣%
	٦-١٠ سنوات	٦٤	٦٤.٦%
	١١-١٥ سنة	٧	٧.١%
	١٦ سنة فأكثر	١	١.٠%
المجموع		٩٩	١٠٠.٠%



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

التحصيل العلمي	دبلوم	٢	٢٠%٠
	بكالوريوس	٨٤	٨٤.٨%
	ماجستير	١٢	١٢.١%
	دكتوراه	١	١.٠%
المجموع		٩٩	١٠٠.٠%

المحور الثاني : تشخيص ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركة اسيا سيل الوطنية

يسعى المحور الحالي الى التطرق الى النتائج الاحصائية لشركة (اسيا سيل الوطنية) من خلال نتائج (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، وفيما يأتي يلخص الجدول (٤) ابعاد البحث فضلاً عن النتائج الاحصائية الاجمالية لكل الابعاد، وكالاتي :

الابعاد	الوسط الحسابي الاجمالي
١- وضوح الرؤية	٣.٨٨
٢- القدرات الجوهرية	
٣- اختيار الاهداف الاستراتيجية	
٤- المسؤولية المشتركة	
٥- اتخاذ الاجراءات	
٦- تمكين العاملين	
٧- الهيكل العضوي	
٨- التعلم التنظيمي	
٩- تكنولوجيا المعلومات	
١٠- ادارة الموارد البشرية	
١١- التنظيم	
١٢- التخطيط الاستراتيجي	

من خلال استعراض الجدول (٤) المذكور آنفاً، يتضح ان الوسط الحسابي الاجمالي لكل الابعاد هي (٣.٨٨)، وهذا يدل على تمتع الشركة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وذلك لأن ان الوسط الحسابي الاجمالي ومقارنة بالوسط الفرضي والبالغ (٣) فهذا يعد، نسبة جيدة ومقبولة، وسيتم ايضاح النتائج الاحصائية لشركة اسيا سيل في الجداول الاتية :

اولاً : بعد وضوح الرؤية: يشير الجدول (٥) الاتي الى الفقرات الاربعة التي تم اعتمادها بغية قياس بعد وضوح الرؤية

الجدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده وضوح الرؤية لشركة اسيا سيل الوطنية

المحاور	الوسط الحسابي	شركة	اسيا سيل	معامل الاختلاف
(١) وجود غرض واضح يستخدم لإرشاد الشركة بالقرارات للمضي قدماً بأعمالها	٤.٢٤	شركة	٠.٧٢	١٦.٩٨
(٢) من السهل ان تترجم رؤية الشركة واهدافها العامة بوضوح وعلى نحو فعال للآخرين .	٤.١٠	شركة	٠.٧٦	١٨.٥٤
(٣) لدى الشركة مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي يجب ان توجه سلوك الشركة في اجراء الاعمال ضمن نطاق عمليات وحدة الاعمال الكلية .	٤.١٢	شركة	٠.٧٥	١٨.٢٠
(٤) الشركة فخورة بما تحاول تحقيقه ضمن وحدة الاعمال وضوح الرؤية	٤.٤٢	شركة	٠.٦٧	١٥.١٦
	٤.٢٢	شركة	٠.٥٨	١٣.٧٤

وفيما يخص النتائج الاحصائية والنظرة التحليلية لشركة آسياسيل فإن الفقرة الاولى والمتعلقة بوجود غرض واضح يستعمل لإرشاد الشركة بالقرارات للمضي قدماً بأعمالها والتي حققت وسطاً حسابياً لها بمقدار (٤.٢٤)، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لذات الفقرة فقد بلغ (٠.٧٢)، (١٦.٩٨) على التوالي، وتشير سجلات الشركة الى ان شركة آسياسيل تهدف من خلال رؤيتها الاستراتيجية لتكون الشركة الاولى في مجال توفير خدمات الاتصالات في العراق وذلك من خلال تركيز الشركة على تعزيز حصتها السوقية من الإيرادات بدلاً من الاكتفاء بزيادة عدد المشتركين وذلك من خلال اربعة عوامل تعمل على تعزيز حصتها السوقية من الإيرادات وتدعم استراتيجيتها، كما وأشار المختصون في الشركة ان المجال التنافسي اصبح مؤخراً كسوق مفتوح لاجل مصلحة الزبون إما قبل فقد كان هنالك نوع من الاحتكار لمنطقة معينة ولحساب شركة معينة، وعلى سبيل المثال كان لوجود شركة آسياسيل بمنطقة الفرات الاوسط في عامي (٢٠٠٥ و ٢٠٠٦) تحديداً اكثر من بغداد اذ كانت شركة اثير ثم زين لكون شبكاتهم اوسع من شبكة آسياسيل، لكن الوضع قد بدء يتحسن شيئاً فشيئاً بالنسبة بسبب توسع وتحسن شبكات آسياسيل وزيادة العروض والخدمات المقدمة من قبلها، ويمكن الإشارة الى الفقرة الرابعة والتي تخص مدى فخر الشركة بما تحاول تحقيقه ضمن وحدة الأعمال الكلية فقد حققت وسطاً حسابياً (٤.٤٢) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبمعامل اختلاف قدره (١٥.١٦)، وهذا يدعم ما ذكرته الشركة ان شبكة آسياسيل غطت ٩٧% في (٣٠ أيلول ٢٠١٢) ولديها ما يفوق (١٠) مليون مشترك وقد أعلنت آسياسيل (شركة مساهمة خاصة TASC) باختيارها للدور النهائي للحصول على جائزة الاتصالات العالمي (WCA 2013) ويمكن الإشارة ايضا الى مذكره المتحدثون الرسميون للشركة المنافسة لها وهي (زين العراق) واللذين أشاروا قائلين: (كانت شركة آسياسيل للاتصالات العاملة في العراق قد جمعت في اكبر طرح لاسهمها العادية منذ عام ٢٠٠٨ ما يقرب (١.٢٧) مليار دولار عندما باعت (٦٧.٥) مليار سهم في الثالث من شهر شباط عند سعر ٢٢.٠ دينار عراقي للسهم، وقد ارتفع سعر سهم آسياسيل بمقدار (١٠%) كأقصى حد في اليوم الاول من التداول، ويذكر ان طرح آسياسيل للاسهم في السوق تعد اوسع تجربة تشهدها المنطقة منذ عام (٢٠٠٣) اذ كان الطرح اختباراً للثقة التي يتمتع بها الاقتصاد العراقي، والذي بدأ يتعافى بعد سنوات الحرب والحصار، هذا وان آسياسيل الشركة التي تملك شركة الاتصالات القطرية (قطر تيليكوم) غالبية اسهمها، تعد ثاني اكبر مشغلي الهاتف النقال في العراق، اذ يبلغ عدد مشتركها نحو (٩.٩) مليون مشترك، وتأتي خلف زين الكويتية الاصل التي يبلغ عدد مشتركها (١٢) مليون مشترك (www.asiacell.com).

