

## تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة استراتيجية - بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط

أ.د. رفاء فرج سموعي\* م. شهناز فاضل احمد\*\*

### المسخلص:

يهدف البحث الى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الصلابة النفسية في خفة الحركة الاستراتيجية، ادراكا لاهمية الموضوع بوصفه من الموضوعات المهمة والحديثة التي كانت الكتابات حولها محدودة نوعا ما ، فضلا عن السعي لدراسته في الميدان الذي يتطلب طبيعة انشطته ضرورة ترابط الصلابة النفسية للمديرين وخفة الحركة الاستراتيجية ، اذ تم انتقاء وزارة النفط مجتمعا للبحث ، واختير المدراء العاملون في مقر الوزارة كعينة للبحث ، شملت (85) مديراً ، وقد استخدمت الاستبانة احد ادوات جمع البيانات والمعلومات ، وبتطبيق عدد من الوسائل الاحصائية الوصفية والاختبارية ، توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة لابعاد الصلابة النفسية في خفة الحركة الاستراتيجية .

### Abstract:

The research aims to diagnose the Level of relationship and effect of the decision psychological Hardiness on strategic Agility aware of the importance of the subject itself as on of the important and modern. Themes which were writings around it somewhat Limited as well as Pursuing to study it in a Field wick the nature of its activities requires the a necessary Link between the psychological Hardiness for manegers and strategic agility .were selected as a society for research ,and managers working in ministry of oile ,was as a sample included (85) managers. The questionnaire has been used as a tool to collect the data & information . and by applying a number of descriptive statistical methods and experimental research , the search found asset of results the Highlighted on was the clear relationship and effect of the psycological Hardness on strategic agility .

### المقدمة:

تواجه المنظمات المختلفة ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد المترتب في عواملها المختلفة ، الامر الذي يستلزم مواجهة هذه الظروف والاستجابة من خلال احداث تغييرات تنظيمية تشمل كل جوانب التنظيم العملية والادارية ، وهذا يتطلب ادارات عليا تقوم بجملة من الادوار والواجبات الموجهة باطار استراتيجي ، تفكر، وتخطط ، وتنفذ، للظروف الموقفية التي تتلاءم وتستجيب لواقع الظروف الذي تعيشه المنظمة وتنفذ بطريقة شاملة ، وحرفية وليس بأسلوب تقليدي جامد. ويعد هذا المبدأ مسوغاً للولوج بدراسة ميدانية ضمن البيئة العراقية ، فقد واجهت المنظمات العراقية وخصوصاً المنظمات الصناعية ظروفًا وصعوبات عديدة في دورة حياتها نتيجة مامر بها من ظروف الحروب ،والحصار ،فضلا عن مشكلاتها الادارية التقليدية ، وانعكست تلك الظروف والصعوبات على واقعها التقدمي التطوري وما خلفته من ازمات باتت تواجهها. وعلى الحالة النفسية للمديرين وقوة تحملهم ،لذا يحاول البحث الحالي الوقوف على مدى تمكن

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/12/15

مستل من اطروحة دكتوراه

المديرين من التحكم والالتزام والتحدي في مواجهة الاحداث الضاغطة باتجاه تحقيق النجاح لمنظمتهم بتحقيقهم استجابة للتغيرات البيئية التي تواجه منظمتهم من خلال تطبيق خفة حركة استراتيجية عبر مباحثه. حيث طبق البحث في وزارة النفط وهي من اهم الوزارات المهمة في الاقتصاد العراقي، على عينة عمدية مكونة من (85) مديرا من العاملين في مقر وزارة النفط، واعتمدت استمارة الاستبانة اداة للقياس وباستخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.20 .

## المبحث الاول منهجية البحث

يركن هذا المبحث على تحديد المنهجية التي تستخدم في البحث الحالي من خلال عرض مفصل للمشكلة واهدافها واهميتها وفرضياتها وانموذجها الفرضي، وكما يأتي:-

### أولاً : مشكلة البحث

انبثقت مشكلة البحث الحالي من الاوضاع والتجارب النفسية والحياتية المولمة التي يعيشها مجتمعنا العراقي، مما يخلق ويزيد الامراض النفسية والجسمية لدى الافراد لاسيما اذا طالت اهم شريحة في المنظمة وهم المديرين ومتخذوا القرار كما تتسع مشكلة البحث الحالية لتشمل ايضا التساؤل عن علاقة الصلابة النفسية لدى هؤلاء القادة وقدرتهم على تحقيق ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، حيث ان استدامة خفة حركة استراتيجية بوجه النضج الناجح هو التحدي الرئيسي للمدراء التنفيذيين. اما على الصعيد الميداني للتطبيق، تتجلى المشكلة في مدى تمكن المديرين بتوظيف صلابتهم النفسية المتمثلة بحكمهم والتزامهم وتحديدهم للظروف باتجاه بناء خفة حركة استراتيجية .

### ثانياً : اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع الذي يعالجه والميدان المختار له، اذ يسهم من خلال طرح الاطر النظرية كمتغيرات البحث المتمثلة بالصلابة النفسية وخفة الحركة الاستراتيجية الى تحديد الاهمية على مستويين :-

#### 1-المستوى الاكاديمي

وتتجسد اهمية البحث على الصعيد الاكاديمي، في :-

- ابتداء من اهمية ودور المتغيرات المبحوثة، والتي استمدت اهميتها من المشكلة الميدانية التي تعالجها، اذ ركز البحث على متغيرين مهمين (الصلابة النفسية، وخفة الحركة الاستراتيجية)، وان دراستهما تسهم في افادة وزارة النفط بخاصة والمنظمات الاخرى بعامه في تعريفها بتاثير هذه المتغيرات على قرارات الاداء وتحقيق بقاء المنظمة في عالم الاعمال والمنافسة.
- وضعت البحث الحالية الى الامام عنصر الحدائة الايدولوجية في المقترحات المتعلقة للربط بين الصلابة النفسية كمتغير سايكولوجي نفسي، وخفة حركة استراتيجية كتوجه اداري وهدف استراتيجي، يرجح كفة نجاح المنظمة في خضم دوامة حركية لبينية متغيرة حجما وتنوعا، بهدف توليد تفسيرات جديدة، يصب في المسار الصحيح للكشف عن حقيقة الظواهر والعلاقات الكامنة فيما بينها.
- كما لم يتم التوصل وحسب اطلاع الباحثة الى دراسة عربية او عراقية تناولت اثر متغير الصلابة النفسية في متغير ذو دور استراتيجي مفصلي ومهم في منظمة الاعمال مثل خفة الحركة الاستراتيجية، وبالشكل الذي يتلائم مع الواقع العراقي كونه يعيش ظروف ضاغطة ومجهدة.

#### 2-المستوى الميداني

وتستمد اهمية البحث من خلال انعكاسها على الصعيد الميداني في الاتي :-

- اهميتها من اهمية القطاع الصناعي في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص القطاع النفطي، والذي يستلزم تقديم اقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء المنظمة من خلال تكيف خفة الحركة للتغيرات والتطورات المختلفة.
- تنطلق اهمية البحث من كونها دراسة وصفية في الجوانب النفسية، وان المنظمات الصناعية بامس الحاجة الى دراسة وصفية توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة، ولا سيما في البيئة العراقية على الرغم من اهمية المفاهيم التي تناولتها البحث.
- يستمد البحث فضلا عما تقدم اهميتها من النتائج التي ستتوصل اليها والتي ستعرف مركز القرار في المنظمات بضرورة الاهتمام بمتطلبات بناء خفة حركة استراتيجية في ظروف موقفية تتطلب السرعة والدقة.

### ثالثاً : اهداف البحث

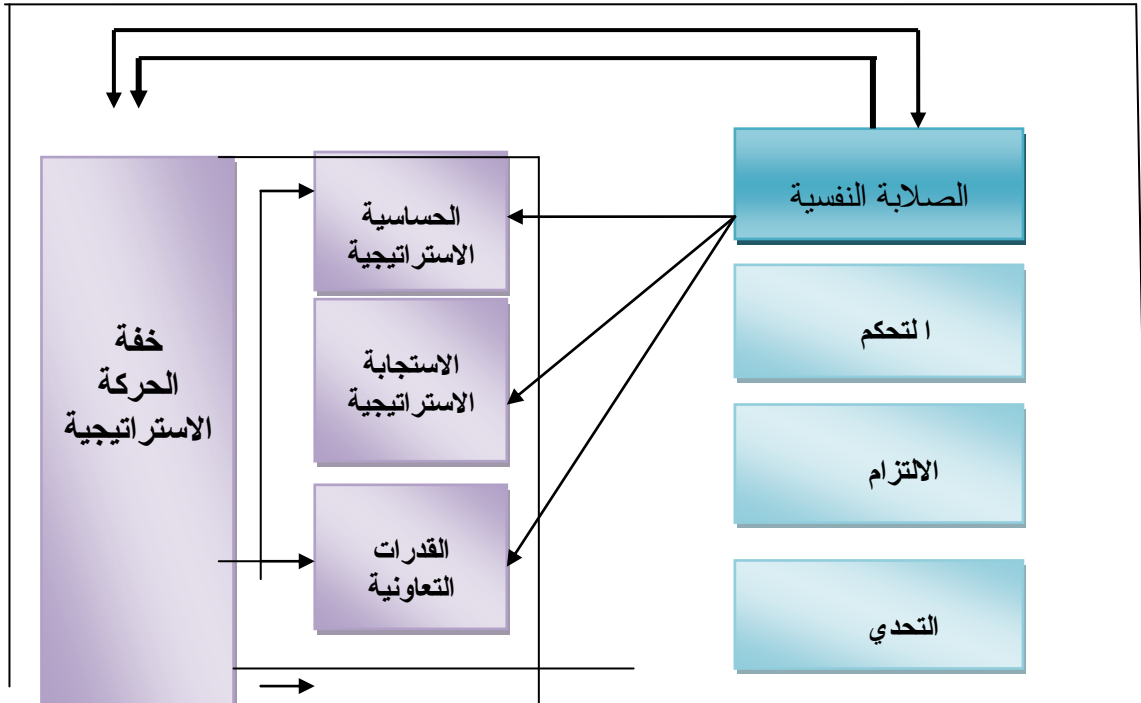
تتجلى اهداف البحث في النقاط الآتية :

- تحقيق حالة من التكامل بين الفكر النفسي الايجابي، وفكر ادارة المنظمة عبر توظيف ابعاد الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.

- ب- اغناء المكتبة العربية وبشكل خاص المكتبة العراقية ، لعدم وجود بحوث ودراسات تناولت موضوع، الصلابة النفسية ضمن اطار المنظمي الاستراتيجي ،حيث لم يتم تناولها للربط بينها وبين ابعاد منظمية و استراتيجية رغم اهميته .
- ج- تعميق الوعي في شركات القطاع النفطي لطبيعة العناصر التي تسهم في تحقيق خفة حركة استراتيجية بابعادها المختلفة ، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض .
- د- تاهيل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث، وما يتصل بها من رؤية معززة للميدان المبحوث وعرضها ضمن سياقاتها المعرفية في اطار العلاقة التبادلية والتاثير فيما بينها .
- هـ- بناء قاعدة فكرية مع تعميق الوعي والادراك للمنظمات الصناعية وغير الصناعية عن متغيرات البحث المعتمدة .

#### رابعاً : مخطط البحث الفرضي

بني المخطط الفرضي في ضوء مشكلة البحث واهدافه الذي يوضح ويحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية مع بيان علاقات الارتباط فيما بينها ،وحسب ما يوضحه الشكل (1) . وعليه فقد تم تصميم مخطط افتراضي للدراسة الحالية يتكون من ثلاث متغيرات رئيسة ؛ الاول يختص بالصلابة النفسية كمتغير مستقل بمتغيراتها الثلاث (التحكم ، الالتزام ، التحدي) ، بينما يختص المتغير الثاني المعتمد خفة الحركة الاستراتيجية فقد كانت متغيراته (الحساسية الاستراتيجية ،الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) .



علاقة ارتباط  
تأثير

الشكل (1)  
المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثين

#### خامساً : فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات على وفق المخطط الفرضي للدراسة الحالية والموضحة في الشكل (1) والذي تم ذكره سابقاً :

##### الفرضية الرئيسية الاولى للبحث :-

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية و خفة الحركة لاستراتيجية ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والحساسية الاستراتيجية .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والاستجابة الاستراتيجية .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والقدرات التعاونية .

**الفرضية الرئيسية الثانية للبحث :-**

تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الحساسية الإستراتيجية.
- 2- تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق الاستجابة الإستراتيجية .
- 3- تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق القدرات التعاونية .

**سادساً : مقاييس البحث المعتمدة**

وقد اعتمدت البحث عدداً من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث والتي تم إعادة اختبارها وتوليف عباراتها بما يتناسب مع البيئة العراقية ويتناسب والهدف الذي وضع من اجله البحث، للخروج بمقاييس للمتغيرات تم بناءها من قبل الباحثة بعد ان اخضعت لعدة اختبارات ، وفي ادناه وصف للمتغيرات الثلاث على وفق موقعها من مخطط البحث ، كما موضح في الجدول (1) لبناء المقاييس.

**جدول (1)****بناء مقاييس اداة الدراسة**

ت	المتغيرات الاساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
1	الصلابة النفسية (المتغير المستقل)	التحكم الالتزام التحدي	10 10 10	(Kobasa,1979) (Khaledian et al 2013),(Ferreira,2013)
2	خفة الحركة الاستراتيجية (المتغير المعتمد)	الحساسية الاستراتيجية الاستجابة الاستراتيجية القدرات التعاونية	8 8 8	( Beck&Hall,2009) (Doz&Kasonen,2008) (Kettunen,2010) (Marengere,2013) (Canter,2000)

المصدر : اعداد الباحثين

**سابعاً : منهج البحث وحدودها**

يشار الى منهج البحث بالخطة التي تبين وتحدد طرق واجراءات جمع وتحليل البيانات ،ليتم من خلاله تصميم البحث واجراءاته وقد اعتمدت الباحثة المنهج (الوصفي – التحليلي) كونه منهجاً يمتاز بنظرة شمولية ووصف ماهو كان وتفسيره ، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع ،ليقترن وصف الحالة بتحليلها ، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الاساسية.

وتتضمن حدود البحث :-

- 1- الحدود المكانيّة : اختبرت البحث بنموذجها الافتراضي في دوائر مقر وزارة النفط ، وبوصفها مجالاً للتطبيق .
- 2- الحدود البشرية : تمثلت بالمديرين من (مدراء عامين ومدراء اقسام وخبراء ) في دوائر مقر وزارة النفط والبالغ عددهم ( 85 ) مديراً .
- 3- الحدود البحثية : التزمت البحث بحدود متغيراتها (الصلابة النفسية ، وخفة الحركة الاستراتيجية .

**ثامناً : ادوات البحث**

- 1- اعتمد البحث على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات واطاريح ورسائل جامعية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة .
- 2- الاستبانة : وهي الاداة الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي ، وقد طورت الاستبانة الخاصة بهذه البحث من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع المتغيرات الرئيسية للحصول على مقاييس وتصميم اسئلة الاستبانة والتي أعدت من قبل الباحثة بمقاييسها الخاصة بمتغيراتها ، وعدلت بما يتناسب ومتطلبات البحثي بيئة عراقية. هذه الاداة اعتمدت في البحث الحالي سلم قياس ( Likert ) الخماسي ذي التدرجات (ينطبق علي دائما -ينطبق علي كثيرا -ينطبق علي احيانا- لاينطبق علي احيانا - لاينطبق علي ابدا ) لمؤشرات قياس الصلابة النفسية .(بدرجة عالية جدا -بدرجة عالية - بدرجة متوسطة -بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جدا ) لمؤشرات قياس خفة الحركة الاستراتيجية.

**تاسعاً : عينة البحث**

اعتمد البحث عينة عمدية قصدية مكونة من (85) مديراً من العاملين بمنصب (مير عام ومعاونيهم ، ومدراء اقسام) في المجتمع مجال البحث في مقر وزارة النفط .

## وصف أفراد عينة البحث

جدول (2)  
خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	65	77%
	إناث	20	23%
	المجموع	85	100%
العمر	30-20	-	-
	40-31	18	21%
	50-41	24	28%
	أكثر من 50	43	51%
	المجموع	85	100%
التحصيل العلمي	دكتوراه	6	8%
	ماجستير	13	15%
	دبلوم عالي	2	2%
	بكلوريوس	60	71%
	دبلوم فني وإداري	2	2%
	إعدادية فما دون	2	2%
	المجموع	85	100%
صنف العمل	فني	68	80%
	إداري	17	20%
	المجموع	85	100%
المنصب الوظيفي	مدير عام	14	15%
	رئيس قسم	68	74%
	خبير	10	11%
	المجموع	85	100%
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	-	-
	10-6	4	5%
	15-11	7	8%
	20-16	16	19%
	25-21	15	18%
	25 سن فأكثر	43	50%
المجموع	85	100%	

المصدر: إعداد الباحثين

وقد أظهر الجدول (2) النتائج الآتية :

- 1- كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في العينة، إذ بلغت (77%) مقابل (23%)، وهذه إشارة إلى أن مقر وزارة النفط تعتمد بالدرجة الأساس على الذكور في المراكز القيادية العليا .
- 2- سجلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) النسب الأكبر، إذ بلغت نسبتها (51%) مقابل نسب متفاوتة للفئات الأخرى، وهذه إشارة إلى أن مجتمع البحث يتبعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج، وهذا ما يتطلبه المجال الصناعي الوطني بشكل عام .
- 3- كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكلوريوس هي النسبة الأكبر لمتغير التحصيل الدراسي، إذ بلغت (71%) مقابل نسب متفاوتة بالنسبة إلى الدرجات الأخرى، وفي هذا إشارة إلى أن القطاع النفطي يتمتع بمؤهلات علمية مختلفة وعالية باغلبها، إذ لم يتم استثناء حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي من التصنيف، إلا أن النسبة الأكبر سجلت لمؤهل البكلوريوس، مما يعني أن الغالبية هم من الحاصلين على شهادة جامعية أولية مقابل نسبة قليلة جداً للفئات الأقل في التعليم.
- 4- كانت النسبة الأكبر للتخصص حسب صنف العمل لفئة ذوي التخصص الفني، حيث حققت (80%) مقابل (20%) لفئة إداري مما يعطي إشارة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من العاملين في القطاع النفطي هم من ذوي الاختصاص المباشر بالصناعة المذكورة.
- 5- حظي منصب رئيس قسم بالنسبة الأكبر من المناصب الأخرى التي تم إجراء توزيع أداة القياس عليهم حيث بلغت نسبتهم (86%)، تلتها نسبة منصب مدير عام بنسبة (12%)، ثم جاءت نسبة (2%) لمنصب خبير، وهذه إشارة إلى أن نسبة العينة كانت متناسقة، علماً أنه كان هنالك تداخل في المناصب الوظيفية تم التماسها من خلال المعايير الميدانية للوزارة المبحوثة، حيث أن بعض من المدراء العاملين عادة ما يمارسون ويكتسبون درجة خبير، مما يعني وجود تداخل في المناصب الوظيفية .
- 6- بلغت نسبة من تجاوزت سنوات خدمتهم (25 سنة) هم النسبة الأكبر، فقد بلغت (50%)، مقابل نسب متفاوتة للفئات الأخرى، وهذه إشارة إلى أن الصناعة النفطية العراقية تميل لذوي الاختصاص والخبرة العالية، كما تعتمد سياسة الإبقاء على كادرها واستقرارهم والتقليل من التدوير الوظيفي، وهي إحدى الحالات الصحيحة في هذا المجال على الأقل الذي يحتاج إلى ذوي الخبرة والتخصص في العمل.

## المبحث الثاني

### المرتكزات المفاهيمية للصلابة النفسية Psychological Hardiness

يركز المبحث الثاني حول اهم المرتكزات المفاهيمية للمتغير المستقل في البحث (الصلابة النفسية ) من حيث المفهوم ، الاهمية ، الخصائص ، مع توضيح اهم المكونات لهذا المتغير، وما ياتي :  
اولاً- مفهوم الصلابة النفسية

تمثل الصلابة النفسية احدى خصائص الشخصية التي تساعد الأفراد على التوافق مع المواقف المختلفة التي يتعرضون لها ، وأحدى العوامل الوقائية التي يمكن أن تقي أو تعدل تبعده عن من الآثار السلبية لأحداث الحياة الضاغطة من خلال مدى تمتعه بالقدرة على التحكم في الأحداث والنظر إلى التغيير على أنه تحدٍ بدلاً من اعتباره تهديداً ، والالتزام بقيم مبادئ ومعتقدات ، وتحمل المسؤولية تجاهها .وقد توصلت في أبحاثها فيما بعد إلى (إن الأفراد الأكثر صلابة هم أكثر صموداً ومقاومة وانجازاً وضبطاً داخلياً وقيادة ، ومبادأة ونشاطاً ودافعية)، وهذا يؤكد فروض نظرية (Kobasa) التي أشارت إلى إن الصلابة النفسية أو مكوناتها ، تعمل كمتغير نفسي يخفف من وقع الأحداث الضاغطة على الصحة النفسية والجسمية للفرد ، فالأفراد الأكثر صلابة يتعرضون للضغوط ولا يمرضون (العيافي ، 2011 : 2)، ويميلون لأن يلزموا أنفسهم بصورة فاعلة بالمهام التي يقومون بها ، وهم أيضاً يؤمنون ويتصرفون كما لو أنهم يستطيعون التأثير والسيطرة بالإحداث التي تشكل حياتهم ، ويعدون التغيير حالة طبيعية ، لكن محفزة من أجل التطور (Ferreira,2012-3).  
ويتسم المتصلب بالاستجابة المتطرفة (Atery,1984:211) فهو إما يقبل الشيء قبولاً مطلقاً أو يرفضه رفضاً مطلقاً (Roschman,1962:265) .

دراسة الصلابة النفسية أتت بعد إيمان الباحثين بأهمية الشخصية للأفراد العاملين في المنظمات وتأثيرها المباشر على الأداء والنجاح.

وترى الباحثة إن دور الصلابة يظهر واضحاً في جعل الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لمتخذي القرار في جميع الظروف المحتملة والمختلفة من أهم أهدافها في تنمية قدرات متخذي القرار لمواجهة تحديات العصر ، لأنها إحدى المطالب المهمة التي تعكس الشخصية السوية..  
وتؤيد (Kosaka,1996) إن الصلابة مقياس لنزعة المرء ، لجعل العلاقة بين ذاته مع العالم الخارجي ، أنها ليست مجرد تحمل الإجهاد والإحداث الضاغطة بل هي القدرة على فهم الذات ، والقدرة على اتخاذ قرار ذاتي (Kosaka,1996:3).

كما أظهرت نتائج (King, et al, 1998) إن الأفراد ذوي الصلابة يقيمون المواقف ، والظروف غير السعيدة أو الصعبة بطريقة متحدية ، بدلاً من اعتبارها مهددة للذات ، ولديهم التزام أكبر نحو أنفسهم وعلمهم ويعرضون ويختبرون أحاسيس سيطرة أكبر في حياتهم ولذا وصفت الصلابة على أنها "الدرع الواقي ضد الأمراض". (Jomhari,2002:53).

إما منظمياً فيرى (Schaufell, et al :2009) إن العالم المضطرب اليوم يسلب ضغوطاً هائلة على مالكي الأعمال ، حيث المنظمات والشركات في تناقض من ناحية الحجم ، وتقوم بإعادة البناء ، والذي يمنح مدى أوسع من التوقعات ، ومطالب العمل ، وزيادة في ساعات العمل ( – Schauffell, et al,2009:155) وفي دراسة لمجاميع مهنية متنوعة مثل (Filligm & Shay,1989) (Contrada,1989) (Kobasa & Maddi,1984)، خلصت إن الصلابة تعمل كمتوسط معنوي أو موازن ومعدل للضغوط (Bartone,etal,2012:7) . وعلى ذلك ترجع وتؤكد (Kobasa) بدراستها المتعددة حول الصلابة ، ومن خلال متابعة البحوث ، إن هناك فئة من الأفراد يتميزون بسمات شخصية تعد حاجزاً ضد الإصابة بالأمراض النفسية والجسمية ، وأشارت إن الأفراد الذين يتعرضون لدرجة عالية من الضغوط دون إن يصابوا بالمرض، فأنهم يمتلكون عناء للشخصية تختلف عن الأفراد الذين يصابون بالمرض عند تعرضهم للضغوط ، وقد أطلق عليهم أفراد صلبون أو يمتلكون قوة تحمل (الحلو ، 1995 : 11).لذا ذهب (Antonvski) بان الصلابة مصدر مقاومة ، يمكنه معادلة الآثار المحتملة للضغوط (Cotton,1995:107) . لذا يمكن للباحثين وضع مفهوم للصلابة النفسية بالشكل التالي.

سمة ثابتة نسبياً في سلوك الفرد ، والقدرة المؤهلة على مواجهة المواقف الضاغطة التي يقيمها على أنها محببة أو غامضة ، تتجسد هذه القدرة بتركيبة متعددة المكونات يمتلكها كل الأفراد بدرجات متفاوتة تشمل الالتزام والسيطرة والتحدي .



## ثانياً : أهمية الصلابة النفسية

خلال الثلاثين سنة الماضية برزت تركيبة الصلابة النفسية وحسب وصف الباحثين تبرز أهميتها على النحو الآتي :-

- أ- تعد موازنة في العلاقة بين المجهودات أو الضغوط والمرض ، وقد تبين أنه يعزز الأداء والمعنويات ( Field & Cole,2004:65 ) .
- ب- أشار (Zakia & Chamberian,1987) في دراسة لهما الى أهميتها كونها أداة تنطلق نحو فهم المتغيرات النفسية المخففة للضغوط وهذه تؤثر في كيفية فهم الفرد للإحداث الضاغطة ، وكيفية تفسيرها لها ، وكيفية تقييم الفرد لمدى قدرته على مواجهة هذه الإحداث والتي تشير إلى وجود متغيرات نفسية مانعة أو مقاومة ،(المهداوي ، 2010 : 13)
- ت- تعد مهمة جداً في التنشئة الاجتماعية لان نمو الصلابة تتوقف بصفة أساسية على طبيعة العلاقة بين الوالدين وأبنائهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وحل المشكلات والمبادأة والاستكشاف والافتحاح والتحدي ، لجعلهم أكثر تحدياً وثقة وشعوراً بالقيمة والفاعلية ، وتحقيقاً لذاتهم والتحكم بالظروف المحيطة ، وتحديهم في تحويل التهديدات إلى فرص للتحدي (مخير ، 1997 : 3).
- ث- بقاء الفرد ثابتاً في وجه الصعوبات الحياتية يأتي نتيجة نمو الصلابة النفسية لديه ، إذ تعمل الصلابة كحماية ضد عواقب وضغوط المواقف ، حيث تظهر كمخفف وملطف للمواقف الصعبة التي تحيط بالفرد وتجعله عرضة لسوء التوافق وتحويلها إلى استجابة ايجابية تتمثل بالخبرات الجيدة لإخراج استجابات أكثر ايجابية (Smith,2006:60).
- ج- لها علاقة ايجابية مع العزل الجسمانية والعقلية ، ودرعاً واقياً للفرد ، وجداراً منيعاً يساعده على التكيف الايجابي والهادف للتعامل مع إحداث الحياة الضاغطة وتؤدي إلى تحقيق شخصية قادرة على احتمال الضغوط ، ومقاومتها واستيعابها بالقدر الذي يجعله يصل إلى أقصى درجات التوافق النفسي وتحقيق خطوته الايجابية (Luthans,2011:286).

## ثالثاً : خصائص الصلابة النفسية

حاول الباحثان (Carl Rogers) إن يحدد خصائص ذوي الصلابة النفسية العالية بأربع خصائص (شلتنر ، 1983 : 973 – 975 ) :

### الخاصية الأولى :

اعتبار الفرد متفتح على كل شيء في المشاعر الايجابية ، مثل الشجاعة والكرم ، أو المشاعر السلبية مثل الخوف والام.

### الخاصية الثانية :

تكامل الوظائف النفسية ، كونها تكمن في الميل أو القدرة على العيش باستمتاع في كل خطوة من حياته ، فليس هناك جمود ولا تنظيم مغل .

### الخاصية الثالثة :

تكمن من الثقة الفرد بنفسه وهي شعور المرء بدلاً من إن يكون منقاداً لإحكام الآخرين .

### الخاصية الرابعة :

هي الشعور بالحرية ، فالأشخاص ذو الصلابة النفسية العالية لذاتهم ، يشعرون بصدق ، وحرية التحرك إلى الإمام أو التراجع إلى الخلف ، وإنهم غير مجبرين من قبل الآخرين . وعلى العكس منهم ذوي الصلابة النفسية المنخفضة يتصفون :

- بعدم القدرة على الصبر وعدم تحمل المشقة .
- عدم القدرة على تحمل المسؤولية .
- قلة المرونة في اتخاذ القرارات.
- فقدان التوازن وعدم التفاعل مع بيئتهم بايجابية.
- الهروب من مواجهة الإحداث الضاغطة.
- ليس لديهم قيم ولا مبادئ معينة.
- التجنب والبحث عن المساندة الاجتماعية.
- يتوقعون التهديدات المستمرة.
- عدم القدرة على التحكم الذاتي. (القطراوي ، 2013 : 49).

إن إدراك الفرد لواقعه وحرية وحدود سلوكه وتصرفاته تمكنه من خلق معنى لحياته وإرادته في اختيار أهدافه وسبل تحقيقها ، إلى جانب قدرته على الاندماج والتفاعل مع الآخرين والالتزام بالقواعد السلوكية والقيم العليا.ومن شأن هذه المؤشرات خلق الإحساس بالكفاءة والصلابة النفسية وتقبل الذات بشكل ايجابي والنجاح بتحقيق الأهداف المستقبلية ..