ثانياً: القدرات الجوهرية: يشير الجدول (٦) الى الفقرات الاربعة التي تم اعتمادها بغية قياس بعد القدرات الجوهرية

الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعيد القدرات الجوهرية لشركة آسياسيل الوطنية

المحاور	الوسط الحسابي	شركة	آسياسيل	معامل الاختلاف
٥- يمكن للشركة وصف المهارات والمعرفة والخبرات العملية التي تشكل نقاط قوة الشركة التي تعتمد في الحفاظ على الميزة التنافسية.	٤.٠٦	٠.٧١	١٧.٤٩	
٦- تخصص الشركة الأموال لتحسين العمليات التي من شأنها اضافة قيمة للشركة من وجهة نظر الزبائن والمجتمع	٣.٩٨	٠.٩٩	٢٤.٨٧	
٧- تمتلك الشركة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة والتي تعد الاكثر حرجاً في توفير نتائج ومخرجات تعتبر مهمة بالنسبة لزيانها	٣.٨٤	٠.٨٧	٢٢.٦٦	
٨- تمتلك الشركة الوعي الجيد لسمعة وحدة الأعمال بين زبائنها والعمل على تحقيق اسم جيد لها بين شركات الاتصالات	٤.٣٠	٠.٧٦	١٧.٦٧	
القدرات الجوهرية	٤.٠٥	٠.٦٧	١٦.٥٤	



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

بالنسبة للنتائج الاحصائية لشركة (اسياسيل الوطنية) فإن الفقرة الاولى تشير الى انه يمكن للشركة وصف المهارات والمعرفة والخبرات العملية التي تشكل نقاط قوة الشركة التي تعتمد في الحفاظ على الميزة التنافسية فقد حققت وسطاً حسابياً قدره (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٧١)، وبمعامل اختلاف (١٧.٤٩)، ومن خلال المقابلات والسجلات يمكن القول ان لدى الشركة امكانية في وصف المهارات التي تشكل نقاط قوة بالحفاظ على الميزة التنافسية والدليل على ذلك ارتفاع قاعدة مشتركها من (١٠) مليون مشترك في نهاية سنة ٢٠١٢ الى (١٠.١) مليون مشترك في نهاية سنة (٢٠١٣) اي بزيادة قدرها (٦٤٨.٠٠٠) مشترك تمثل نسبة (٦%) وهذه النتائج تم توثيقها بسجلات الشركة والموضحة في الجدول (٧) وكالاتي :

الجدول رقم (٧) عدد المشتركين

السنة	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
عدد المشتركين (مليون)	٩.٠	١٠.١	١٠.٧
نسبة نمو عدد المشتركين	%١١	%١٢	%٦

المصدر : سجلات الشركة

وفيما يتعلق بالفقرة الثانية تخصص الشركة الأموال لتحسين العمليات التي من شأنها اضافة قيمة للشركة من وجهة نظر الزبائن والمجتمع فقد حققت وسط حسابي (٣.٩٨) بانحراف معياري (٠.٩٩)، وبمعامل اختلاف (٢٤.٨٧)،

وهنا يمكن التطرق الى ان اسياسيل تتبع سياسة انفاق راس مالي قوي منذ تأسيسها مما سمح لها ان تغطي العراق بشكل كلي كما ان الشركة قد قامت بزيادة راسمالها من (١.٠٠٠.٠٠٠) مليون دينار الى (٢٧٠.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠) مليار دينار، وعند تحولها من شركة محدودة الى شركة مساهمة تم زيادة راس المال مرة اخرى الى (٢٧٠.٠١٢.٠٠٠.٠٠٠) مليار دينار مدفوعة بالكامل، ومن ثم فإن هذا التخصيص المالي سوف ينعكس على تحسين العمليات والخدمات المقدمة للزبائن، تمتلك الشركة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة والتي تعد الاكثر حرجا في توفير نتائج ومخرجات تعد مهمة بالنسبة لزيائنها هذا ما يتعلق بالفقرة الثالثة والتي حققت وسطاً حسابياً قدره (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، وبمعامل اختلاف (٢٢.٦٦)، ويمكن الاشارة هنا الى ان الشركة تعي تماما ضرورة الفهم الجيد لرغبات وحاجات زبائنها ويتجلى ذلك من خلال تقديمها عدد من الانظمة المبتكرة والمتميزة لنظام خطوط الدفع المسبق، فضلا عن انظمة خط الفاتورة، كما صرفت الشركة خلال عام ٢٠١٣ المبالغ التالية للدعاية والسفر والضيافة من منطلق تقديم ما يعتبر مهما و متميز من وجهة نظر زبائنها وكما يوضح الجدول (٨) ادناه:

الجدول (٨) المصروفات الاجتماعية للشركة

السنة	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
الدعاية والسفر والضيافة والتبرعات (مليون دينار)	٤٠.٦١٨	٥٤.٢٣٨	٤٩.٠٩٩

المصدر: سجلات الشركة لعام ٢٠١٢_٢٠١٣

الفقرة الرابعة والاخيرة ضمن بعد القدرات الجوهرية وهي تمتلك الشركة الوعي الجيد لسمعة وحدة الاعمال بين زبائنها والعمل على تحقيق اسم جيد لها بين شركات الاتصالات والتي حققت وسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبمعامل اختلاف (١٧.٦٧)، وسعياً للوصول الى امتلاك الشركة سمعة جيدة لها بين شركات الاتصال فأنها قامت بأبرام العقود مع كبرى الشركات العالمية والمجهزة لانظمة الاتصال مثل (Oracle / Cisco Alcatel-Lucent /Huawei) Ericsson) .

ثالثاً: اختيار الاهداف الاستراتيجية : الجدول (٩) يوضح الفقرات الاربعة التي تم اعتمادها بغية قياس بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية والمنحصرة ضمن التسلسل (٩-١٢) .



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

الجدول (٩) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث اختيار الاهداف الاستراتيجية لشركة آسياسيل الوطنية

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٩- الشركة قادرة على تجزئة الزبائن/الخدمات بطريقة تمكن من اضافة قيمة عالية لسمات ومواصفات الخدمة التي تقدمها	٤.٠٨	٠.٨٠	١٩.٦١
١٠- تعرف الشركة ووحدة الاعمال بالقدرات والكفاءات الجوهرية الاكثر اهمية في خلق قيمة للزبائن والمجتمع على حد سواء	٣.٩٦	٠.٨٨	٢٢.٢٢
١١- تعرف الشركة الكفاءات والعمليات التي تحتاجها لتعزيز و تطوير افضل خدمة للجماهير المستهدف المتمثل بزبائنها	٤.١٠	٠.٩١	٢٢.٢٠
١٢- لدى الشركة القدرة على تحديد الاجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات بما يوفر التوافق الجيد بين قدرات الشركة والفرص السوقية	٤.٢٦	٠.٦٩	١٦.٢٠
اختيار الاهداف الاستراتيجية	٤.١٠	٠.٦٨	١٦.٥٩

وبتحليل نتائج شركة (آسياسيل الوطنية) وبالنسبة للفقرات الفرعية لهذا البعد والمتعلقة بالفقرة التاسعة المتمحورة حول قدرة الشركة على تجزئة الزبائن/ الخدمات بطريقة تمكن من اضافة قيمة عالية لسمات ومواصفات الخدمة التي تقدمها فقد حققت وسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبمعامل اختلاف (١٩.٦١)، وبالإطلاع على سجلات الشركة فإن شركة آسياسيل قد قامت بتجزئة (الزبائن/ الخدمات) عن طريق الخدمات والخطوط، ويمكن توضيح ذلك من خلال عدد المنتجات التي قدمتها مؤخرا والتي على اساس هذه الخطوط تتجلى فكرة الشركة في تجزئة زبائنها وعلانها والتي تدرج ضمن الجدول رقم (١٠) :

الجدول رقم (١٠) انواع خطوط الدفع المسبق لشركة آسياسيل

نوع الخط	تجزئة السوق (زبائن / خدمات)
خط الدفع المسبق الاعتيادي	ويمثل هذا الخط المنتج الرئيسي لآسياسيل والعدد الاكبر من المشتركين يستخدمون هذا الخط.
خط الشباب	هذا الخط مصمم خصيصا ليلانم احتياجات الشباب .
خط الماس	وهذا الخط موجه للمرأة ولاسيما ربوات البيوت .
خط الذهب	هذا المنتج متوفر في مناطق معينة بالعراق بغرض تعزيز الخدمات في المناطق التي تكون نسبة المشتركين قليلة من خلال عرض تعرفه منخفضة على المكالمات المحلية بتلك المناطق
خط زيرين	خط متوفر في محافظتي اربيل ودهوك ويقدم مميزات مماثلة لخط الذهب اعلاه .
خط هلا	لزوار العراق الذي يمنح فترة صلاحية تصل الى ٣٠ يوم .
خط الطلبة	موجه لطلبة الجامعات والمعاهد من خلال منح ٥٠% رصيد مجاني عند التعبئة مما يساهم في خفض كلفة الاتصال .

المصدر : www.asiacell.com

كما يمكن التطرق الى الفقرة الثانية عشر لدى الشركة القدرة على تحديد الاجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات بما يوفر التوافق الجيد بين قدرات الشركة والفرص السوقية وحصلت على وسطاً حسابياً (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وبمعامل اختلاف (١٦.٢٠)، وبالإستناد الى الخدمات والعروض المقدمة من قبل الشركة فقد اتاحت آسياسيل خدمة الرقم المجاني (Toll-Free service) :



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

وهي خدمة عالمية معتمدة ومستخدمة في أغلب دول العالم تتيح للمتصل اجراء المكالمة على الرقم (٨٠٠) مجاناً، بينما تتكفل الشركة المستقبلية للمكالمة لكافة الاتصال على رقم الـ (Toll-Free)، وتعد خدمة تخصيص أرقام مجانية للزبائن من الخدمات المثالية للشركات لتقديم خدمات دعم لهم (خدمة المشتركين) كما تعتبر هذه الخدمة أداة فعالة للاتصال في حالات إطلاق خطط تسويقية جديدة أو طرح منتجات وخدمات جديدة والترويج لها.

رابعاً: المسؤولية المشتركة : يستعرض الجدول (١١) بعد المسؤولية المشتركة وهو احد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية على المستوى العام، وعلى مستوى فقراته الفرعية والمنحصرة ضمن (١٣-١٦)، وكما موضح فيما يأتي :

الجدول (١١) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها المسؤولية المشتركة لشركة آسياسيل الوطنية

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٣- تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم وللتحسين بدلا من التعامل مع الاخطاء كسبب لتوجيه اللوم	٣.٨٢	٠.٧٥	١٩.٦٣
١٤- توفر الشركة سهولة الوصول الى المعلومات التي تهم الزبائن والعاملين على حد سواء	٣.٨٦	١.٠١	٢٦.١٧
١٥- تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة أي ان كلا منهم مسؤول عن النتائج النهائية للعمل بدلا من النظر فقط للجزء الذي يخصهم	٣.٨٢	١.٠٠	٢٦.١٨
١٦- تحافظ الشركة على زبائنها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط وتنفيذ المشاريع والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول الى النتائج	٣.٨٦	٠.٩٠	٢٣.٣٢
المسؤولية المشتركة	٣.٨٤	٠.٧٨	٢٠.٣١

وبالنظر الى النتائج الاحصائية التي حققتها شركة آسياسيل بالنسبة للفقرة الخامسة عشر تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة أي ان كلا منهم مسؤول عن النتائج النهائية للعمل بدلا من النظر فقط للجزء الذي يخصهم فقد حققت وسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٠) وبمعامل اختلاف (٢٦.١٨) واشارت المقابلات والسجلات الخاصة بالشركة الى ان آسياسيل تشجع مبدأ المسؤولية المشتركة وذلك لكون الضرر الذي سوف يحصل سيشمل الجميع والدليل على ذلك يُلخص من خلال الدعاوى الخاصة بالشركة على سبيل المثال: خلال سنة (٢٠١٣) كانت على الشركة لدى المحاكم المختصة (٣٠) دعوى وبقيمة (١٣.٩٢٨.٠٠٠.٠٠٠) حُسمت (١٩) دعوى منها لصالح الشركة، و (٩) دعاوى لازالت منظورة من قبل المحاكم وخسرت الشركة (٢) دعوة بقيمة (١١.٠٠٠.٠٠٠) مليون دينار عراقي، تحافظ الشركة على زبائنها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط وتنفيذ المشاريع والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول الى النتائج هذا ما تتضمنه الفقرة السادسة عشر فجاءت معززة بوسط حسابي قدره (٣.٨٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) وبمعامل اختلاف (٢٣.٣٢).

هذا وقد اكد احد المديرين بالشركة على وجود فرق متخصصة لغرض التواصل مع الزبائن سواءا بوجود خطوط للشكاوى او خطوط لتقديم الاقتراحات من زبائن الشركة (Call Center) وذلك عن طريق تحويل الاتصال الى الاقسام الفنية لاجل حل المشكلة، فضلاً عن وجود العديد من العاملين ممن يتخصصون بمتابعة نقاط ومراكز البيع المباشر عن طريق وكيل خاص بالشركة ولكنه لا يخول بكامل الصلاحيات وذلك لاغراض امنية .



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

خامسا : اتخاذ الاجراءات : الجدول (١٢) يستعرض بعد اتخاذ الاجراءات وتنحصر فقراته (١٧ - ٢٠):
الجدول (١٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث اتخاذ الاجراءات لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢٦.٣٧	٠.٩٦	٣.٦٤	١٧- يتم التأكد من ان العاملين في الشركة ذو دراية بـ استراتيجية و غرض الشركة
٢٨.٠٧	١.٠٥	٣.٧٤	١٨- الشركة قادرة على تكيف استراتيجيتها لتلائم مع تغيير الظروف و بنفس الوقت دون الاغفال عن غرض واستراتيجية الشركة العام
٢٧.٧٥	١.٠١	٣.٦٤	١٩- يشترك العاملون فسي مناقشات استراتيجيات الشركة و الاخذ باتباع الافكار التي تؤدي الى الطريقة الافضل للتنفيذ
٣٦.٠١	١.٢١	٣.٣٦	٢٠- الشركة تتناقش مع العاملين باستمرار حول توجهات العمل التي تحتاجها لتنفيذ الافضل لوحدة الاعمال
٢٣.٦١	٠.٨٥	٣.٦٠	اتخاذ الاجراءات

ويمكن التطرق الى الفقرة العشرون الشركة تتناقش مع العاملين باستمرار حول توجهات العمل التي تحتاجها لتنفيذ الافضل لوحدة الاعمال فقد حققت ادنى وسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٢١) وبمعامل اختلاف (٣٦.٠١) من خلال احدي المقابلات مع مدراء ومسؤولي الشعب بالشركة ذكر هذه الفقرة بالاشارة الى ان اتخاذ القرارات المتعلقة بأي شي حول العمل يكون عن طريق اللجان والفرق، فضلاً عن وجود بعض القرارات الفردية لكن ذلك يعتمد على السياسات المتبعة من قبل اللجان، على سبيل المثال ضرب برج بسبب متعهد حماية او بسبب فريقه في هذه الحالة الاقسام الامنية تجتمع وتكون فريق او لجنة مكونة من عنصر واحد من كل قسم لمعالجة المشكلة، اي بهذا السياق تجري المناقشات بين الاقسام عادةً بحسب المشكلة ونوعها، وهنا يمكن الاشارة الى ضرورة التشديد على الاهتمام بمناقشة الخطط والافكار مع العاملين استنادا الى النتائج الاحصائية التي ظهرت.

سادسا: التمكين : يشير الجدول (١٣) الى الفقرات التي تم اعتمادها بغية قياس بعد التمكين، لكن من الضروري الاشارة هنا الى ان شركة آسياسيل قد بلغت الاوساط الحسابية لها هي (٣.٧٧) وان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف قد بلغ (٠.٧١) (١٨.٨٣) .
الجدول (١٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث التمكين لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢١.١٢	٠.٨٧	٤.١٢	٢١- لدى العاملون في الشركة السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات في العمل .
٣١.٦٩	١.٠٩	٣.٤٤	٢٢- للعاملون في الشركة تأثير على القرارات المتخذة باقسامهم
٢٦.٢٧	٠.٩٣	٣.٥٤	٢٣- للعاملون في الشركة تأثير على طريقة العمل في اقسامهم
٢٣.٢٣	٠.٩٢	٣.٩٦	٢٤- يخصص للعاملون عدد من مسؤوليات العمل المهمة ويتم تعيينها في الأصل لهم
١٨.٨٣	٠.٧١	٣.٧٧	التمكين



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

سابعاً : الهيكل العضوي : يوضح الجدول (١٤) بعد الهيكل العضوي، و فقراته الفرعية والتي تشمل التساؤلات التي تم اعتمادها بغية قياس هذا البعد والتي تنحصر ضمن الفقرات (٢٥ - ٣٤) وكما موضح بالجدول الاتي :