وترى الباحثان إن الخصائص السابقة لذوي الصلابة النفسية المرتفعة والمنخفضة ، سمات تتفاوت بين الأفراد ، وتعمل المواقف والإحداث والتدريب على تنميتها تدريجياً ، لذلك لا يعني إن من انخفضت لديه الصلابة النفسية إن لا يشعر بالضرورة بمعنى لحياته أو تحديداً واضحاً لأهدافه ، ويتصف بالسلبية في تفاديه للإحداث ، فالفرد يتعرض في حياته اليومية إلى العديد من الإحداث الضاغطة من ضغوط عمل ودراسة ، وأسرة وضغوط اقتصادية وصحية ، وضغوط علاقات مع الآخرين ، ويواجه تقلبات في تثمان قيم المتغيرات ، الأمر الذي قد يضاعف من حدة واقع الأزمات التي يعاني منها الفرد ويدركها كل يوم والأمر لا يتعدى واقع المنظمات التي تعاني من ضغوطات التطورات التكنولوجية ، وما تفرضه نمط الحياة فيها ، والذي ينعكس بدوره بصورة مباشرة على الفرد العامل ، وبالتالي أصبحت الضغوط هي سمة العصر الذي تعيش فيه . إذن يبقى ذلك متعلقاً بمدى قدرة الفرد بالتعامل معها.

#### رابعاً: مكونات الصلابة النفسية

اعتماداً على التراكم البحثي فقد أكدت (Kobasa) من خلال جميع دراساتها ، للمساهمة الفاعلة الشاملة بين الإحداث والبيئة والأفراد والمتغيرات الثلاث المرتبطة مع بعضها البعض والمأخوذة من النظرية الوجودية بدراسة الإحداث الضاغطة لتؤكد ان الصلابة النفسية تشكل في أساسها ثلاث متغيرات أو مكونات هي الالتزام ، التحكم ، التحدي.

#### 1- التحكم control

أشارت (Kobasa,1979) إلى إن الأفراد الذين تتعرضون للضغوط ، ولديهم اعتقاد في قدرتهم على التحكم في أمور حياتهم هم أكثر صحة جسمية ونفسية من أقرانهم الذين سيسعون بالعجز في مواجهة القوى الخارجية وترى إن إدراك التحكم يظهر من خلال القدرة على اتخاذ القرار ، والقدرة على التفسير والمواجهة الفاعلة (Kobasa,1979 5)

ويقصد بالتحكم أيضاً "مدى اعتقاد الفرد إن بإمكانه التحكم بما يلقاه من إحداث ، وتحمل المسؤولية الشخصية عما يحدث من حيث القدرة على اتخاذ القرارات ، وتفسير الإحداث الضاغطة والقدرة على التحدي" (مخيمر ، 1997: 92)

إذا نظرنا إلى موضوع التحكم من وجهة نظر الباحث (Rutler) نجد إن الأفراد الذين يتسمون بدرجة عالية من الصلابة النفسية يماثلون ذوي التحكم الداخلي (Internal Locus control) ويندرج تحت هذه الفئة الأفراد الذين يولون التغيرات الحاصلة السلبية أو الإيجابية في إنجازاتهم لجهودهم الشخصية ، في المقابل إذا عزى الأفراد إنجازاتهم وإعمالهم السلبية أو الإيجابية إلى القدرة أو الآخرين فأنهم بهذا يندرجون تحت فئة ذوي مركز التحكم الخارجي (External Locus of Control) ويتمتع الأفراد ذوي الدرجة العالية من التحكم الداخلي لدرجة عالية من الرضا الوظيفي أقل اغتراباً من بيئة العمل ، وأكثر اندماجاً في مهامهم الوظيفية ، وأكثر قدرة على مواجهة الضغوط (Rebbins,1997:193)

فالتحكم وهو الميل بان للأفراد عبر قدراتهم للسيطرة مع إحداث الحياة ، ولديهم خيارات بشأن تقييمهم لكل ظرف ، ويتضمن البحث عن المعنى إضافة إلى ملكية المسؤولية المتضمنة المعرفة بكيفية مساهمة السلوكيات بتحقيق أهداف أو حلول للمشاكل ، وبإحساس بالتفاؤل يتفوق على حالة الكآبة ، وليس مفاجئاً بان تكون الكآبة والصلابة مرتبطة بعلاقة عكسية (Schellenberg,2005:26) .

وعلى ذلك فإن التحكم أو السيطرة يتمثل في قدرة الفرد على توقع حدوث المواقف الصعبة بناءً على استقرار الواقع ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها والتقليل من أثارها حين حدوثها ، مستثمراً كل ما يتوافر لديه من إمكانيات مادية ومعنوية وإستراتيجيات عقلية للتحكم في نفسه وانفعالاته (راضي ، 2008 :25). وأكد (Bartone) على انه الإيمان ومن خلال الجهد يستطيع الفرد التأثير بالإحداث والمحصلات (المخرجات) وبشكل مماثل فالتحكم يشير إلى قدرة تكيف أكبر ، حيث إن الأفراد ذوي السيطرة العالية يقترحون من المواقف الحديثة بإيمان ، لأنهم يستطيعون الاستجابة بصورة جيدة ويستطيعون التأثير بالمحصلات (المخرجات) وبغض النظر عن الظروف المتغيرة ، ويميلون إلى الاعتقاد بأنهم يستطيعون التأثير وإدارة الإحداث بفاعلية وكفاءة . ويضيف الباحث (Bartone) أن عامل التحكم أو السيطرة للصلابة مشتق بصورة رئيسية على أنه إذا ما امتلك الأفراد السيطرة على محفز غير مرغوب فيه ، فإن تأثيرات الضغوط ستقل بصورة ملموسة.

(Barton et al,2012:7-8)

عرف (Soleimanyan, et al, 2012:56) التحكم على أنه الاعتقاد بان إحداث الحياة وعواقبها يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها ، وإنها يمكن إن تتغير..

وأشار إليها (Kalantar et al, 2013:69) على أنها الميل للإيمان أو الاعتقاد والتصرف للتأثير عن الإحداث التي تحدث حول الفرد. وعلى ذلك أشار (الرفاعي ، 2003) إلى إن التحكم يتضمن أربع صور رئيسية: (العبدلي ، 2012: 27-28) (راضي ، 2008 :28) :-



- أ- القدرة على اتخاذ القرارات أو الاختيار بين بدائل متعددة : ويجسم هذا التحكم المتصل باتخاذ القرار طريقة التعامل مع الموقف سواء بإتهانه أو تجنبه أو بمعادلة التعايش معه، ولذا يرتبط بطبيعة الموقف نفسه وظروف حدوثه كونه يتضمن الاختيار بين بدائل.
- ب- التحكم المعرفي (المعلوماتي) : استخدام العمليات الفكرية للتحكم في الحدث الضاغط : ويعد من أهم صور التحكم التي تقلل من الآثار السلبية للضغوط إذا ما تم على نحو ايجابي ، إذ يخص بالقدرة على استخدام بعض العمليات الفكرية بكفاءة عند التعرض للجهد كالتفكير في الموقف وإدراكه بطريقة ايجابية ومتفائلة وتفسيره بصورة منطقية وواقعية بمعنى آخر إن الفرد يتحكم في الحدث الضاغط باستخدام بعض الاستراتيجيات العقلية مثل تشتيت الانتباه بالتركيز في أمور أخرى غير المشكلة الرئيسية ، ويختص التحكم المعلوماتي بقدرة الفرد على استخدام كافة المعلومات المتاحة عن الموقف لمحاولة السيطرة عليه . و قدرة الفرد على البحث عن المعلومات المتعلقة بموقف صعب كأسباب حدوثه والوقت المتوقع لحدوثه وعواقبه حيث تساعد المعلومات بالتنبؤ بالمواقف قبل وقوعها مما يسهل التحكم بها .
- ت- التحكم السلوكي / ويقصد به القدرة على المواجهة الفعالة وبذل الجهد مع دافعيته للتجاوز والتحدي
- ث- التحكم الاسترجاعي / ويتعلق بمعتقدات الفرد واتجاهاته السابقة عن الموقف وطبيعته واسترجاع الفرد لمثل هذه المعتقدات ، يؤدي إلى تكوين انطباع عن موقف محدد والسيطرة عليه حيث الاعتقاد بإمكانية ذلك وتحمل المسؤولية عنه والتأثير فيه .
- وعلى ذلك ترى الباحثين ، إن التحكم يتمثل في قدرة الفرد على توقع حدوث المواقف الصعبة بناء على استقرانه للواقع ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها لتقليل آثارها ، مستثمراً كل ما يتوافر لديهم من إمكانيات مادية ومعنوية واستراتيجيات عقلية مسيطرة على نفسية متحكماً في انفعالاته.

## 2- الالتزام (Commitment)

أول من أشار إلى أهمية هذا المتغير هما الباحثان (Johnson & Sarson,1978) واعتبرا إن غيابها يرتبط بالكشف عن الإصابة ببعض الاضطرابات النفسية كالقلق والاكتئاب ، (العبيدي ، 2012 : 21) وصف على انه "توع من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد تجاه نفسه ، وأهدافه وقيمه ، والآخرين من حوله.(مخير ، 1997 : 30 ) والميل لشمول الذات في ما يقوم به الفرد أو يواجهه (Feld,2004:56) ، فهو التزام بقيم الحياة والنشاطات التي تكون فريدة لكل فرد ، سامحاً لهم بإدخال أنفسهم بصورة تامة في مختلف المواقف التي تشكل وجودهم.الالتزام ليس فقط من نواحي الفرد ، ولكنه أيضاً يشير إلى إحساسه بالمجتمع ومكان الفرد من تلك منظمة أو المجتمع ، الالتزام أساسي للتكيف مع الأحداث الضاغطة لان الفهم والأمان الذي يخص مكان الأفراد في المجتمع الذي يساهم بمصدر دعم في المواقف الضاغطة (Schellenberg,2005:26)

كما يعكس تكريس الفرد لنفسه في عمل معين (Azeem,2010:37) ووصفه (Barton) هو التعهد الكفوء والتعايش مع العالم ، الإحساس بالمعنى في الحياة ،وهي ضد الانعزال ظاهرة الالتزام في الصلابة بنيت على أعمال الباحث (Antonevsky,1974) : "حس التماسك" الذي تضمن الالتزام والتعايش مع الآخرين ، والتي أعطت مقاومة التأثيرات والضغوط.والالتزام في الصلابة يقدم إحساس به موازنة وثقة داخلية ، والتي هي مهمة للتقييم الواقعي للظروف الصعبة والمهددة (Bartone,etal,2012:3-4)

فيما عرفه آخرون على إن الالتزام هو "شعور تدرج في العديد من جوانب الحياة مثل: الأسرة ، والمهنة ، والعلاقات الشخصية" (Soleimanyan,etal,2012:56)

وترى (Kobasa) إن الالتزام يساعد الأفراد لان يكونوا قادرين على التكيف في الظروف المتغيرة والحديثة بسرعة ، حيث إن الفرد ذو الالتزام العالي يميل لان يرى كل الخبرات والممارسات على أنها مثيرة للاهتمام ، وفيها معنى وقيمة وأيضاً يكون لديه إحساس قوي بالذات وثقة في قدراته ، والأكثر تعايشاً بصورة وثيقة مع العالم ، ويرى الأفراد الملتزمون تجاربهم ذات معنى وقيمة ، وهم الأكثر استمتاعاً بما يجري حولهم ، وأكثر انتباهاً وبالتالي فهم ذو احتمالية عالية على إدراك النواحي المختلفة للظروف ، فضلاً عن تخيل مضاعف لبدائل استجابة محتملة (Borton,etal,2012:10)

فيما أشارت (Kabasa, et at, 1985:525) إلى إن الالتزام النفسي يضم كلاً من :-

- أ- الالتزام تجاه الذات :وعرف على انه "اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه الخاصة في الحياة ، وتحديد اتجاهاته الإيجابية على نحو متميز عن الآخرين "....
- ب- الالتزام تجاه العمل ،وعرفته على انه اعتقاد الفرد بقيمة العمل ، وأهميته سواء له أو للآخرين واعتقاده بضرورة الاندماج في محيط العمل وكفاءته في انجاز عمله وضرورة تحمل مسؤوليات العمل والالتزام بنظمه "

## 3- التحدي Challenge

يشار للأفراد ذوي التحدي الذي لديهم شعور ايجابي حول التغيير ، بل يعجلون حدوث التغيير في بيناتهم ومتمرسون في مواجهة الأحداث بشكل جيد من خلال ما يظهرونه في استجابات ناجحة وملامحة مع الموقف أو الحدث المتوقع أو غير المتوقع على حد سواء فضلاً عن كونهم أفراداً يكتشفون في بينتهم المصادر التي تساعدهم على التعامل مع الأزمة بشكل جيد ، ولديهم نزعة إدراكية مرنة لتقدير خطورة الأحداث (Kobasa,1979:4)

وعرف (Kobasa & Puceti,1983:839) بأنها اعتقاد الفرد بان التغيير المتجدد في أحداث الحياة هو أمر طبيعي بل حتمي لا يد منه لارتقانه أكثر من كونه تهديداً لأمنه وثقته لنفسه وسلامته النفسية.

ونظر إليه (Feld) على انه "الاعتقاد إن التغيير وليس الثبات هو الطبيعي في الحياة، وان توقع التغييرات تكون حوافز مهمة للنمو بدلاً من كونها تهديدات للامان (Feld,2004:64-66). كما تشير إلى أحداث حياة واستجابة شخص

ما لهذه الأحداث (Azeem,2010:38) وقدرة الاستقبال والاستيعاب للتغيرات والتنوعات (Bartone, et al, 2012:7) ، فالتحدي يتمثل في قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الحياتية الجديدة وتقبلها بكل ما فيها من مستجدات سارة أو ضارة باعتبارها أموراً طبيعية لا بد من حدوثها لنموه وارتقائه مع قدرته على مواجهة المشكلات بفاعلية ، وهذه الخاصية تساعد الفرد على التكيف السريع في مواجهة أحداث الحياة الضاغطة وتخلق مشاعر التفاؤل في تقبل الخبرات الجديدة ، وإذا اتسم المرء بقوة التحدي فيعني اعتقاد الفرد إن ما يطرأ من تغيرات على جوانب حياته هو أمر ضروري للنمو وليس باعثاً للتهديد ، وإن التغيير وليس الثبات هو الطبيعي (العبدلي : 2012 : 30). وبالتحدي يمكن إن تتضمن تقديراً للتنوع ، وتغير في البيئة ، والحافز للتعلم ، والتطور من خلال محاولة أشياء جديدة بصورة رئيسة للتأثيرات النظرية حول التحدي حيث التنوع من الخبرة ، والتعايش (Engagement) وضد الاغتراب (Alienation) (Barton et al, 2012:9) .

كما إن توافر التحدي للفرد يمنحه قدرة تكيف أعلى أو تتضمن قبول دائم للتغير في الحياة وميل نحو التنوع ، فالأفراد ذوي التحدي العالي يستمتعون بالحدثة ويمثلون لرؤية الظروف المتغيرة على أنها فرصة للتعلم ، وبالتالي فالتحدي يجب إن يسهل قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المتغيرة ( Barton, et al, 2012 : 9 – 10 ) . وعلى ذلك ترى الباحثة إن التحدي ينطوي على توقع إن الحياة ستتغير وإن التغييرات ستكون حافزاً للتنمية الشخصية ويتم التعبير عن ذلك بالاعتقاد بان التغيير لا بد منه، وهو أمر طبيعي في الحياة لا بد من تقبله ، مع قدرته على مواجهة المشكلات بفاعلية .

وتؤكد (Kabasa,1979) إن هذه المكونات الثلاثة (الالتزام ، التحكم ، التحدي) ترتبط مع بعضها وترتبط بارتفاع قدرة الفرد على تحدي ضغوط البيئة وإحداث الحياة وتحويل أحداث الحياة الضاغطة إلى فرص للنمو الشخص ، كما إن نقص هذه الأبعاد الثلاثة يوصف بأنه احتراق نفسي ، ولا يكفي مكون واحد من هذه المكونات الثلاث لتمدنا بالصلافة والدافعية للنظر إلى الأمور بإيجابية ، فالصلافة النفسية هي مركب يتكون من ثلاثة أبعاد مستقلة قابلة للقياس (العبدلي ، 2012 : 29).

وترى الباحثين إن اتجاهات الصلافة الثلاث تغير توجه فكري للتأثير على الآليات الأساسية التي تعزز الصحة ، وأداء الأفراد المختبرين لظروف ضاغطة خصوصاً المواقف الصعبة التي يعتقد أنها تؤثر بكيفية تعامل الأفراد والتكيف مع ظروف الحياة الضاغطة.

فالأفراد الصلبون ميالين لأدراك التحديات بضوء إيجابي ويمارسون نشاطاتهم باستمتاع واهتمام (التزام) وعلى اعتبار أنها مسألة خيار شخصي سيطرة وتحكم ، وباعتبارها محفز من أجل التعلم أي التحدي مما يدل على إن الميل لإيجاد المعنى الإيجابي في الحياة ، يحدد صفات الصلافة.

### المبحث الثالث

#### المرتكزات المفاهيمية لخفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility

يركز المبحث الثاني حول اهم المرتكزات المفاهيمية للمتغير المعتمد في البحث (خفة الحركة الاستراتيجية) من حيث المفهوم ، المكونات ، مع توضيح لاهم ابعاد لهذا المتغير، وما ياتي :

#### أولاً : مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

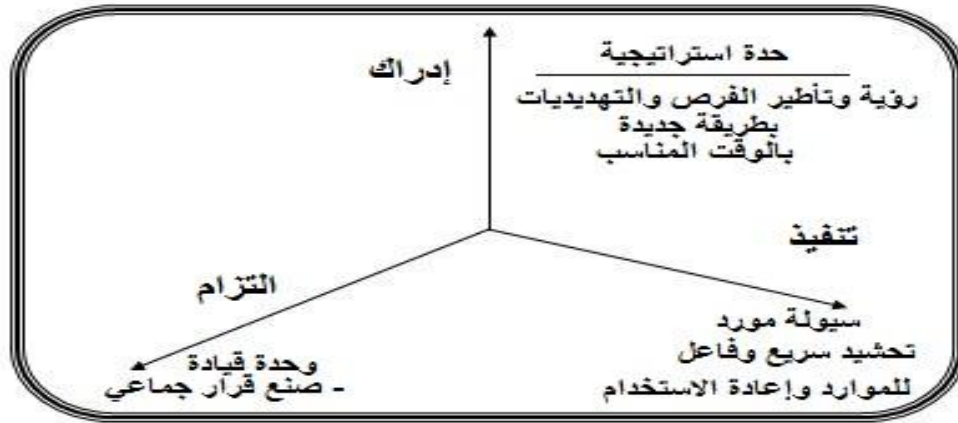
في ضوء المنافسة العالمية الشديدة ، والابتكار ، تحتاج المنظمات إلى تحويل نماذج أعمالها بسرعة أكبر وبتكرارية أعلى وسرعة وصول ابعدها مما كانت تعمل به في السابق ، وتبحث عن طرائق من أجل تطوير قدراتها الديناميكية مما يجعل المنظمة أكثر تكيفاً للتغيير ، وأقل عرضة لمخاطر اللا تأكد البيئي ، وذلك عبر خفة حركة إستراتيجية التي أصبحت هي الحياة الحقيقية ، وتناقض صعب للوصول لحل مشكلة ما ، لمدرء المنظمات ومتخذي قراراتها ، فهي تتطلب عدة متطلبات، كما تواجه عدة تحديات ، فالتحرك الأسرع والأقوى يفقد المنظمة نحو البقاء والازدهار في بيئة معقدة ودائمة التغيير.

قبل إن تصبح خفة الحركة الإستراتيجية (Strategic Agility) مفهوماً ضمن إستراتيجية المنظمة ، فإن مفهوم خفة الحركة دخل الدوائر (الحلقات) الأكاديمية والتطبيقية من خلال فكرة الخفة المنظمة (Organizational Agility) مشيرة إلى الحاجة لزيادة المرونة داخل المنظمات وأنظمة التصنيع (Aguier & Dalmasso,2013:35) حيث تطورت الخفة المنظمة لاحقاً في مجالات التصنيع وإدارة سلسلة العرض ، بالتوازي مع تزايد منظمات الشبكة وسلاسل قيمة عالمية (Sharifi et al,2001:925) وإدارة موارد بشرية إستراتيجية مع تزايد قوة عمل مرنة ونواحي الابتكار وتكنولوجيا المعلومات (Goldman & Nogel,1993:20) . وبالتالي فإن خفة الحركة الإستراتيجية هي قدرة ديناميكية مستمدة من معرفة مولدة للاستراتيجيات والتي تساعد المنظمات على التكيف بصورة أفضل مع إدارة التغيير (Sambamurthy et al,2003:239) تعزز قدرتها عدة عوامل تتمثل بقدرات ديناميكية مختلفة ، امتصاص تعقيد والتركيز على الكفاءات المعززة. (Roth,1996:10)، إدارة موحدة ، التزام ، تمكين استراتيجي ، قادة رئيسيين لتحديد وتقدير الفرص والتهديدات إعادة هيكلة الموارد وتجميعها وإعادة توزيعها موارد بشرية بقدرات متعلمة. (Abu-Radi,2013:19). وعلى ذلك يمكن تصور كيف تتمكن المنظمات من إدارة عملياتها الرئيسية بخفة إستراتيجية مميزة ، إن أرادت تخفيف وإدامة قدرة تنافسية وسوقية.

- ويرى (Canter) إن هناك ثلاثة مجالات تشغيلية تتمكن منها المنظمة من تحقيق قدراتها.
- التخصيص الشامل Mass Customization او قدرة المنظمة على تجزئة سوقها إلى أجزاء اصغر ، وتقديم أجزاء أخرى بمنتجات وخدمات جديدة لتهديد منتجات الآخرين .
  - معدل تغيير متسارع Accelerated change Rate وفيه يكون التغيير ثابت سوقياً وسرعة الساعة المتزايدة ، هي الصفحة المتوقعة والقابلة للتنبؤ ، وهذا النوع من الخفة موجودة في بيئات عالية التكنولوجيا .
  - إعادة الابتكار المنظمي الديناميكي Dynamic organization and reinvention والذي فيه تكون المنظمة قادرة على تحويل نفسها بسرعة عن طريق إعادة تشكيل تركيبها الإدارية وعمليات أعمالها وعلاقتها في السوق كاستجابة لتحول غير متوقع من الفرص والتهديدات . (Canter,2000:2-3). ووصفت بكونها خفة شركة وقدرتها على رصد التغيير البيئي والاستجابة الفورية له (Ruohonental,2013:23).

وترى الباحثين إن مفاهيم خفة الحركة الإستراتيجية شملت مضامين تكتيكية مثل القدرة على تحسس احتياجات الزبون. كما إن الفكرة السائدة هي ردة الفعل (React) كاستجابة للتغيرات في البيئة او السوق ، وعليه فخفة الحركة هي القدرة الفاعلة على الاستجابة للتغيرات بدلاً من انتظار حدوثها ، فبينما تكون خفة الحركة التصنيعية قدرة محلية محتواة داخل مصنع مستمدة من عمليات وسياسات داخلية ، فإن خفة الحركة الإستراتيجية مستمدة من عمليات وسياسات تركيز داخلية مع استجابة منظميه لتغيير غير متوقع من بيئة خارجية ذات تركيز خارجي.

وقد اكد (Doz & Kosonen) إن معظم المنظمات تموت ليس بسبب قيامها بالأموال الخاطئة لكن بسبب أنها مستمرة بالقيام على ما اعتادت على القيام به من أشياء صحيحة لمدة طويلة. وبين وجود ثلاثة مكونات رئيسة لبناء خفة الحركة إستراتيجية يمكن تجسيدها بالشكل (2) .



الشكل (2)

مكونات في خفة الحركة الإستراتيجية

Source : Doz, Y. & Kosonen M. (2006) , "Fostering strategic Agility in search for Renewed Growth" CKIR Workshop, P:5

الشكل (2) أشار إلى ثلاثة عناصر ممكن أن تساعد المنظمة باتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة نحو الاستفادة من التغيير للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي على الرغم من تقلبات السوق. ووحدة قيادة (A. أوضح (Pesonen) إن مصطلح خفة حركة إستراتيجية يتضمن إبعاداً تركّز على صنع الإستراتيجية وصنع قرار إستراتيجي أكثر خفة من التركيز على الخفة ، كقدرة الأداء . هذه الثلاثة إبعاد تمثلها حساسية إستراتيجية سيولة مورد ، ووحدة قيادة ، وهذه الإبعاد ما هي إلا قدرة مستمرة للمنظمة لصنع وقت حقيقي (Real Time) وتفسيرات دقيقة للبيئة لإعادة تخصيص أو تحديد الموارد سريعاً ، وبمقياس ملحوظ ووحدة قيادة مع التزام جماعي بالأهداف. (Pesonen,2010:13).

ترى الباحثين إن خفة الحركة الإستراتيجية يمكن إن ينظر إليها من جانبين أساسين :-

الجانب الأول :

من خلال ابتكارات جذرية وتطبيقات إبداعية تسعى إليها إدارة المنظمات لتشكل بينها التنافسية المبنية على توقع وقيادة تغيير.

الجانب الثاني :

أن ينظر إلى خفة الحركة الإستراتيجية كرد فعل على قوى داخلية بما فيها الرؤية والقيم ، ويدعم هذا الجانب المزايا المعرفية المستندة إلى مهارات الإدارة العليا لاستباق اتجاهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.

## ثانياً : أهمية خفة الحركة الإستراتيجية

في عالم اليوم إذ تسود المنافسة الشديدة ، إذ يعم اضطراب السوق والابتكار في السوق أصبح هو النمط السائد (D'Aveai,1994:30) ، فإن المنظمات تبحث عن طرائق من أجل تطوير قدراتها الديناميكية ، ومما يجعل المنظمة أكثر تكيفاً للتغيير ، وائل عرضة لمخاطرة اللاتأكد ، ركز الباحثون عن خفة حركة إستراتيجية اهتماماً خاصاً لمثل هذه التغييرات عن طريق استكشاف العمليات الداخلية، والقدرات المنظمة ، أو القدرات الأساسية الضرورية ، من أجل ان تصبح المنظمة أكثر خفة ، أي تسريع التجديد الناجح لنماذج أعمالها (Doz & Kosonen,2008:5)

تخلو حياة من دون حالات لا تأكيد ، وان اللاتأكد هو الخاصية الرئيسية لأي نشاط اقتصادي ، التخطيط يكون صعب جداً في بيئة إلا لا تأكد إذ يجب على المنظمات إن تحاول تقليل تأثير اللاتأكد عن طريق التوقع الفاعل للتغير والتجهيز لإدارته (Oetinger,2004:57).

غالباً ماتواجه المنظمات اليوم اضطراباً بينياً عظيماً نتيجة المنافسة الشديدة والتكنولوجيا المتغيرة ، وتذبذب الطلب والعرض ، وان بناء خفة حركة إستراتيجية هي إحدى طرائق إدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر المجهولة غير التنبؤ بها التي تواجه المنظمات.

في وصفه لخفة الحركة الإستراتيجية ، أشار (D' Aven) بكونها المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغير العمل من أجل الاستجابة للتغيرات في الأسواق ومواجهة مخاطر كبيرة (D' Aven,1994:25). لذا فهي تأخذ شكل السمة المميزة للمنظمات المعاصرة ، فالمرونة والسرعة سمتين تعطي المنظمات القدرة على مواجهة ظروف خارجية غامضة وعوامل تجارية وبيئية غير مؤكدة (Idris & Al-Rubai,2013:71). وبذلك فإن Strategic Agility (SA) تساعد المنظمات للحفاظ على اتصال مع بيئة ديناميكية من خلال إدخال التعديلات المطلوبة والمؤيدة للإجراءات ، من خلال القدرة على الإحساس بالبيئة ومحاولة توقع الاتجاهات المستقبلية بدقة وقدرة الاستجابة لضغوط العمل من خلال وجود استجابة داخلية وخارجية وقدرة استباقية لمتطلبات سوق (Mavengere,2013:2). ويمكن تحديد أربعة عناصر يمكن أن تسهم في زيادة أهمية وفاعلية خفة الحركة الإستراتيجية (Li&Holsapple,2008 :2) وهي كما يأتي :-

- 1- التوقيت ، ويشير لتقديم قيمة في الوقت المناسب ، وهي تختلف هنا عن مفهوم السرعة ، والتي عادة ما تشير إلى مدى سرعة حدوث الإنتاج ، فالسرعة في العمل لا يترجم بالضرورة ارتفاع خفة الحركة.
- 2- المرونة ، وتشير إلى مجموعة من الطرائق المتاحة لتحقيق النجاح بدلاً من ان تقتصر على مجموعة صغيرة من الخيارات المحددة مسبقاً ، بالمرونة العالية تنطوي على قدرة نشطة واستعداد لتصور خيارات جديدة للتغلب على الجمود والتكيف مع الظروف المهيكلية ويرتبط بالحفاظ على مصادر المرونة التي تجعل المنظمة متوازنة للتعامل مع ما هو غير متوقع.
- 3- الاقتدار أو القدرة على تحمل التكاليف ، هنالك تكاليف متأصلة في تحقيق درجة من خفة الحركة المطلوبة ، إذا كانت هذه التكاليف تفوق منافع الحركة تصبح الخفة غير عملية ، وقد تهدد بقاء المنظمة على المدى البعيد .
- 4- الأهمية: وتشير إلى مدى أهمية النشاط بالمنظمة لتحقيق مهمتها ، ان كان نشاط خفة الحركة غير ملائم ، او لا يليق تحقيق رسالة المنظمة ، ولا يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية .

خفة الحركة الإستراتيجية قادرة على تعديل وتنقيح ابتكار المنظمة واستراتيجياتها ، عندما تتغير بيئتها من خلال التوقع المسبق والمستمر ، لذا فالحاجة لخفة حركة إستراتيجية تنشأ من التغيير السريع وتجديد المنظمة والذي يحدث بصورة فاعلة وكفوة لبناء ميزة تنافسية اعتماداً على شيء ما لا يدركه المنافسون من استغلال فرصة قد تبطن استغلال المنافس من نفس الفرصة المؤاتية (Sult & Bryant,2006:5). وحاول (Tallon) وضع مجموعة من المقاييس يمكن من خلالها قياس خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمات في مواجهة التغيير البيئي ، والتي تشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لإغراض (Tallon,2007:61) ، وهي كما يأتي :-

- 1- ردة الفعل المناسب تجاه أي تطور في المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون الآخرون.
- 2- الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب في الزبائن .
- 3- تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى كلفة وأفضل نوعية أو تحسين أزمنا التسليم.
- 4- تقليص أو زيادة تنوع المنتجات المتاحة للبيع .
- 5- تبني تكنولوجيا جديدة لتحقيق منتجات أفضل وبشكل سريع .
- 6- التوسع في التسويق لأسواق تتجاوز المحليات إلى العالمية.
- 7- تعديل مستمر لجدول الأسعار كاستجابة لتغيير في أسعار المنافسين.