الجدول (١٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده الهيكل العضوي لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			
المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٥- تعمل مختلف الإدارات في الشركة على تنسيق مهامها ومشاركة الخبرات	٣.٥٨	٠.٩٧	٢٧.١٠
٢٦- يبحث المديرين عن حلول مبتكرة وحديثة للقضايا اليومية .	٣.٨٢	٠.٨٥	٢٢.٢٥
٢٧- تقوم ادارة الشركة بالتحسينات المستمرة المتعلقة بالأنشطة الإدارية المختلفة .	٤.٠٢	٠.٧٧	١٩.١٥
٢٨- تعمل الادارة على تكيف فرق العمل مع طريقة العمل .	٣.٩٦	٠.٧٨	١٩.٧٠
٢٩- تعمل ادارة الشركة على عرض طرق جديدة للعمل لاستخدامها بالسنوات المقبلة	٤.٠٠	٠.٧٨	١٩.٥٠
٣٠- تطبق ادارة الشركة أساليب الإدارة المتميزة مقارنة مع الشركات الاخرى بنفس القطاع .	٣.٨٤	٠.٩٣	٢٤.٢٢
٣١- لدى الشركة آلية لتلقي اقتراحات حول تحسين أساليب الإدارة المستخدمة .	٣.٨٢	٠.٨٣	٢١.٧٣
٣٢- تطوير نظم المكافآت متجددة في الشركة لتحفيز أداء الموظفين	٣.٦٦	١.٠٦	٢٨.٩٦
٣٣- يشهد الهيكل التنظيمي للشركة تغييرات كبيرة مقارنة بالسنوات الماضية.	٣.٧٠	١.٠٧	٢٨.٩٢
٣٤- تقدم الشركة المعلومات والنصائح بدلا من التعليمات	٣.٩٨	٠.٩٦	٢٤.١٢
الهيكل العضوي	٣.٨٤	٠.٦٢	١٦.١٥

توضح نتائج شركة (آسياسيل الوطنية) وبالتطرق الى الفقرة الخامسة والعشرون المتمحورة بالتساؤل تعمل مختلف الإدارات في الشركة على تنسيق مهامها ومشاركة الخبرات والتي حققت وسطاً حسابياً (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٧) وبمعامل اختلاف (٢٧.١٠)، وقد اشار مسؤولوا الشركة بما يخص هذه الفقرة الى ان الادارة العليا لها القدرة الاكبر على توصيل المعلومات للموظف اكثر من المستويات الادارية الوسطى والدنيا وذلك يعتمد على طبيعة المركز الوظيفي الاقرب لاتخاذ القرار، كما اضاف قائلاً : ان مدى وطبيعة التطبيق يكون معتمدا على رؤية الشخص وخلفيته الوظيفية وطبيعة تخصصه والتي تؤثر على الشركة ككل والغرض من هذه الالية بالتعامل وبأخذ القرارات سعياً للوصول الى النجاح في جو المنافسة المحتدم، كما يمكن الاشارة الى الفقرة التاسعة والعشرون تعمل ادارة الشركة على عرض طرائق جديدة للعمل لاستعمالها خلال السنوات المقبلة فبلغ الوسط الحسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبمعامل اختلاف (١٩.٥٠)، ومن الجدير بالذكر وجود سلسلة تحديثات التي تتبعها الشركة، وبالاخص سنة ٢٠١٣ تميزت بأدخال اجيال جديدة من الاجهزة المتوافقة مع التقنيات الحديثة (futer proof)، اذ تم استبدال ابراج المحطات الاساسية (BTS)، كما وتم استكمال تحديث شبكة التراسل في اغلب المحافظات كخطوة نحو تقنية شبكة (All-IP) كما ان آسياسيل تستعد بقوة لإطلاق خدمات الجيل الثالث بداية عام ٢٠١٥ وذلك بتطوير شبكتها لتوفر الانترنت بسرعات تصل الى ١٠٠ ضعف السرعة الحالية، ومن الضروري التطرق الى الفقرة الثانية والثلاثون تطوير نظم المكافآت متجددة في الشركة لتحفيز أداء الموظفين حققت وسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.٠٦) وبمعامل اختلاف (٢٨.٩٦)، من الجدير بالذكر بلوغ مجموع الرواتب مع المخصصات والمكافآت التشجيعية التي تقاضاها الموظفون الدائمون خلال سنة (٢٠١٣) مبلغ (٩٦.١٣٦.٠٠٠.٠٠٠) وبالمقابلة مع عدد من مسؤولي الشعب والاقسام بالشركة تم الاستنتاج الى ان طبيعة سلم الرواتب يكون بوتيرة واحدة وذلك بسبب طبيعة الاعمال التي يقوم بها الموظفين روتينية ولا تتطلب المكافآت التشجيعية .



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

ثامناً: التخطيط الاستراتيجي : يوضح الجدول (١٥) الفقرات التي تم اعتمادها بغية قياس بعد التخطيط
الاستراتيجي وكالاتي :

الجدول (١٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء التخطيط الاستراتيجي لشركة
اسياسيل الوطنية

شركة اسيا سيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٣٠.٥٦	١.٠٧	٣.٥٦	٣٥- يتم مشاركة جميع الاقسام في عملية التخطيط الاستراتيجي
٢٥.٦٨	٠.٩٥	٣.٧٠	٣٦- يتم الرجوع الى الادارات التنفيذية للحصول على المعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية
٢٨.١١	١.٠٤	٣.٧٠	٣٧- وجود حوار استراتيجي عالي الجودة حول مستقبل الاسواق التنافسية
١٨.٤١	٠.٧٤	٤.٠٢	٣٨- يتيح التخطيط الاستراتيجي امكانية توفير المرونة الكافية للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
٢٦.٨٠	٠.٩٧	٣.٦٢	٣٩- يلتزم قطاع الاتصالات بالتخطيط الاستراتيجي المستمر لتطوير ادائه في المستقبل
٢٨.٤٥	١.٠٣	٣.٦٢	٤٠- يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة ايجابيا اوسلبا على الاداء
٣٠.٨٨	١.٠٥	٣.٤٠	٤١- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة باعتبارها العناصر الجوهرية في عملية التخطيط
٣٠.٥٤	١.٠٢	٣.٣٤	٤٢- وجود خطط تكتيكية قصيرة الاجل يستعان بها من قبل القائمين على عملية التخطيط في ظل عدد من المتغيرات المحيطة
٢٦.٣٧	٠.٩٦	٣.٦٤	٤٣- تعمل الجهود التخطيطية في قطاع شركات الاتصال على اكتشاف نقاط القوة والضعف في انشطتها الحالية والمستقبلية
٢١.٨٦	٠.٨٧	٣.٩٨	٤٤- وجود تنفيذ سريع للتحويلات الاستراتيجية للشركة على وفق الظروف المتغيرة
١٩.١٣	٠.٧٠	٣.٦٦	التخطيط الاستراتيجي