لذا فخفة الحركة الإستراتيجية تبرز أهميتها بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة وحيث يوجد ارتباطات أو علاقات داخلية نظامية متزايدة والتي تجعل الأعمال معقدة بصورة متزايدة ولعل تحديات الإدارة الحديثة تبرز في كيفية التنسيق من دون خلق أو إيجاد هرمية ثقيلة متعبة ، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الابتكار والتصور (Imaginashion) وكيفية بناء كلاً من الأنظمة الإدارية والحرية بنفس الوقت ، أي للزدهار في عالم متزايد الانقطاعات ، يجب على المنظمات إن تصبح متكيفة استراتيجياً وفاعلة بإجراء عملياتها ، وذلك يعد من التحديات الكبيرة (Santala,2009:35-36) .

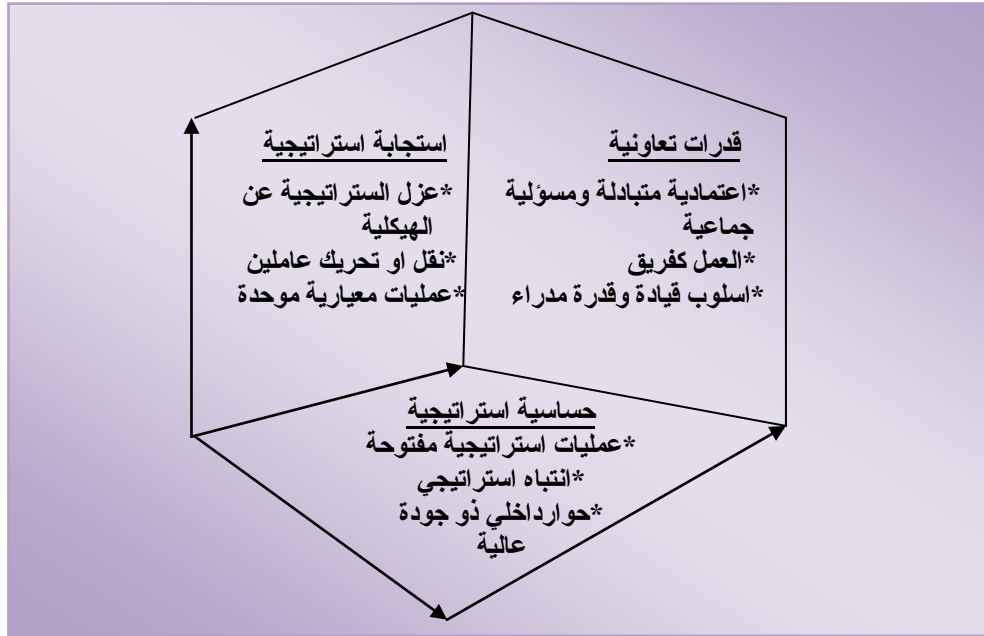


### ثالثاً : أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية

خفة الحركة الإستراتيجية تعني إن المنظمة يمكن إن تتخذ إجراءات سريعة وحاسمة ، وفعالة ، وإنها يمكن إن تؤدي إلى التوقع والاستفادة من التغيير .كثير من المنظمات تظهر خفة حركة قوية قادرة على الحفاظ بتفوقها الاستراتيجي ، على الرغم من تقلبات السوق لامتلاكها مستوى عال من خفة حركة إستراتيجية ، مما يعني ان المنظمة قادرة على إثبات وجود مقدرة تركيز على القضايا الإستراتيجية الرئيسية لإجراء تحولات وفق ما يتناسب مع بيئتها ، هذا النوع من التحولات يمثل محفظة من إبعاد مختلفة تعكس توافر مقومات خفة حركة إستراتيجية ووفق ما يتوافق مع واقع التنافسية وقدرة المنظمات على امتلاكها المرونة للتغيير .ولكي تصبح المنظمات خفيفة الحركة استراتيجياً - فإنها تحتاج للمواكبة مع نوعين من اللا تأكيدات (Aequier,2013:7-8) :-

1- لا تأكيدات تتعلق بينة المنظمة الخارجية :- إذ يتوجب على المدراء زيادة قدرتهم بصورة فعالة لاستكشاف البيئة التنافسية ، والاستشعار بإشارات الضعف والبقاء مرنين ، والانفتاح على التطورات الجديدة ، ومشاركة افتراضات ، والقيام بقرارات ملائمة لتحويل ونقل نماذج أعمالها .  
هذه المهمة لوحدها تعتبر تحدياً ، إذ ان القرار السيئ الناشئ من فشل الإدراك ، والفهم والتفاعل مع البيئة الخارجية قد يعرض مكانة المنظمة للخطر بصورة سريعة ، بحوث خفة الحركة الإستراتيجية إجابتنا عن هذه المسألة عن طريق تأكيد الخاصة لتحسين قدرات الحساسية الإستراتيجية للمدراء من الدرجة العليا **Top Management**.

2- لا تأكيدات نابغة من بيئة المؤسسة او المنظمة الداخلية ، تغييرات سريعة في نماذج أعمال المنظمة تتضمن القدرة على إعادة تشكيل المحفظة المشتركة للموارد والكفاءات بطرق سريعة وملائمة.فشل المنظمة في إدراك مواردها وكفاءتها الداخلية بصورة منسجمة ، قد تولد شكاً بمدى التلاؤم لإستراتيجية خفة حركة .  
أبحاث خفة الحركة الإستراتيجية تناولت هذه المسألة من خلال استدعاء قدرة رئيسية ثابتة وسبولة مورد.وبحسب (Doz & Kosonen,2006:2008,2010) فإن خفة الحركة الإستراتيجية تتألف من الحساسية الإستراتيجية **Strategic sensitivity** والاستجابة الإستراتيجية **Strategic Response** والقدرات التعاونية **Capacities Collective** .وأشار كلا الباحثين ، بان معظم المنظمات تنتهي ليس بسبب قيامها بالأشياء الخاطئة لكن بسبب عدم استمرارها بالقيام على ما اعتادت على القيام من الأشياء الصحيحة لمدة طويلة ، وان خفة الحركة الإستراتيجية ليست مجرد القدرة على إن تكون سريعاً ، بل القيام بتحويلات إستراتيجية بالوقت المناسب والقيام بإعادة توجيه وإعادة ابتكار إستراتيجية في سرعة عالية وفي الوقت المحدد لها، يلاحظ الشكل (3) (Doz & Kosonen,2006:3).



شكل (3)

القدرات الديناميكية الثلاث لخلق خفة حركة استراتيجية وفقاً لـ (Doz&Kosonen)

Source : Doz, Y.L., & Kosonen M., (2008), "The dynamics of strategic agility: Nokias rollercoaster", experience california Management, Review(50),NO.(3),p:95.

## 1- الحساسية الإستراتيجية Strategic sensitivity

تعني الحساسية الإستراتيجية القدرة بالتعرف على ، وتحديد الفرص والتهديدات بمدى الأذى مع الإدراك العميق لطبيعتها الإستراتيجية ، ومقدار المحصلات الممكنة من هكذا ظرف (Doz & Kosonen,2005:7) ، مما يتطلب ملاحظة وتفسير التغييرات في البيئة باستمرار وبدقة (Pesonen,2010:14) ، لذا فهي تمثل وحدة الإدراك ، وشدة الوعي ، والانتباه للتطورات الإستراتيجية (Doz & Kosonen,2010:37) لإشارات مبعثرة في اتجاهات مع قوى وقبوع ، وتتبنى رؤية مستقبلية للظروف المحيطة كونها تتطلب إدراك عال للظرف (Kettunen,2010:11) وتتطلب القدرة الأساسية لوحدة الإدراك ، وشدة الوعي والانتباه للتطورات الإستراتيجية وإلى زيادة وعي المدراء بالمرتبة العليا للديناميكيات الخارجية (Aquier & Dalmasso,2013:3-4) فيما اعتبرها (Ofoeghu & Akanbi) بأنها مزيج للتبصر ، والتخفيف البسيط مع التركيز على الأكثر أهمية ، وهي البصيرة أو بعد النظر Insight وتعني الافتتاح على أكبر قدر من المعلومات والاستخبارات والابتكارات الممكنة عن طريق خلق علاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات. (Ofoeghu & Akanbi,2010:155) ، فالحساسية الإستراتيجية تتولد من خلال الدمج لعملية إستراتيجية تشاركية داخلية ، وذات توجه خارجي شديد مع مستوى عالٍ من التركيز والشدة والحوار الداخلي المفتوح والغني مع اتجاهات أولية وقوى متلاقية مع قدرة بالاستشعار بزمن حقيقي في مواقف إستراتيجية متطورة (Doz & Kosonen,2008:96) ، مما يعطي الدعم لاعتبارها استجابة لبيئة المنظمة بتسلط الضوء على الحاجة لتحري الفرص والتهديدات ، والرصد الناجح لأساسيات وقواعد المنافسة. (Ruohonen et al, 2013:4-5).

## 2- الاستجابة الإستراتيجية (Strategic response)

تتمثل بقدرة المنظمة في إعادة تكوين الموارد والعمليات ، وهي ردة الفعل تجاه بيئة الأعمال عبر التعاون مع عملائها وشركاء الأعمال بسرعة وسهولة (Overby, et al,2006 : 9). من الواضح إن الاستجابة الإستراتيجية ثم تعريفها بمضامين مختلفة لتشمل القدرة على التغيير كما جاء في دراسة (مصطفى ، 2010 : 68) أو سيولة موارد كما جاء في دراسات متعددة معتمدة بذلك على دراسات الباحثين الرواد في مجال خفة الحركة الإستراتيجية مثال (Doz & Kosonen,2006:2008,2010) ويبقى في مجملها تمثل ممارسات منظمة داخلية لإعادة تشكيل الموارد بسهولة وسرعة وسهولة ، وردة فعل (Reaet) كاستجابة للتغييرات في بيئة الأعمال .

إلا إن الواضح بان كل المضامين المتداولة يشترك بعاملين مشتركين هما الاستجابة والتغيير حيث إن التغيير دائماً تفاعلي في هذه الفكرة أي استعمال عناصر منظمة داخلية لتحسين استجابة منظمة لتغيير حالي أو محتمل وهذا ما أكد عليه (Ojha,2008:9) إذ اعتبر إن تغيير بيئة المنظمة أو السوق قد يفرض تغييراً في تركيب وهيكليّة المنظمة والذي يمكن إن يحدد فشلها أو نجاحها، كونها تمثل قدرة داخلية لإعادة تشكيل القدرات المنظمة وإعادة استخدام الموارد بصورة سريعة (Doz & Kosonen,2010:370) وإعادة مراعاة صياغة نماذج من أجل إن تكون خيارات المنظمة الإستراتيجية مناسبة ، فمقدار السرعة والكلفة لإعادة الاستخدام يمكن إن يحدد مصداقية نتائج الخيارات ، فالمنظمات الخفيفة استراتيجياً يمكن إن تتقبل خيارات أكثر بسيولة موارد أعلى (Kettunen,2012:12).

## 3- القدرات التعاونية Collective capabilities

تعني القدرة للوصول والالتزام بقرارات إدارية تعاونية من أجل إعادة التوجيه (Redirection) والخيارات المتطرفة (Drastic choices) بدلاً من إن يكون رهينة للمماطلة والتأخير للمهام الضرورية (Doz & Kosonen,2005:8). القدرات الجماعية تتعلق بالشراكة وهي "القدرة في الاستفادة من الأصول والمعرفة والكفاءات من موردين وموزعين ومصنعين ومقدمي الخدمات اللوجستية من خلال التحالفات والشراكات والمشاريع المشتركة ، وإن نجاح القدرات الجماعية هي المطلوبة لتنفيذ البعدين الآخرين (الحساسية الإستراتيجية والاستجابة الإستراتيجية) لأن نجاحها يتطلب موارد بشرية ، وبنى تحتية وفعالية وكفاءة خدمات تكنولوجيا المعلومات. وقدرة المنظمة للاستفادة من الجمع بين مواردها الأساسية (معلومات ، موظفين ، ووظائف ، وبنى تحتية وشراكات عمل) لتحقيق أهداف محددة ، (Movenger,2013:12). ويمكن إن تتضمن القدرات التعاونية ووحدة القيادة الممارسات التالية (Pesonen,2010:16-17):-

- الاعتمادية المتبادلة The Mutual dependency: إذ تعزز الإدارة التنفيذية من خلال الرغبة على العمل التعاوني ومنع الفئوية Factionalism.\* تعاون الفريق العلوي Top Collaboration
- Team: تعاون الفريق العلوي بالاشتراك مع الزملاء ، بما يعزز أداء فريق الإدارة عن طريق خلق حوار بناء
- أسلوب قيادة المدير التنفيذي Leadership of the CEO: والذي يمكن المنظمة من تعظيم نتائج فريق إداري متنوع بانسجام.



## المبحث الرابع الجانب التطبيقي للبحث

يتناول المبحث الحالي الجانب التطبيقي العملي عبر ثلاثة محاور وكالاتي :  
المحور الاول : تحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة  
1- تحليل اجابات افراد العينة حول متغير الصلابة النفسية

### جدول (3)

مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات الصلابة النفسية N=85

معامل الاختلاف c.v	شدة الاجابة %	الاحراف	الوسط الحسابي	ينطبق علي دائما	ينطبق علي غالبا	ينطبق علي احيانا	لا ينطبق علي احيانا	لا ينطبق علي ايدا	رمز السؤال	السؤال
0.251	78.2	0.983	3.91	20	50	6	5	4	CON1	اتمتع بالقدرة على ضبط انفعالاتي
0.382	62.8	1.200	3.14	8	17	30	15	15	CON2	*يصعب علي مواجهة أكثر من مشكلة في الوقت نفسه
0.251	78.6	0.985	3.93	26	37	14	6	2	CON3	*اتمتع بالقدرة على إدارة المواقف والتحكم بها
0.386	58.2	1.123	2.91	8	25	28	15	9	CON4	بنتابني الشعور بالكآبة حين اواجه بمواقف ضاغطة
0.228	83.8	0.957	4.19	39	31	8	6	1	CON5	أوظف قدراتي الذاتية في صياغة خطتي المستقبلية
0.251	83.6	1.048	4.18	42	27	7	7	2	CON6	أجد جميع قدراتي في مواجهة المشكلات التي تعترض مسيرة حياتي الوظيفية
0.361	65.4	1.182	3.27	5	19	26	18	17	CON7	*استغرق وقتا طويلا حتى اتمكن من تجاوز صدمة أو حزن
0.418	62.2	1.300	3.11	13	22	26	9	15	CON8	أؤمن إن ما يحدث لي هو نتيجة لتخطيبي
0.274	77.2	1.059	3.86	25	37	12	8	3	CON9	امتلك تأثير على ما يجري من أحداث في المجال الذي اعمل فيه
0.467	57.0	1.331	2.85	12	15	24	16	18	CON10	تتأثر حياتي المهنية بقوى خارجية
0.337	67.2	1.134	3.36							التحكم (Con) Contro
0.212	86.8	0.920	4.34	48	24	8	4	1	COM1	أصر على انجاز عملي مهما كان صعبا حتى انتهى منه
0.202	88.2	0.890	4.41	51	24	5	4	1	COM2	اشعر بالمسؤولية المهنية تجاه الآخرين ،وأبادر بمساعدتهم
0.296	83.8	1.239	4.19	50	18	7	3	7	COM3	اشعر بالفخر لامتثالي المنظمي
0.250	82.4	1.028	4.12	36	34	7	5	3	COM4	أتق في قدرتي على التنفيذ الناجح لخطتي المستقبلية
0.243	85.6	1.042	4.28	49	21	7	6	2	COM5	تمتحنني مبادئ وقيمي التي اتمسك بها معنى لحياتي المهنية
0.260	77.8	1.012	3.89	24	40	12	6	3	COM6	امتلك القدرة بالتغلب على الظروف المعاكسة
0.318	75.8	1.206	3.79	31	23	18	8	5	COM7	يصعب علي تقبل الفشل والهزيمة في أداء مهامي
0.271	79.6	1.080	3.98	34	27	14	8	2	COM8	أتحمل المسؤولية مع أقراني إزاء القرارات التي نتخذها
0.212	85.8	0.911	4.29	42	33	5	3	2	COM9	أكرس معظم وقتي لاجاز مهامي
0.193	87.4	0.845	4.37	46	30	5	3	1	COM10	تقتني بنفسى أكثر اهمية من ذم الآخرين لي
0.244	83.4	1.017	4.17							الالتزام ( Com ) Commitmen
0.234	83.0	0.970	4.15	39	26	16	2	2	CHa1	امتلك القوة والمثابرة لبناء مستقبلي
0.415	58.6	1.215	2.93	10	25	22	17	11	CHa2	*اشعر باليأس عندما لا تسير الأمور كما أتمناها
0.447	58.8	1.314	2.94	11	27	19	12	16	CHa3	*اشعر بالقلق على مستقبل حياتي المهنية
0.398	63.6	1.265	3.18	14	23	23	14	11	CHa4	تستنفذ المشكلات قواي وقدرتي على التحدي
0.276	76.2	1.052	3.81	22	39	14	6	4	CHa5	يمكنني التغلب على كافة المشكلات التي تواجهني
0.262	80.2	1.052	4.01	33	31	13	5	3	CHa6	تروقي المنافسة لاختبار قدراتي
0.276	77.4	1.067	3.87	26	35	15	5	4	CHa7	أبادر بحل المشكلات قبل حدوثها
0.293	74.2	1.089	3.71	21	34	18	8	4	CHa8	تثيرني الحياة المهنية بكل مواقفها
0.262	80.0	1.046	4.00	33	29	16	4	3	CHa9	اميل لاجاز المهمات الصعبة أكثر من المهمات السهلة
0.295	81.2	1.199	4.06	42	22	10	6	5	CHa10	اصمم على انجاز المهمة التي افشل بالتجاوزها
0.313	73.8	1.155	3.69							(cha) Challenge
0.295	74.8	1.102	3.74							الصلابة النفسية PH

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية

\*الفقرات ( CO.N2 ) و ( CO.N3 ) و ( CO.N7 ) و ( CH.A2 ) و ( CH.A3 ) توضح الاسئلة العكسية بصيغة سلبية والغاية منها تاكيد دقة اجابات افراد العينة حول فقرات الاستبانة.

**1- التحكم ( Con ) Control**

حقق هذا المكون وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.36) وهو وسط معتدل عن مؤشرات قياسه للفقرات العشر ، بانحراف معياري (1.134) مما يؤشر على ان مستوى التحكم الذي يتمتع به متخذوا القرار عينة الباحثفوق المتوسط بقليل ، وهي نتيجة مشجعة رغم انها متواضعة .

على مستوى الفقرات الخاصة بهذا المتغير ، فقد تراوحت الأوساط الحسابية بين أعلى قيمة لها عند الفقرة (Con5) (أوظف قدراتي الذاتية في صياغة خططي المستقبلية) إذ بلغ وسطها الحسابي (4.19) بانحراف معياري (0.957) وبأقل نسبة تشتت واختلاف إذ بلغ معامل الاختلاف (0.225) (c.v) . تلتها فقرة (Con6) ( أجد جميع قدراتي في مواجهة المشكلات التي تعترض مسيرة حياتي الوظيفية ) إذ سجلت وسطاً حسابياً بلغ (4.18) وبانحراف معياري (1.048) وبمعدل تشتت قليل حيث سجلت معامل الاختلاف (c.v) نسبة بلغت (251 %). وجاءت الفقرات (Con1 , Con3 , Con9) متقاربة من حيث الأوساط الحسابية ومستوى الانحراف المعياري حيث حققت أوساطاً حسابية بلغت (3.91) و (3.93) و (3.86) على التوالي ، وبانحرافات بلغت (0.983) و (0.985) و (1.059) على التوالي فيما سجلت معاملات التشتت والاختلاف (25.1%) و (25.1%) و (27.4%) على التوالي ، وهي معاملات اختلاف قليلة وضعيفة مما يدل على ان نسبة التشتت في الأجوبة ضعيفة لتعكس بذلك توافر مقومات تمتع متخذي القرار بالقدرة على ضبط الانفعالات وعلى ادارة المواقف والتحكم بها مع امتلاكهم التأثير على مايجري من أحداث في المجال الذي يعملون فيه . فيما سجلت الفقرتين (Con10) و (Con4) أقل وسطاً حسابي بلغ (2.85) و (2.91) على التوالي وبانحراف معياري (1.123) و (1.331) وسجلت معاملات الاختلاف، (46.7%) و (38.6%) على التوالي .

**2- الالتزام (COM) Commetment**

جاءت النتائج مقبولة بدرجة عالية من حيث مستوى توافر مقومات الالتزام عند افراد العينة المبحوثة ، عكسته نتائج الوسط الحسابي العام إذ سجل ( 4.17 ) وبانحراف معياري عام ( 1.017 ) ومعامل اختلاف (c.v) عام سجل (24.4 %) مع شدة في الاجابة بلغت نسبتها المنوية العامة (83.4 %) وهي نسبة عالية . أما على مستوى الفقرات ، فقد حققت سبع فقرات أوساطاً حسابية عالية ومتقاربة ، إذ حققت كل من الفقرات (Com1 ، Com2 ، Com10 ، Com9 ، Com5 ، Com3 ، Com4) أوساطاً حسابية مرتفعة جداً بلغت (4.41) و (4.37) و (4.34) و (4.29) و (4.28) و (4.19) و (4.12) على التوالي وقد عكست هذه الفقرات بأوساطها الحسابية السبب وراء نيل هذا المحور المرتبة الأولى . أما أعلى انحراف معياري كان قد سجل للفقرة (Com3) إذ بلغ (1.239) بمعامل اختلاف (29.6%) وشدة إجابة بلغت نسبتها (83.8%) ، إذ دلت النتائج على تحمل قدرة عالية من افراد العينة المستجيبة للشعور بالمسؤولية المهنية تجاه الآخرين والمبادرة بمساعدتهم والثقة بالنفس مع الاصرار على انجاز الاعمال الموكلة اليهم بتكريس الوقت الكافي لانجاز مهماتهم وشعورهم تجاه منظماتهم بفخر الانتماء لها مما يعزز من مبادئهم وقيمهم تجاه التمسك بحياتهم المهنية وتمسكهم على التنفيذ الناجح لخططهم المستقبلية .

**3- التحدي (Cha) Challenge**

حظي هذا المكون بالمرتبة الثانية من بين المتغيرات الفرعية الثلاث للصلاية النفسية بتحقيقه لوسط حسابي عام معتدل من اجابات أفراد العينة إذ بلغ (3.69) بانحراف معياري عام (1.155) مع معامل اختلاف (C.V) بلغت نسبته (31.3 %) وقد كانت نسبة شدة الاجابة (73.8%) وهي درجة عالية تفوق (50%) لتعطي دعماً كافياً بامتلاك عينة البحث المستجيبة والمبحوثة لدرجة عالية من التحدي ، هذه النسب العالية عكستها وعززتها الفقرة (Cha1) إذ سجلت وسطاً حسابياً بلغ (4.15) بانحراف معياري (0,970) ومعامل تشتت بلغ (23.4%) و شدة اجابة بلغت نسبتها (83%) ، لتؤكد هذه الاجابة على امتلاك متخذي القرار القوة والمثابرة لبناء مستقبلهم تلتها الفقرة (Cha10) بوسط حسابي بلغ (4.06) بانحراف معياري بلغ (1.199) وهي نسبة تشتت مطلقة عالية تقابلها نسبة من معامل الاختلاف بلغت (29.5 %) مع شدة اجابة من المستجيبين من افراد العينة بلغت (81.2%) وهي نسبة عالية لتؤكد على تقييمهم على انجاز المهام التي يفشلون بانجازها . ثم جاءت الفقرتين المتقاربتين بالوسط الحسابي وهي كل من (Cha6) و (Cha9) بأوساط حسابية سجلت (4.01) و (4.00) على التوالي وبانحرافات معيارية بلغت (1.052) و (1.046) على التوالي ، وبقيم معاملات اختلاف متشابهة بلغت (26.2 %) ، بشدة استجابة سجلت نسبة (80%) ولكلاً منها ، وهي نسب اجابة عالية تؤكد من خلالها المستجيبون ان المنافسة تروقه لاختيار قدراتهم وميلهم لانجاز المهمات الصعبة فيما سجلت الفقرتين (Cha2) و (Cha3) المتقاربتين في الأوساط الحسابية أقل وسطاً حسابياً بلغ (2.93) و (2.94) على التوالي بانحرافات معيارية (1.215) و (1.314) وبمعاملات اختلاف (0.415) و (0.447) على التوالي ، وهي تؤشر نسب تشتت عالية في الاجابة ، وتعزو الباحثين هذه النسبة العالية من التشتت الى وجود ضغوط خارجية عن ارادة افراد العينة وهذا ما لمسته الباحثة من خلال معاشتها الميدانية للوزارة ، مما جعلهم يشعرون بالقلق على مستقبل حياتهم المهنية وحالة اليأس التي تنتابهم عندما لايسير الامور كما يتمنونها ، وعزز ذلك شدة الاجابة التي بلغت للفقرة (Cha2) نسبة (58.6 %) فيما جاءت الفقرة (Cha3) شدة الاجابة بلغت (58.8 %) وهي وان كانت نسبة متوسطة تفوق نسبة 50 % بقليل الا انها تؤكد اجابة المستجيبين .

## 2- تحليل اجابات افراد العينة حول متغير خفة الحركة الاستراتيجية

جدول (4)

مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات خفة الحركة الاستراتيجية N=85

معامل CV الاختلاف	النسبة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدرجة عالية جدا 5	بدرجة عالية 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة قليلة 2	بدرجة قليلة جدا 1	رمز السؤال	السؤال	
0.245	78.2	0.959	3.91	24	38	16	5	2	Sts1	تعتمد قيادة المنظمة رؤية محددة ومدركة من قبل العاملين وتراجع ليعاد صياغتها بما يتناسب والتغيرات المستمرة والاستجابة لتلك التغيرات	
0.237	74.4	0.881	3.72	16	36	27	5	1	Sts2	تتوفر لدينا القدرة على إحداث التوازن في التركيز على الأحداث القريبة والبعيدة	
0.232	77.0	0.893	3.85	19	43	14	9	-	Sts3	نحس لضغوطات ومطالب الوقت المتسارعة ونعمل من أجل تقليل دوائرننا الإدارية والتشغيلية	
0.228	81.0	0.925	4.05	30	36	13	5	1	Sts4	نوجه طاقاتنا لتحقيق السرعة والفاعلية في اداء نشاطاتنا	
0.225	78.6	0.884	3.93	21	44	15	3	2	Sts5	نمتلك بقطعة وانتباه يعززان قدرتنا في مواجهة لتغيرات بيئية غير محتملة	
0.382	61.2	1.169	3.06	11	18	30	17	9	Sts6	لنميل لتقبل الأفكار المتأتمية من اصحاب المصالح (زيان ، منافسين ، مراكز بحثية) لتلافي التعارض في وجهات النظر المختلفة	
0.232	75.6	0.878	3.78	14	47	17	5	2	Sts7	نحرص على توظيف قدرتنا الإدارية في معالجة المتاح من المعلومات الموجهة	
0.272	74.4	1.019	3.72	18	39	17	8	3	Sts8	نحرص على الإثراء الفكري والحوار البناء المفتوح مع العاملين	
0.254	75.0	0.951	3.75	(sts) Strategic sensitivitY							حساسية استراتيجية
0.263	74.6	0.981	3.73	15	45	16	5	4	Str1	تعتمد هيكل تنظيمية نموذجية موجهة تسهل إعادة تخصيص الموارد الاستراتيجية	
0.278	70.6	0.983	3.53	12	37	22	12	2	Str2	تعتمد نظام يضمن قياس الاداء الديناميكي والموازنة البيئية	
0.252	71.8	0.904	3.59	12	36	29	6	2	Str3	نمتلك المرونة الكافية لإعادة توزيع الموارد والاستفادة منها	
0.306	71.6	1.095	3.58	17	34	19	11	4	Str4	نستثمر نكاه اعمالنا وبيانات الاداء والمبادرات للحصول على خيارات تؤمن سيولة اكبر في الموارد	
0.276	69.4	0.958	3.47	10	36	25	12	2	Str5	نمتلك منظمتنا القابلية على إعادة تشكيل تراكيبها (هيكلاتها) الادارية وعملياتها التشغيلية	
0.267	72.8	0.974	3.64	16	34	25	8	2	Str6	نحرص على الارتقاء بمحفظة المعرفة لإعادة تشكيل القدرات وتوزيع الموارد بسرعة	
0.322	66.8	1.075	3.34	12	28	26	15	4	Str7	تطلب العون الخارجي في تصميم الأنظمة وإعادة هيكلة الأعمال	
0.271	73.8	1.001	3.69	15	44	14	9	3	Str8	نتبنى خطط فاعلة في تطوير الموارد البشرية العاملة حاليا واستقطاب ذوي الكفاءة	
0.279	71.4	0.996	3.57	(str) Strategic respons							استجابة استراتيجية
0.237	78.4	0.928	3.92	24	39	13	9	-	Coc1	تؤمن قيادة المنظمة بالعمل الفرقي وتحت العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	
0.242	80.2	0.970	4.01	28	39	12	3	3	Coc2	تتحمل المسؤولية إزاء المواقف التي تتطلب تحقيق مصالح المنظمة على حساب مصالحنا الخاصة	
0.258	72.6	0.937	3.63	13	41	19	11	1	Coc3	نحرص إدارة المنظمة في المحافظة على العاملين دون مغادرتهم لأي منظمة او جهة أخرى	
0.208	84.4	0.878	4.22	37	36	7	4	1	Coc4	نبرز ولائنا للمنظمة لاسيما في اوقات الأزمات	
0.287	72.2	1.036	3.61	18	30	26	8	3	Coc5	نتمتع بمزيد من الصلاحيات اللازمة لتحمل مسؤولية مهامنا	
0.263	77.2	1.014	3.86	24	37	14	8	2	Coc6	تتحمل المسؤولية من خلال إشراكنا في عمليات صنع القرار الاستراتيجي	
0.279	79.2	1.107	3.96	32	32	11	6	4	Coc7	نسعى للبقاء في المنظمة مهما كانت الظروف	
0.226	79.6	0.899	3.98	27	35	17	6	-	Coc8	ننجز كادارة عليا وعاملون في التكيف استراتيجيا بما يتوافق والظروف المتغيرة للبيئة الخارجية	
0.249	78.0	0.971	3.90	(coc) Collective capabilities							القدرات التعاونية
0.261	74.8	0.973	3.74	خفة الحركة الاستراتيجية SA							

المصدر : مخرجات الحاسبة الإلكترونية

**1- الحساسية الاستراتيجية Sts**

قيس هذا المكون من خلال (8) فقرات (Sts1- Sts8) حققت وسطاً حسابياً عاماً مرتفعاً بلغ (3.75) وبتحرف معياري عاماً بلغ (0.951) ومعامل اختلاف (254 %) مع شدة اجابة من المستجيبين سجلت نسبة (75%) لتشير هذه النتيجة الى ان مستوى الحساسية الاستراتيجية أشر معدلاً عالياً من وجهة نظر المستجيبين من أفراد العينة على مستوى الفقرات فقد سجلت أعلى وسطاً حسابياً للفقرة (Sts4) إذ بلغ (4.05) وهو مرتفع جداً لتشير الى توجه الطاقات لتحقيق السرعة والفاعلية في أداء النشاطات وبتوافق أفراد العينة ، حيث أن الانحراف المعياري سجل لهذه الفقرة (0.925) ليبدل على تشتت قليل بالاجابة بين افراد العينة عكسته معامل الاختلاف (22.8 %) مع شدة اجابة بلغت (81%) وهي نسبة عالية فاقت (50%) بكثير .