وعلى صعيد نتائج (شركة اسياسيل) يمكن التطرق الى الفقرة الثانية والاربعون وجود خطط تكتيكية
قصيرة الاجل يستعان بها من قبل القائمين على عملية التخطيط في ظل عدد من المتغيرات المحيطة التي حققت
وسط حسابي بواقع (٣.٣٤) بانحراف معياري بلغ (١.٠٢) وبمعامل اختلاف (٣٠.٥٤)، وان مديري
الشركة اكدوا على وجود العروض التكتيكية التي تتغير طبيعة سيناريوهاتها لكن صياغتها تبقى ثابتة، ومن
الخدمات التكتيكية التي تحاول الشركة ان تتفوق بها الشركة على منافساتها (خدمة الرسائل الصوتية -SMS
SVM) وهي خدمة سريعة وسهلة ومريحة كونها أسرع من خدمة الرسائل القصيرة وأكثر خصوصية وبكلفة
(٥٠ ديناراً عراقياً) لكل ٣٠ ثانية فضلاً عن الخدمات المميزة والتي تمنح لكافة المشتركين بخدمات الرسائل
النصية القصيرة المميزة (Premium SMS) وخدمة رسائل الصوت والصورة المميزة (Premium
MMS) وخدمة الرد الالي (Premium IVR) على قنوات تشمل (SMS2TV) والمسابقات والتصويت)،
كما يمكن الإشارة الى الفقرة الرابعة والاربعين من بعد التخطيط الاستراتيجي التي حققت وسطاً حسابياً (٣.٩٨)
وانحراف معياري (٠.٨٧) وبمعامل اختلاف قدره (٢١.٨٦) وهو وجود تنفيذ سريع للتحويلات الاستراتيجية
للشركة على وفق الظروف المتغيرة، ويذكر ان الشركة تطمح الى تقديم وتطوير خدمة الانترنت السريع ()
(EDGE)، فضلاً عن عدد من الخدمات ذات القيمة المضافة لتلبية متطلبات الاتصالات الخاصة بمشركيها
على

المثال
سبيل
على (SMS B2B)، خدمة تحويل الرصيد، خدمة الرسائل القصيرة (SMS) بالفيديو، خدمة رسائل الصوت
والصورة (MMS) خدمة الرد الالي
(IVR) خدمة شكرا، خدمة بلاك بيري، خدمة الاستعادة، خدمة قرض الرصيد .

تاسعاً : **التعلم التنظيمي** : يستعرض الجدول (١٦) وقد انحصرت الفقرات بدأً بالتسلسل (٤٥ - ٦٢) وقد
تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكلتا الشركتين (اسياسيل الوطنية



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

للاتصالات) وكالاتي :

الجدول (١٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث التعلم التنظيمي
لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢٤.٠٨	٠.٩٢	٣.٨٢	٤٥- لدى ادارة الشركة آليات داخلية للسماح للأعضاء بتحليل وتفسير و فهم المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر خارجية.
١٩.١٥	٠.٧٧	٤.٠٢	٤٦- يعمل كبار المدراء بالشركة على تشجيع الموظفين الآخرين على التعلم
٢٠.٠٥	٠.٨٣	٤.١٤	٤٧- تتميز الشركة بتكامل مهاراتها في دمج المعرفة والخبرات الجديدة مع تلك المهارات القائمة .
١٩.٥٣	٠.٨٤	٤.٣٠	٤٨- للشركة مهارة في نقل الخبرة والمعرفة المكتسبة الى خدماتها و استراتيجياتها بطريقة أفضل من الشركات التي سبقتها
٢١.٢٩	٠.٨٦	٤.٠٤	٤٩- تمتلك الشركة فريق عمل مهتم بالمتابعة ازاء تحديد مصادر و انواع المعرفة الخارجية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بعمل المنظمة
٢٠.٦٣	٠.٨٥	٤.١٢	٥٠- يتواصل الموظفون في مختلف وحدات وأقسام الشركة مع بعضهم بعض ويتناقشون كلما استدعت الحاجة لفهم واستيعاب بعض المعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها من خارج المنظمة
٢٢.٣٦	٠.٨٩	٣.٩٨	٥١- تشجع الشركة تبادل المعلومات بين أعضائها .
٢٢.٥٩	٠.٨٩	٣.٩٤	٥٢- تجمع الشركة أفكار ومعلومات جديدة من مصادر مختلفة من خلال الزبائن الموردين والمنافسين والشركاء / الحلفاء .
٢٤.٧٣	٠.٩١	٣.٦٨	٥٣- تركز الشركة على تكامل المعرفة والخلفيات الفنية المتنوعة والتي تقع في وحدات وأقسام مختلفة من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة لربط الافراد المستخدمين
٢٣.١٤	٠.٨٧	٣.٧٦	٥٤- يتم اختيار أعضاء فريق العمل من أولئك الذين لديهم روابط وعلاقات متعددة مع الأطراف الخارجية ذات الصلة بالشركة، حتى يتمكنوا من الوصول إلى مصادر متنوعة من المعلومات.
٢٦.٦١	٠.٩٩	٣.٧٢	٥٥- تجد الشركة أنه من السهل توفير قدرات ومهارات لموظفيها و بناء القدرات والمهارات الجديدة .
٢٠.١٠	٠.٨٠	٣.٩٨	٥٦- الشركة حريصة إلى حد كبير في تسهيل تبادل المعرفة بينها وبين شركائها الخارجيين بما يحقق الفائدة كل الاطراف الزبائن، والعاملين في نفس القطاع، والوكالات المعتمدة، الحكومة والمنظمات
١٦.٣٥	٠.٦٨	٤.١٦	٥٧- تحرص إدارة الشركة على استغلال تطوير الافكار لتحسين التقنيات الادارية المستخدمة
٢١.٧٣	٠.٨٣	٣.٨٢	٥٨- تحرص الشركة على إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، من أجل دعم تقاسم ونشر المعرفة داخل المنظمة المنظمة.
٢٥.٠٠	٠.٩٠	٣.٦٠	٥٩- الشركة فعالة في استغلال المعرفة المكتسبة واستخدامها لتحسين الأداء الوظيفي والخدمي
٢٢.٧٣	٠.٨٥	٣.٧٤	٦٠- يتم إعطاء الموظفين ما يكفي من الدعم للتعلم على الوظائف
١٥.١٤	٠.٦٦	٤.٣٦	٦١- تتميز الشركة بكفاءتها في الوصول والاستفادة من المعرفة المتخصصة التي يملكها أعضاؤها، من خلال تسهيل التفاعل والتعاون فيما بينها.



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

١٦.٩٨	٠.٧٢	٤.٢٤	٦٢- تحرص الشركة على الاستفادة من التجارب الشخصية الفريدة من نوعها لإثراء عملية التعلم في الشركة
١٤.٨٦	٠.٥٩	٣.٩٧	التعلم التنظيمي

وبتحليل نتائج (شركة آسياسيل) ويمكن التطرق الى الفقرة السابعة والاربعين تتميز الشركة بتكامل مهاراتها في دمج المعرفة والخبرات الجديدة مع تلك المهارات القائمة فقد حازت على وسط حسابي بلغ (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٣) وبمعامل اختلاف (٢٠.٠٥)، وهذه الفقرة تنطوي على نوع من التحسينات التي قامت بها الشركة خلال الفترات المنصرمة والتي من ضمنها تجهيز الشبكة بمركز خزن البيانات كخطوة اولية لتقديم خدمات فريدة للزبائن وخطوة نحو اتمتة نظم المؤسسة والتحول نحو التمثيل الافتراضي للتطبيقات على كلا الصعيدين، اما الفقرة السابعة والخمسون تحرص إدارة الشركة على استغلال تطوير الأفكار لتحسين التقنيات الادارية المستخدمة فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٦٨) وبمعامل اختلاف (١٦.٣٥) وقد تم البدء مؤخرًا بتنفيذ المرحلة الأولى من مشروع للشركة متضمناً (تطوير خدمات الصيانة والدعم الفني)، وستشمل إنجاز جملة من المهام بالاعتماد على تطبيق (نظام أوراكل) للموارد البشرية والذي ستوفره (شركة إنتركوم) لخدمات تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويتضمن نظام أوراكل (للموارد البشرية، وللرواتب، ونظام لإدارة الوقت واداء الموظفين) اذ يعزز هذا النظام من فاعلية وقيمة عمل الموارد البشرية لدى الشركة .

عاشراً : التكنولوجيا : يشير الجدول (١٧) الى الفقرات التي تم اعتمادها بغية قياس بعد التكنولوجيا وتمتد فقرات هذا البعد من التسلسل (٦٣-٧٠) وكما موضح بالجدول وكالاتي:
الجدول (١٧) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد التكنولوجيا لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢٠.٦٣	٠.٨٥	٤.١٢	٦٣- لدى الشركة تغذية عكسية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات
١٦.٩٠	٠.٧٢	٤.٢٦	٦٤- تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من اجل التهيو والاستجابة للتغيير
٢٦.٩٨	١.٠٢	٣.٧٨	٦٥- وجود نظام للمعلومات الادارية مرتبط بالادارة العليا من خلال شبكة داخلية .
٢٥.٢٦	٠.٩٨	٣.٨٨	٦٦- تمتاز الشركة بوجود نظام الكتروني فعال لقواعد واجراءات العمل الرسمية
٢٠.٠٥	٠.٧٩	٣.٩٤	٦٧- يتم التحديث التكنولوجي لمراكز وفروع الشركة باستمرار
٢٣.٤٧	٠.٩٢	٣.٩٢	٦٨- تمكن البنى التحتية لتقنية المعلومات من مواجهة الشركة للتنافس السريع
٢٠.٩٤	٠.٨٠	٣.٨٢	٦٩- وجود قدرات بشرية بتقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية
٢٤.٦٠	٠.٩٣	٣.٧٨	٧٠- تستثمر الادارة العليا للشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات التكنولوجيا
١٦.٥٠	٠.٦٥	٣.٩٤	التكنولوجيا

نتائج (شركة آسياسيل) بما يخص بعد التكنولوجيا وفقراته الفرعية وبالإشارة الى الفقرة الثالثة والستون وهي لدى الشركة تغذية عكسية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات حققت وسطاً حسابياً (٤.١٢) بانحراف معياري (٠.٨٥) ومعامل الاختلاف (٢٠.٦٣)، من الجدير بالذكر ان الشركة تتواصل مع زبائنها وتحصل على المعلومات اللازمة لتطوير خدماتها عن طريق الـ Media بوجود قنوات رئيسية واخرى فرعية مثل القنوات المرئية او الموقع الالكتروني للشركة، وكذلك يتم الاستعانة بوسائل اخرى مثل البوسترات والمنشورات، اما الفقرة التاسعة والستون وجود قدرات بشرية في تقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية حققت وسطاً حسابياً (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٨٠) ومعامل الاختلاف (٢٠.٩٤) ومن خلال المقابلة مع المدراء ومسؤولي الشعب ان الشركة عادة توفر دوات تدريبية للاقسام التكنولوجية وجميع الاقسام الهندسية من نوع



ابعاد الرقابة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

(GSM)، إما الأقسام غير التكنولوجية كالتسويق والمبيعات فطبيعة الدورات التي توفر لهم تسمى (NON GSM) والتي تكون طبيعتها متمحورة عن مواضيع معينة كتوضيح لطبيعة عمل الشبكات وليس طبيعة العمل الهندسي كما في الأقسام التكنولوجية .

الحادي عشر: ادارة الموارد البشرية : بعد ادارة الموارد البشرية احد الابعاد التي تناولها البحث الحالي وكما موضح بالجدول الاتي :

الجدول (١٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعاد ادارة الموارد البشرية لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢١.٨٤	٠.٨٣	٣.٨٠	٧١- لدى الشركة القدرة على جذب الملاكات العلمية الكفوءة
٢١.٣٥	٠.٨٢	٣.٨٤	٧٢- لدى الشركة القدرة على ادارة علاقة جيدة بين ادارات الاقسام وفروعها
٢٣.٦٧	٠.٨٩	٣.٧٦	٧٣- لدى الشركة مهارات علمية وقدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع الشركات الاخرى
١٨.٦٨	٠.٧١	٣.٨٠	ادارة الموارد البشرية

الثاني عشر : التنظيم : البعد الاخير من ابعاد الرقابة الاستراتيجية التي تناولها البحث الحالي هو بعد

التنظيم، ويمكن ايجاز فقراته الممتدة من الفقرة (٧٤ - ٨٦) وكالتالي :

الجدول (١٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعاد التنظيم لشركة آسياسيل الوطنية

شركة آسياسيل			المحاور
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٢٢.٤٥	٠.٨٨	٣.٩٢	٧٤- يتم اتخاذ القرارات جنبا الى جنب مع فريق الادارة بأكمله
٢٤.٠٧	٠.٩١	٣.٧٨	٧٥- وجود تنظيم من خلال الاعتماد المتبادل الوظائف
١٨.٦٩	٠.٧٧	٤.١٢	٧٦- وجود منهج مشترك بين مختلف الوحدات في الشركة
٢١.٨٩	٠.٨١	٣.٧٠	٧٧- تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات
١٨.٩٤	٠.٧٥	٣.٩٦	٧٨- تعتمد الشركة على قواعد واجراءات وتعليمات وقوانين وانظمة في تنفيذ برامجها
٢٣.١٢	٠.٨٦	٣.٧٢	٧٩- هنالك تنسيق ذو مرونة عالية للاعمال على مستوى الاقسام والافراد
٢٥.١٣	٠.٩٧	٣.٨٦	٨٠- المشاركة في اعادة صياغة جدولة الاعمال
٢٧.٧٥	١.٠١	٣.٦٤	٨١- منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بالاضافة الى المسؤولية الرسمية عن وحدة الاعمال
٢٦.٣٧	٠.٩٦	٣.٦٤	٨٢- وظائف الشركة عديدة وتحتاج الى تخصص ومهارة عالية
١٩.٥٤	٠.٧٧	٣.٩٤	٨٣- تتمكن الشركة من ملائمة وضعها مع مختلف الظروف لضمان استقرار العمل
٣٠.٧١	١.١٣	٣.٦٨	٨٤- قدرة الشركة على التحرك بمرونة في الموارد والخدمات من مكان الى اخر حسب الحاجة
٢٠.٢١	٠.٧٨	٣.٨٦	٨٥- تتوفر لدى الشركة قنوات متعددة للوصول الى الزبائن في اماكن عدة
٢١.٩١	٠.٨٥	٣.٨٨	٨٦- يتم اعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة
١٦.٤٩	٠.٦٣	٣.٨٢	التنظيم



ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال /
بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة

وبتحليل نتائج (شركة آسياسيل) ويمكن التطرق الى الفقرة الثانية والثمانين التي حققت وسطاً حسابياً (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٩٦) ومعامل الاختلاف لها (٢٦.٣٧) وهي تستفهم عن ان وظائف الشركة عديدة وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية، اشار العديد من المسؤولين في قسم الافراد على ضرورة ان يكون العاملون بالشركة من الخريجون اولاً، إما طبيعة مهاراتهم فتعتمد على طبيعة الوظيفة الملقاة على عاتقهم على سبيل المثال اقسام المالية والقانونية طبيعة عملهم تستلزم التعلم بالوظيفة فقط وحتى الدورات التدريبية لهم تكون عادة مرة واحدة خلال السنة وذلك لعدم الحاجة الى تعلم مهارات جديدة، إما الوظائف الأخرى كخدمة الزبائن والتسويق والمبيعات فتحتاج الى مهارات الاتصال والتسويق والمظهر والسلوب، أي طبيعة المهارة تعتمد على طبيعة ومتطلبات الوظيفة، إما الفقرة الخامسة والثمانون تتوفر لدى الشركة قنوات متعددة للوصول الى الزبائن في اماكن عدة حققت وسطاً حسابياً (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٨) ومعامل الاختلاف (٢٠.٢١) يمكن الإشارة هنا الى ان للشركة (٢١ مركز للبيع) يتم ادارتها من قبل الشركة بشكل مباشر، كما تمتلك الشركة (٤٥ مركز للبيع) يتم ادارتها من قبل اصحاب الامتياز بأستعمال الاسم التجاري والعلامة التجارية للشركة، كما بلغ عدد الوكلاء الرئيسيين للشركة (٨٧ وكيل)، فضلاً عن توزيع بطاقات الشحن وشرائح الخطوط من خلال مايقارب ١٣.٠٠٠ (ثلاثة عشر الف) نقطة بيع منتشرة في جميع انحاء العراق .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- يتضح من خلال النتائج الاحصائية والمعززة ببيانات واحصائيات الشركة ان شركة آسياسيل تهتم بطبيعة رؤية ورسالة الشركة من ناحية المعرفة بهدفها من التواجد كشركة خاصة، وهذا الامر ينطبق من ناحية اخذ الحيلة والحذر وسرية الاتصالات بما يوفر خصوصية للفرد المستخدم والذي يعزز من رؤيتها بهذا المضمار هو وجود الجهة الرقابية الرصينة لها ولكل شركات الاتصال وهي (هيئة الاعلام والاتصالات).
- ٢- وجود اهتمام بطبيعة الاخطاء الناتجة من اعمال الشركة أي حرصها على تحجيم وتقليل نسبة الخطأ الصادر عن عمل الكوادر الادارية والخدمية بالشركة عينة البحث، تلافياً لاي شيء ممكن ان يؤدي بسمعة الشركة سواء على الصعيد القطري او الاقليمي والدولي والدليل على ذلك عملها المستمر بالحفاظ على سرية اعمالها وحذرها الشديد من تسرب أي معلومة خارج نطاق الادارة والعاملين لديها، واقتصار الجانب الاعلامي والموقع الالكتروني لها على العروض والخدمات حصراً .
- ٣- قلة وضعف مشاركة العاملين والزبائن بكل ما يتعلق بالتخطيط لمشاريع ورؤى الشركة واقتصار الملاك الاداري ممن هم بالمستويات الوسطى او الدنيا فقط على القيام بالاعمال الروتينية المتعلقة بطبيعة الاعمال الملقاة على عاتقهم، اما الادارات العليا فتخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالشركة يكون حكراً عليها ومنحصراً بأفرادها.
- ٤- اتباع الشركة الى سياسات الهيكل البيروقراطي بل وحتى وصول هذه الهياكل الى درجة الجمود وعدم المحاولة بمحاكاة اساليب الهياكل المرنة او العضوية او اتباع اساليب الادارة الحديثة على الرغم من معرفة الشركة بطبيعة مفاهيم ومنطلقات ادارات الاعمال واليات عمل المنظمات الحديثة .
- ٥- ضعف وقلة الاهتمام بتطوير الكادر الاداري والخدمي وقلة عدد الدورات حيث تمكنت الباحثة من معرفة ان الدورات التدريبية التي تتبعها شركة آسياسيل تكون عادة للافراد ذوي المناصب المرموقة والمديرين المميزين مما يدل على اتباع اساليب المحسوبية في العمل .
- ٦- تعمل الشركة المبحوثة جاهدة على إرسال رسائل بشكل مبالغ به الى زبائنها و تتضمن هذه الرسائل غالباً (جوائز مغرية لمسابقات معينة، فيديوهات ونغمات مختلفة، أبراج الحظ .. والخ) ويتم إرسال مثل هكذا رسائل بشكل مكثف، الأمر الذي أدى الى تدمير الزبائن من هكذا رسائل متكررة ومملة، مع قلة الاهتمام بالرسائل الخدمية والتي تتمثل ب (العروض ذات الفترة المحدودة، أسعار المكالمات الهاتفية والرسائل النصية، خدمات مختلفة) .
- ٧- توصل البحث الى ان خدمات وعروض شركة آسياسيل ضعيفة بدليل اعتراف ملاكها الاداري بضعف الشبكة وقلة التمويل في السنوات السابقة الا انها بفضل الجهود الحثيثة وزيادة رؤوس الاموال وارتفاع الضخ النقدي تحسنت جودة الشبكة وتوسعت قاعدة مشتركيها .

٨- تبين من نتائج البيانات الاحصائية لاجابات عينة البحث تجاه بعد وضوح الرؤية، بان هنالك اتساق وتناغم الاجابات وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة لديها رؤية واضحة وعلى مستوى عال من الاتفاق عن المبادئ التي يجب ان ترشد السلوك في اجراء أعمال الشركة، وهذا يشير الى مراعاة الشركة عينة البحث لقضية نشر رؤيتها الاستراتيجية والعمل على تطبيقها .

ثانياً :- التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التطرق اليها في الفقرة المذكور آنفاً يمكن تقديم عدد من التوصيات التي يمكن تقديمها إسهاماً في تطوير في شركات الأعمال وخاصة تلك التي تقدم منتجات رقمية معتمدة في ذلك على التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة جداً في إنتاج وتسويق وبيع تلك المنتجات، ومن أهم هذه التوصيات هي :

١- ضرورة بذل الجهود الحثيثة لشركة (اسياسيل) لان تؤسس لها علامة واسم تجاري عربيا ودوليا وذلك لكونها تحتل قاعدة جماهيرية لا يستهان بها في بلدها فضلا عن انها مزودة بأحدث التقنيات الادارية وابرار الاتصال والشبكات، فضلا عن انها مدعمة من قبل (هيئة الاعلام والاتصالات)، فوجود كل هذه المقومات يمكن ان توهلها للانتقال الدولي .

٢- وجوب الاهتمام بالدروات التدريبية لكونها احدي اهم الادوات التطويرية التي يمكن ان توهل العامل الى تقديم ما يمكن ان يرتقى بأسم شركته، وبما ان محور البحث يتركز حول شركات الاتصالات الخدمية لذلك فإن تطوير جودة الخدمة يكمن وبالدرجة الاساس من خلال مقدم الخدمة المتمثل بالعاملين بشركة (اسياسيل الوطنية)، لذلك على الشركة رفع المستوى العملي والعملياتي للعاملين .

٣- توفير التغذية العكسية من قبل الزبائن والعاملين من النقاط التي تجعل الشركة عينة البحث ناجحة وذلك لكون معلومات التذمر المستقاة من العاملين والزبائن توفر نوع من اساليب الاجراءات التصحيحية، أي عدم وجود تغذية عكسية وعدم وجود حالات سلبية يشير بالتأكيد الى وجود خلل ما في أية شركة او أي مجال عمل ولاسيما في مجال عمل الشركات الخدمية مثل شركات الاتصالات وذلك لعدم وجود خدمة كاملة وتامة في ضل طبيعة البيئة الديناميكية المتقلبة المحيطة بشركات الاعمال .

٤- الاهتمام بالمشاريع التطويرية والريادية في مجال عرض منتجات شركات الأعمال لزبائنها المختلفين إلى جانب الاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة والمتطورة التي تحتاجها الشركة بشكل عام ولتطبيق ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل خاص، باعتبار ان موضوع الرشاقة الاستراتيجية هو مشتق من المرونة وهذا ايسر ما تحتاجه شركات الاتصال لانها من القطاعات الخدمية المهمة، بل انها عصب الحياة لان جميع المرافق الحيوية تستند الى مدى جودتها ولاسيما بعد قلة وانحسار استخدام الخطوط الارضية بات من الضروري الاقتصار على انواع الخطوط المتوفرة حاليا والتي تحتل مركز الصدارة بهذا المجال شركتي (زين العراق واسياسيل الوطنية) ثم يأتي بعد ذلك كورك واتصالنا وامنية .

٥- يوصي البحث الحالي بضرورة انشاء ادارة متخصصة ومسؤولة عن ادارة علاقات الزبون من اجل الارتقاء بالدور الحيوي لهذه الادارة والاضطلاع بعملية وضع الاستراتيجية وكيفية صياغتها وكذلك العمل على التقويم الدوري اللازم وتوفير كل متطلبات النجاح من خلال القيام بمهام استقطاب وتطوير العاملين وتوفير التعشيق الضروري مع الوحدات الاخرى داخل الشركة، لتقديم خدمة افضل فضلا عن توفير الاطلاع اللازم لهذه الوحدات عن رغبات وحاجات الزبائن ومحاولة العمل من منطلق حالات التذمر في وقتها أي توفير تغذية عكسية لباقي الوحدات، على ان يكون الملاك الاداري يمثل هكذا اقسام خدمية مديراً للاضطلاع بهذه المسؤولية.