أما اقل وسطاً حسابياً فقد سجل للفقرة (Sts6) (لا يميل لتقبل الافكار المتأتية من أصحاب المصالح لتلافي التعارض في وجهات النظر المختلفة ، إذ بلغ وسطها الحسابي (3.06) وبتحرف معياري عالي سجل (1.169) ليبدل على تشتت عالي بالاجابة مع معامل اختلاف عالي (0.382) وشدة اجابة ضعيفة نسبياً إذ سجلت (61.2 %).

**2- الاستجابة الاستراتيجية Str**

قيس هذا المكون من خلال ثمان فقرات صيغت بشكل أسئلة من (Str1- Str8) تم عرضها على عينة البحث ضمن فقرات الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما يظهره الجدول (4) ،حققت الاستجابة الاستراتيجية كمتغير فرعي وسطاً حسابياً عاماً ومرتفعاً بلغ (3.57) وبمعامل انحراف معياري عام بلغ (0.996) مع معامل اختلاف سجلت نسبته (27.9 %) بشدة اجابة بلغت (71.4 %) ، هذه النتيجة عكستها الفقرة (Str1) حيث سجلت أعلى وسطاً حسابياً من بين الفقرات الاخرى لقياس هذا المكون إذ بلغ وسطها الحسابي (3.73) وبتحرف معياري (0.981) يدل على تشتت بالاجابة مع معامل اختلاف بلغ (26.3 %) وشدة اجابة سجلت نسبة (74.6 %) لتؤكد اتفاق المستجيبين على أن اعتمادهم هيكل تنظيمية نموذجية موجهة نحو مجالات تسهل إعادة تخصيص الموارد الاستراتيجية. أما اقل وسطاً حسابياً فقد سجل للفقرة (Str5) (تمتلك المنظمة القابلية على إعادة تشكيل تراكيبها وهيكلياتها الادارية وعملياتها التشغيلية)، إذ سجلت وسطاً حسابياً بلغ (3.47) وبتحرف معياري (0.958) وهي نتيجة مشجعة ، رغم انها اقل وسطاً حسابياً من بين باقي مؤشرات قياس الاستجابة الاستراتيجية عكستها شدة الاجابة البالغة (69.4 %) لتؤكد توافر هذا المؤشر وبمستوى عالي . أما أعلى تشتت بالاجابة فقد سجل للفقرة (Sts4) حيث بلغ الانحراف المعياري لها (1.095) وبمعامل اختلاف (30.6 %) وشدة اجابة (71.6 %) رغم تحقيقها لوسط حسابي مرتفع (3.58) لتؤكد تشتت بالاجابة ، رغم توافر مقومات استثمار ذكاء الاعمال وبيانات الاداء والمبادرات للحصول على خيارات تؤمن سيولة أكبر من الموارد

**3- القدرات التعاونية Coc**

قيس هذا المكون من خلال (8) فقرات صيغت بشكل أسئلة ضمن أداة القياس (الاستبانة) توزعت بين (Coc1- Coc8) حققت بمجملها وسطاً حسابياً عاماً مرتفع جداً بلغ (3.90) وبتحرف معياري عام (0.971) مع معامل اختلاف بلغ (0.249) لتؤشر تشتت قليل بالاجابة مع شدة اجابة بلغت نسبتها (78 %) من قبل المستجيبين من افراد العينة . على مستوى الفقرات سجلت الفقرة (Coc4) أعلى وسطاً فرضياً بلغ (4.22) تبرز ولائنا للمنظمة لاسيما في أوقات الأزمات) وبتحرف معياري (0.878) مع معامل اختلاف (20.8%) وشدة اجابة نسبتها (84.4%) وهي أكبر شدة اجابة بين الفقرات الثمان لقياس هذا المكون تلتها الفقرة (Coc2) (تتحمل المسؤولية ازاء المواقف التي تتطلب تحقيق مصالح المنظمة على حساب مصالحها الخاصة ) إذ حققت وسطاً حسابياً بلغ (4.01) وهي قيمة مرتفعة جداً ، وبتحرف معياري (0.970) ومعامل اختلاف (24.2 %) مع شدة اجابة (80.2 %) لتؤكد درجة تشتت قليل بالاجابة من قبل المستجيبين من افراد العينة . أما اقل وسطاً حسابياً فقد سجل للفقرة (Coc3) بوسط حسابي بلغ (3.63) وبتحرف معياري (0.937) لتؤكد درجة تشتت قليلة بالاجابة بمعامل اختلاف (25.8%) وشدة اجابة (72.6 %) لتؤكد حرص ادارة المنظمة للإبقاء والمحافظة على العاملين دون مغادرتهم الى منظمات او جهات أخرى) . أما أعلى انحراف معياري فقد سجل للفقرة (Coc7) (تسعى للبقاء في المنظمة مهما كانت الظروف ، إذ سجل الانحراف المعياري لها (1.107) وهي عالية جداً تؤكد درجة تشتت عالية بالاجابة ، وهي بذلك تجيب على التناقض الحاصل مع الفقرة (Coc3) التي أكدت على حرص ادارة المنظمة في المحافظة على عاملها دون مغادرتهم ، والتي نالت على شدة اجابة عالية من المستجيبين .

## المحور الثاني :- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

## 1- علاقة الارتباط بين الصلابة النفسية والحساسية الاستراتيجية

يظهر الجدول التالي طبيعة العلاقة الارتباطية للصلابة النفسية والحساسية الاستراتيجية وفق معادلة

. Spearman

## جدول (5)

قيم معاملات ارتباط Spearman لاختبار العلاقة بين الصلابة النفسية والحساسية الاستراتيجية

N=85

نوع الدلالة معنوية	الحساسية الاستراتيجية Sts			التغير المعتمد
	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	معامل الارتباط r	المتغير المستقل
	2.32	7.22	0.721**	الصلابة النفسية PH

المصدر : اعداد الباحثين على وفق مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (spss-v.20)

يتضح من معطيات الجدول (5) ان قيمة معامل الارتباط بين الصلابة النفسية كمتغير مستقل وبين الحساسية الاستراتيجية (Sts) كمتغير فرعي عن المتغير المستجيب (خفة الحركة الاستراتيجية) بلغ (\*\*0.721) وهو معامل ارتباط موجب وقوي ذا دلالة معنوية بمستوى (0,01)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.22) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (99%)، إذ بلغت (2,32) مما يعطي دعماً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والحساسية الاستراتيجية

## 2- علاقة الارتباط بين الصلابة النفسية والاستجابة الاستراتيجية

## جدول (6)

اختبار علاقة الارتباط بين الصلابة النفسية والاستجابة الاستراتيجية Sts n=85

نوع العلاقة	الاستجابة الاستراتيجية			الصلابة النفسية PH
	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	معامل الارتباط r	
معنوية بدرجة ثقة % 99	2.32	9.37	0.717**	

(\*\*) معنوي عند مستوى (0,01)

المصدر: اعداد الباحثين على وفق مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج (spss- v.20) اشترت معطيات الجدول (40) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والاستجابة الاستراتيجية Str إذ بلغ معامل الارتباط (Sperman) (\*\*0.717) وهو معامل ارتباط موجب ومما يدعم هذا الارتباط قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (9.37) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,01) وبدرجة ثقة (99%) مما يعطي دعماً بقبول صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها :-

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والاستجابة الاستراتيجية )

## 3- علاقة الارتباط بين الصلابة النفسية والقدرات التعاونية .

أشر الجدول (7) وجود معامل ارتباط بين الصلابة النفسية والقدرات التعاونية بلغت قيمته (\*\*0.759) وهو معامل ارتباط موجب ودال معنوياً عند مستوى دلالة (0,01) ومما يؤكد ايجابية العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.62) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، ويعطي دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها ( توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والقدرات التعاونية ) .

## جدول (7)

قيم معامل ارتباط معامل Sperman لاختبار العلاقة بين الصلابة النفسية والقدرات التعاونية

N=85

نوع العلاقة	القدرات التعاونية Coc			الصلابة النفسية PH
	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	معامل الارتباط r	
معنوية بدرجة ثقة % 99	2.32	10.62	0,759**	

( \*\* ) مستوى معنوي (0,01) عند درجة ثقة 99%

المصدر : اعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية .



بناءً على ماتقدم من نتائج تحليل واختبار علاقات الارتباط بين ابعاد الصلابة النفسية وأبعاد وخفة الحركة الاستراتيجية ، يظهر الجدول (7) العلاقة الارتباطية بين الصلابة النفسية بأبعادها مجتمعة وخفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة ، حيث تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لـ (Sperman) (0.743\*\*) وسجلت قيمة (t) المحسوبة (10.12) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.32) بدرجة معنوية (0,01) ودرجة ثقة (99 %) لتثبت صحة الفرضيات الفرعية التي تم اثباتها سابقا ، حيث بلغ عدد الفرضيات التي تم اثباتها وقبولها (3) فرضيات وهي مجموع الفرضيات الاجمالية ، أي مايشكل نسبته (100%) مما يعطي دعماً كافياً لاثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها :-

( يسهم توافر مقومات الصلابة النفسية لمتخذي القرار في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية )

### المحور الثالث : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

#### 1 - علاقة التأثير بين الصلابة والنفسية والحساسية الاستراتيجية

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل تأثير الصلابة النفسية كمتغير مستقل في الحساسية الاستراتيجية كمتغير فرعي في متغير رئيسي إذ أشارت النتائج الى ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.080\*\*) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على ان معادلة الانحدار الخطي البسيط أشرت وجود تأثير بين المتغير كما فسر (R<sup>2</sup>) مانسبته (53 %) من مقدار الاختلافات الحاصلة في خفة الحركة الاستراتيجية ، أما الباقي من النسبة فيعود لعوامل أخرى غير داخلة في البحث الحالية ، كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.520) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.133\*\*) وتشير الى ان التغير الحاصل في الصلابة النفسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في الاستجابة الاستراتيجية بمقدار (0.563) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الفرعية الرئيسية السادسة والتي مفادها :

[ تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في الحساسية الاستراتيجية ]

#### جدول (8)

نتائج تأثير الصلابة النفسية في الحساسية الاستراتيجية باستخدام انموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت a	قيمة معامل B	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الصلابة النفسية	الحساسية الاستراتيجية	1.625	0.563	0.520	17.080**	4.133**	تأثير معنوي

( \* ) قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة ( 0.05 ) ودرجة حرية ( 84 ) = 3.92

( \*\* ) قيمة F الجدولية تحت مستوى ( 0.01 ) ودرجة حرية ( 83 ) = 6.85

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية ومخرجات برنامج ( Spss-v.20 )

#### 2- علاقة تأثير الصلابة النفسية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية

تشير نتائج تحليل معادلة الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (9) الى ان تأثير الصلابة النفسية في الحساسية الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً ومعنوياً ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.477\*\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية ( 0.01 ) و ( 0.05 ) وهذا يدل على ان انموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ، كما بلغ معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) ( 0.51 ) مما يعني ان ( 51 %) من التأثير يعود لمتغير الصلابة النفسية أما بقية النسبة من التأثير فتعود الى متغيرات غير داخلة في انموذج البحث. ومن خلال متابعة معاملات بيتا يتضح ان (B) تبلغ (0.601) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.934\*\*) وتؤكد ان التغير الحاصل في الصلابة النفسية بوحدة واحدة يؤدي الى تغير في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية بمقدار (0.601) ويدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة والتي مفادها :-

[ تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في الاستجابة الاستراتيجية ]

#### جدول (9)

نتائج تأثير الصلابة النفسية في الاستجابة الاستراتيجية باستخدام انموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت a	قيمة معامل B	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	نوع التأثير
الصلابة النفسية	الاستجابة الاستراتيجية	1.301	0.601	0.514	15.477**	3.934**	تأثير معنوي

(\*\* ) قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة ( 0.05 ) ودرجة حرية ( 84 ) = 3.92

(\*\* ) قيمة F الجدولية تحت مستوى ( 0.01 ) ودرجة حرية ( 83 ) = 6.85

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية ومخرجات برنامج ( Spss-v.20 )



## 3- علاقة تأثير الصلابة النفسية في القدرات التعاونية

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل تأثير الصلابة النفسية خفة الحركة الاستراتيجية ، إذ دل نموذج الانحدار الخطي البسيط على وجود تأثير معنوي ، حيث سجلت قيمة (F) المحسوبة (\*\*21.714) عند مستوى معنوية و (0.01) فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.576) وكما بلغت قيمة (B) (0.789) مما يشير الى ان التغير في الصلابة النفسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في تحقيق القدرات التعاونية بمقدار (0.576) مما يعطي دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة والتي مفادها :

[ تؤثر الصلابة النفسية تأثيراً ذا دلالة معنوية في القدرات التعاونية ]

## جدول (10)

نتائج تأثير العلاقة النفسية في القدرات التعاونية باستخدام معادلة نموذج الخطي البسيط

نوع التأثير	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل $R^2$	قيمة معامل B	الحد الثابت a	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
تأثير معنوي	4.660**	21.714**	0.576	0.789	0.921	الصلابة النفسية	القدرات التعاونية

(\*) قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (84) = 3.92

(\*\*) قيمة F الجدولية تحت مستوى (0.01) ودرجة حرية (83) = 6.85

المصدر : اعداد الباحثين بالاستناد الى نتائج الحاسبة الالكترونية ومخرجات برنامج (Spss-v.20)

## المبحث الخامس

## الاستنتاجات والنوصيات

تضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي تتعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي والتي أفرزتها طبيعة البحث :-

## أولاً:- الاستنتاجات

1- اظهرت الدراسات الى ان تطوير صلابة نفسية للفرد وقدرته على التعامل مع الظروف المتغيرة بذكاء تؤدي الى مستويات اداء اعلى وقدرة اعلى في التعامل مع الضغوط .

2- من منطلق معالجةنا للاشكاليات المطروحة ، منحت لنا فرصة الانتباه الى ملاحظة ان مقومات الصلابة النفسية التي يتمتع بها المدراء العاميين ، ومدراء الاقسام في وزارة النفط ، قد عززت لديهم القدرة على صنعهم قرارات سريعة عبر حلقات متداخلة ، وان التغيير قد استثمر باتجاه تحقيق المزيد من خفة الحركة الاستراتيجية للوزارة.