٦- ضرورة اهتمام الجهات المعنية وخاصة (هيئة الاعلام والاتصالات) بتوفير نظام وبرنامج رقابي خاص بشركات الاتصال بصورة عامة، والشركات عينة البحث بصورة خاصة كونهما يحتلان مركز الصدارة ضمن تسلسل شركات الاتصال العاملة في العراق، وذلك بسبب خوف وحذر شركة الاتصالات عينة البحث من الجهة المختصة المذكورة آنفاً لان عدم رضا تلك الهيئة سيشكل خطر على وجودها، فوجود أي ثغرة سيعمل على تشويه صورتها امام زبائنها المحليين والاقليميين ويحد من توسعها دوليا، وكما هو معروف بأساليب واسس الادارة الاستراتيجية ان وجود الشركة يستمد من وجود ورضا زبائنها، ولذلك فرضى الجهات المعنية يشكل نقطة جوهرية على وجود الشركات او اضمحلاله، وعليه فإن (هيئة الاعلام والاتصالات) يجب ان تستخدم هذه النقطة في تصحيح مسار الشركات لا ان تتجاهل اخطائهم .



- ٧- تحتاج الشركة القيام بعقد ندوات نوعية تهدف الى خلق حالة من التناسق والتكامل والانسجام ما بين الشركة الام وفروعها المختلفة، ويكون ذلك من خلال طرح وجهات النظر الخاصة بكل فرع وتحديد نقاط الالتقاء وفرز الاختلافات وحالات عدم التوافق واجراء المناقشات المكثفة لغرض توحيد الاراء وخلق الاجماع والاتفاق .
- ٨- من الضروري أن تشترك الادارة العليا مع مديري الادارة الوسطى والمتمثلة بمديري الاقسام والشعب والوحدات في الشركة عينة البحث، لان من خلال ذلك يمكن تشخيص المشاكل وحلها عن طريق جمع المعلومات ومحاولة تفسيرها هذا من جانب، ومن جانب اخر يساعد ذلك على تسهيل عملية الرقابة المباشرة عن كيفية تنفيذ القرارات عن طريق حثهم وتشجيعهم على مواجهة القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق أو تنفيذ مبادئ وابعاد وروى الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك أنها تسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة لمتخذي القرار وفق التوجهات الإدارية المعاصرة التي جاءت متناغمة مع نتائج البحث الحالي .
- ٩- ضرورة انتباه الإدارات العليا في المنظمات عينة البحث إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما وبما يدعم بناء الثقة والتعاون والتنسيق بين افرادها، فضلاً عن ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة من خلال سعيها للوصول الى مبادئ واسس (الرشاقة الاستراتيجية)، وإلى إشاعة روح المسؤولية المشتركة والالتزام بتوجه العمل الفاعل، و تحديد (الأهداف) باستمرار وتحقيق أولوياتها والأهمية النسبية لها، اضافة الى الاهتمام بـ (الخطط الاستراتيجية) التي يمكن ان ترفع مستويات الشركة للسنوات القادمة سواء محليا او اقليميا لشركة (اسياسيل الوطنية)، وكذلك الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية الصعبة التقليد وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة ومحاولة الحد من نقاط الضعف، فضلا عن اغتنام الفرص وتجنب او محاولة تلافي التهديدات .
- ١٠- إنَّ تتبنى المنظمات عينة البحث (الرشاقة الاستراتيجية) وعلى وفق ابعادها ابتداء من وضوح الرؤية وتطوير المقدرات الجوهرية لديها وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتشخيص الفجوة الحاصلة فيها وهذا ما يخلق بيئة داعمة لتطبيقها وكل ذلك سعيا لمحاولة تقليل من مستوى الصدمة الثقافية التي يمكن ان تواجهها الشركات وكادرها على حد سواء .
- ١١- اشاعة روح المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الاراء وافكار، فضلا عن ذلك فان هناك حاجة الى قيام الشركة بنشر وترويج اهدافها وافكارها ورؤيتها الاستراتيجية ما بين العاملين .
- ١٢- من الضروري ان تعمل الشركة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الافكار المباشرة والمفيدة من اجل تعزيز العمل الاستكشافي في جميع فروع الشركة عينة البحث، وهذا لا يتحقق الا من خلال اعادة هيكلة نظام المكافآت والتوجه صوب تعزيز الجانب الاستكشافي والاستشاري داخل الشركة .

المراجع المستخدمة

- 1- Apicha, B. (2012). "Competitive Capabilities of Thai Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance" International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 5; pp.19-30.
- 2- Audran, Arthur (2011). "Strategic agility: a winning phenotype in
- 3- turbulent environments", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi,p22
- 4-Braunscheide, M. J. (2005). Antecedence of Supply Chain Agility: An Empirical Investigation· Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. USA: The State University of New York at Buffalo.
- 5-Crossan, M.M. and Berdrow, I. (2003)" Organizational learning and strategic renewal." Strategic Management Journal 24(11): 1087-1105
- 6- Dehaghi ,A ,K , Navabakhsh , M ., (2014) "Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality" ,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 4, No. 1 , Najafabad Branch, Isfahan, Iran .



- 7- Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., (1995) "Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer" Van. Nostrand Reinhold, New York.
- 8-Huang, Y.F. (2009). "Strategic Renewal Within an Information Technology Firm Exploration: Exploitation and Corporate Venturing", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 15 (5), 436-452.
- 9-Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997) "Business process change: A study of methodologies", techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55-80.
- 10- Miller J. C. (2010) "Service Agility: A Crucial Component of Service Strategy Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy", USA: Michigan State University.-
- 11-Raschke R.I., David J. S. (2005) "Process-based view of agility": The value contribution of IT and the effects on process outcomes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(4), 297-313.
- 12-Raschke, R.L. (2010) "Process-based view of agility: the value contribution of IT and the effects on process outcome" *International Journal of Accounting Information System*, 11(4), pp 297-313
- 13-Sabo, K., & Fusco, D. (2002) "Participatory evaluation for continuous improvement The Evaluation Exchange": Harvard Family Research Project, 8(2), 12
- 14-Toni, D.A., Tonchia, S., (1998) "Manufacturing—flexibility": a literature review. *International Journal of Production Research* 36 (6), 1587–1617.
- 15-Wager, T., (2003) "Consequences of work force reduction": Some employer and union evidence. *Journal of Labor Research*, 22(4): 851-862.
- 16- Yousuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999) "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes" *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33–43. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00219-9



Strategic agility Dimensions and adapted In business organizations / Field research analytical in Asiacell Mobile Telecommunications

Abstract

This reaserch seeks To answer Wondering :(Is there a possibility employ strategic agility In companies sample Serving in Iraq ?)

This reaserch aims: explore Strategic Agility rely upon Dimensions that interact with each other to form the intcllectual frame Strategic Agility, These dimensions are: (Clarity of vision, Selected Strategic Targets , Core capacities, Shared responsibility, Taking action, Empowerment, Organic Structure, Planning Strategy, Organizational learning, Information technology, Human resource management , Organized) .

(Design / methodology / approach) : The study was based on the case study method for mobile communications sector in my company) Zain and Asiacell (and has been used questionnaire to collect data, hypotheses were tested through the use of some statistical treatments.

Findings : The research found that Asiacell did not qualify because the so-called (agile organization) manner characteristic of efficiency or response or speed or flexibility, and so characteristic of agile organizations, as well as interesting Asiacell nature of the vision and mission of the company in terms of its knowledge of its objective of presence as a private, and this applies in terms of take caution and confidentiality of communications, including providing the privacy of the individual user, which enhances the vision in this regard is the presence of the regulator sober her and each contact companies, namely, (the media and communications).

The practical implications: puts Find useful measure of agility strategy to help managers and decision makers to use to assess the current situation by the dimensions of agility strategy, and undoubtedly it will help to provide knowledge and understanding of the employees of those companies about the importance of these dimensions.

Originality / value: frame of this research range of knowledge through the dimensions of strategic agility, which is the modern era for the Arab term studies, as well as the research works to strengthen the strategic agility in the Iraqi companies and organizations.

Key words / Strategic agility, capacities agility, agile organization .