3- اظهرت الدراسات ان للصلابة النفسية اثرا واضحا على خفة الحركة الاستراتيجية ، عبر الارتباط والتاثير، العاليين ، لابعاد المتغير الاول المتمثلة في (التحكم ، الالتزام ، التحدي ) على المتغير الثاني ، اذ ان أي تطور في توافر مكونات خفة الحركة الاستراتيجية يعود بالدرجة الاساس الى مدى صلابة وقوة التحمل التي يتمتع بها المدير في وزارة النفط ، والوعي للحالة والموقف السائد.

4- تمثل خفة الحركة الاستراتيجية تحديا يواجه المنظمات ، حيث على المديرين زيادة قدرتهم لاستشعار البيئة ، والبقاء مرنين مع الانفتاح على التطورات الجديدة ، فالقرار الخاطي غالبا ما ينشأ عن فشل بالادراك والفهم للخطر بصورة سريعة.

5- لغرض الاستجابة الفاعلة لكل المتطلبات المتغيرة ، فلا بد من توافر قدرة على خلق شبكات فاعلة ، وذلك يتطلب استغلالا كفوعا لكفاءات اساسية ، اضافة الى قوة عمل ماهرة وكفوعة ، وقادرة على تمكين التكيف للظروف الجديدة.

6- اتجهت اجابات عينة البحث نحو توافر مقومات صلابة نفسية بدرجة عالية ، عززتها توافر مقومات الالتزام بالدرجة الاولى على الرغم من تاثر حياتهم المهنية بقوى وتحديات خارجية ، الا ان شعورهم بالمسؤولية المهنية تجاه الاخرين وشعورهم بفخر الانتماء لمهنتهم ولوزارتهم ، منحتهم قدرة في التغلب على الظروف المعاكسة ، وصعوبة تقبلهم للفشل في اداء مهامهم ، وهذا الامر عزز لديهم تكريس معظم الوقت لانجاز مهامهم . وما دعم التزامهم هذا ، مقومات التحدي من خلال امتلاك القوة والمثابرة لبناء مستقبلهم ، وانجاز المهمات الصعبة ، رغم شعورهم بالقلق على مستقبل حياتهم المهنية ، وشعورهم باليأس عندما تسير الامور كما يتمنوها ، وقد يعود سبب هذا الشعور ظروف الحياة المتغيرة وضغوطاتها.

7- تاكد من نتائج التحليل الاحصائي الى ان تعزيز قدرات صلابة نفسية للمديرين ، يمكن لها ان تعزز وتزيد من قدرة الوزارة على تحقيق خفة حركة استراتيجية ، وهذا ما يبدو واضحا من خلال قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين الصلابة النفسية وخفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام او على مستوى الابعاد (الحساسية الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، القدرات التعاونية ) ، الامر الذي يعني امكانية الاعتماد والتعويل على تلك العلاقة من القياس والاستنباط ، وذلك لمعنوية العلاقة الارتباطية بين تلك المتغيرات.

8- تؤثر الصلابة النفسية التي تتوافر مقوماتها لدى افراد العينة على خفة الحركة الاستراتيجية ، ويتجسد هذا التأثير من خلال زيادة تلك المقومات وتوظيفها ، فلقد بينت نتائج تحليل الاثر ان للصلابة النفسية اثر كبير ومعنوي على تحقيق متطلبات خفة حركة استراتيجية بشكل عام وعلى مستوى الابعاد (الحساسية

الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، القدرات التعاونية ) مما يعني ان الوزارة تعول كثيرا على درجة تماسك وصلابة نفسية مديرها متخذي القرار في مواجهة التحديات والتحسن للبيئة الخارجية والاستجابة لها مع قدرة عالية لبناء قدرات تعاونية واعادة تشكيل عملياتها . كما تؤكد هذه النتيجة ان الوزارة تمتلك مديرين ، وظفوا امكانياتهم وقدراتهم النفسية الصحية باتجاه يقظة وقدرة على استشعار الاحداث المتوقعة في البيئة الخارجية ، والتي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع ، مما ساعد المنظمة في امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة الاسرع التي توصلها لتعزيز فرص مبتكرة في كافة الظروف .

### ثانيا :- التوصيات :

- 1- على الرغم من امتلاك العينة لمقومات الصلابة النفسية ، بغض النظر عن التفاوت في الامتلاك ، وتمسك افراد العينة بارادة الحياة وسعيها لخلق معنى لهذا الوجود مايعتليه من اوضاع مريرة ، الا انه ينبغي التركيز على عدد من السلوكيات من اجل تفعيل امتلاكها وذلك بالاهتمام بالعوامل الشخصية والنفسية والادارية ، من خلال معرفة واستثمار القدرات والامكانيات الخاصة لقهر الظروف المحيطة بالفرد ، وتحليل اكثر دقة مما يؤدي الى تفعيل القرار فضلا عن تدريبه على التحكم والالتزام والتمتع بالحضور الوجودي الذي يجعل الفرد يتحمل اقسى الظروف والنتائج المترتبة على افعاله ، انطلاقا من النظرية الوجودية التي تدرك الصعوبات التي تواجه الانسان في تحقيق صحته والجسمية في عالم لا امن فيه ولا استقرار وتؤكد على الواقع كما هو بكل ايجابياته ومساوئه .
- 2- على ادارة الوزارة عرس وتعزيز الاعتماد على النفس لتلبية الحاجات ، وحل المشاكل وانبثاق روح المساندة الاجتماعية من خلال تحمل المسؤولية ازاء متطلبات الفرد نفسه ، وانعكاس ذلك على المحيطين به وعلى البيئة التي ينتمي اليها .
- 3- اعداد برامج سلوكية ومعرفية من قبل المختصين في المجالات النفسية والمؤسسات التربوية للعمل على تشخيص مستوى الصلابة النفسية (عالية ، متوسطة ، واطنة ) على العاملين في كل مستوى من المستويات الادارية العاملة في المنظمات للحد ، وتلافي اثارها السلبية ولتتمكينهم من اداء عملهم بكفاءة وفاعلية دون تاثيرات قوية .
- 4- الاهتمام بالجوانب السلوكية، مع تنبني مناهج تدريبية على تحمل المسؤولية ، والوقوف بجانب الاخرين لتدعيم صلابة الفرد النفسية .
- 5- لغرض الاستجابة الفاعلة لكل المتطلبات المتغيرة ، فلا بد من وجود قدرة على خلق شبكات فعالة ، مما يتطلب استغلالا كفوعا للكفاءات الاساسية ، اضافة الى قوة عمل ماهرة وكفوعة قادرة على التمكين للتكيف للظروف الجديدة .
- 6- من المهم تحديد الموارد والكفاءات الضرورية لتطوير القدرة على المرونة ، وخفة حركة استراتيجية محددة للتمييز ، مع استكشاف العمليات التنظيمية التي تزيد او تقلل من تطبيقات الموارد والكفاءات على حد سواء نحو تحقيق الاهداف .
- 7- الاستثمار في الموارد والكفاءات التي يمكن الاستفادة منها بشكل فعال حيث يمكن الجمع بسهولة مع الاصول التكميلية الاخرى ، او لانها يمكن تطبيقها بمرونة لاغراض متعددة ترتبط ارتباطا ايجابيا مع الاداء المنظمي . اجراء المزيد من البحوث والدراسات لزيادة الخبرة النظرية والعملية ، واثراء الادب النظري عن المتغيرات المبحوثة وتفعيل النتائج التي توصلت اليها البحث الحالية للتأكد من صدق ودقة توقعاتها ، وتعميمها ، مع التركيز حول اجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة بالصحة النفسية لدراسة سبل تقليل الضغوط وحل المشاكل قبل وقوعها .

## المصادر

### اولا: المصادر العربية :

- 1- الحلو ، بثينة منصور ، (2005)، " قوة تحمل الشخصية واساليب التعامل مع ضغوط الحياة " اطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس ، جامعة بغداد - كلية الاداب ، بغداد .
- 2- راضي ، زينب نوفل احمد ، (2008)، "الصلابة النفسية لدى امهات شهداء انتفاضة الاقصى وعلاقتها ببعض المتغيرات " ، رسالة ماجستير في الصحة النفسية غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية علم النفس ، غزة .
- 3- شلتز ، داون ، (1983)، "نظريات الشخصية " ، ترجمة حمد دلي الكربولي ، وعبد الرحمن القيسي ، مطبعة جامعة بغداد ، العراق .
- 4- العبدلي ، خالد محمد بن عبد الله ، (2012) ، "الصلابة النفسية وعلاقتها باساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة " ، رسالة ماجستير في علم النفس - ارشاد نفسي ، جامعة ام القرى ، كلية التربية / قسم علم النفس التربوي - ارشاد نفسي ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، السعودية ، مكة المكرمة .
- 5- العيافي ، احمد بن عبد الله محمد ، (2011)، "الصلابة النفسية واحداث الحياة الضاغطة لدى عينة من الطلاب اليتام والعاديين بمدينة مكة المكرمة ، ومحافظة الليث " ، رسالة ماجستير في علم النفس - ارشاد نفسي غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة ام القرى ، كلية التربية .
- 6- قطراوي ، حسن عبد الرؤوف ، (2013)، "المساندة الاجتماعية - الاهمال والرضا عن خدمات الرعاية وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعاقين حركيا بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير في الارشاد النفسي ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين

- 7- مخيمر ، عماد محمد احمد ،(1997)،"الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية كمتغيرات وسطية في العلاقة بين ضغوط الحياة واعراض الاكتئاب لدى الشباب الجامعي"، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (7)، العدد (17).
- 8- مصطفى، ايمان بشير محمد،(2010)،"بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط ادوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة اسيسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، العراق .
- 9- المهداوي، عبد الله محمد،(2010)،"معنى الحياة والمساندة الاجتماعية وتوكيد الذات وبعض الاضطرابات النفسية (القلق والاكتئاب) لدى المصابين في حوادث المرور بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

#### المصادر الأجنبية

- 1- ABU- radi, S.,(2013),"Strategic Agility and Impat on the operations competitive capabilities in Jordanian private Hespitals"،Master Thesis in Business Adminstration , MIDDLE East university.
- 2- Aequier A.& Dalmasso,C.,(2013)" Comment Combiner Agility Strategi ique et robustesse"، de lavantage Strategiquo? L" ,Engeeedela sensibilite aux Resources ,XX II Conference Inteterationalede.
- 3- Azeem S.M., (2010)," Personality hardiness Jop involvement and Job burnout among teachers"، International Journal of Vocational and technical Education, VOL.(2),NO.(3).
- 4- Barton , P.T., Kelly , o.r., &Matthews ,M.D., (2012),"Psychological hardiness predicts adaptability in military Leaders : AProspective stady"،International Journal of Selection &Assessment .
- 5- Canter J.,(2000),"AN Agility- Based OODA Model for E-commerce/E-Business Enterprise"، WWW.agilty consulting.com.
- 6- Cotton , N., (1995)," Stress management"، Free press New yourk
- 7- Daven,R.A.,(1994),"Hyper competition: Managing the Dynamic of strategic Management"،Free Press, New Yourk.
- 8- Doz Y.L.& Kos aonen M., (2008),"THE Dynamics Of Strategic Agility : Nokia s Rollercoasten experience California Management"، Review .(50),NO.(3).
- 9- Doz Y.,& Kosonen M., (2006),"Fostering strategic Agility:in search for renewed Growth" INSEAD. WWW.agilty consulting.com.
- 10- Doz y.& Kosonen M.,(2005),"Strategic Agility"، Working paper series.
- 11- Doz y.& Kosonen M.,(2005),"Strategic Agility"، Working paper series.
- 12- Ferreird , N.,(2012),"Hardiness in relation to organizational commitment in the Human resource management Field"، Journal of Human Resource
- 13- Feild , H.S., Cole , M.S.,(2004), "Student Learning Motivation and psychological Hardiness: Interactive Effects on students , Reaction s to a management Class"، Academy of management Learning and Education ,VOL.(3),NO.(1).
- 14- Goldman, S.L.,& Nagel ,R.N.,(1993)," management , Technology Management "، VOL.(8),NO.(1-2).
- 15- Jomhari F.(2002),"Relationship Hardiness and Tendeny to anxiety and depression among male and female students of Tehran universities"، PHD Thesis the psychological Department of allame Tabatabai university.
- 16- Jomhari ,F.,(2002)," Relationship Hardiness and tendency to anxiety and depression among male and femal students of Tehran universities"،PHD.Thesis , the psychological Department of Allow Tabatabi university.
- 17- Idris , W.M.S.& AL- Rubaie ,T.K., (2013),"Examining the Impact of strategic Learning on strategic Agility "،Journal of Management and strategy, VOL.(4),NO.(2).
- 18- Kalantar , J., Khedri L.,Nikbakht A.,& Motvatvalion M.,(2013),"Effect of psychological hardiness training on mental Health of students"، International Journal of academic resrarch in Business and social sciences , VOL.(3), NO.(3).
- 19- Kettunen O.,(2010),"Agile product Development and strategic Agility in Technology Firms"، Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science (Technology).
- 20- Kobasa S.C.,& Puceetti ,M.C.,(1983),"Personolity and Social resources in Stress resistance "، Journal of Personality and Social Psychology ,VOL.(45),NO.(4).
- 21- Kosaka , M., (1996) , " Relationship between hardiness and psychological stress response " , Journal of performance studies , J a panese , N. ( 3 ) .

- 22- Kobasa S.C., Maddi S.R., & Pucet M.C., (1985), "Effectiveness of Hardiness, Exercis and social support As Resources Against liiness" Journal of psychosomatic Research, NO. (29).
- 23- Li, X. & Holsapple, C.W., (2008), "understanding organizational Agility :A work-Design Perspective", Research in sponsored in part by the office of the Assistand secretary of defense for Networks and information integration , Naval Postgraduate school.
- 24- Luthans, F., (2011), "Organizational Behavior", 12th/ed., MC Grow-Hill, Irwin
- 25- Movengere, N.B., (2013), "Information Technology role in supply chain s Strategic Agility", Int. J. Agility Systems and management, VOL.(6), NO.(1).
- 26- Oetinger, B. V., ( 2004 ), " Aplea For uneertainty : Every body Complains about uncertainty but it might be a good thing To have ", Journal of Business strategy , Vol . 25 . No. 1 .
- 27- Ofoeghu, O .E. & Akanbi, P.A., (2012), "the influence of strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria", international Business & Economics Research Journal , VOL.(11), NO.(2).
- 28- Ojha D., (2008), "impact of strategic Agility on competitive Capabilities and Financlal performance", P.H.D. Thesis for the philosophy management, U.S.A.
- 29- Pesonen, J., (2010), "Strategy Agility in Production Networks", Master
- 30- Robbins S. , (1997), "Esseentials of organization behavior ". 5th/ed , upper saddlers River . N.G., Prentice Hell.
- 31- Roth, A.V., (1996), " Achieving strategic Agility through Economies of Knowledge, strategy and Leadrship ", For mariy , planning Review, VOL .(24), NO.(2).
- 32- Ruohonen , M., Makipaa M. & Mavengere N., (2013), "The Role of information systems in Supply Chain strategic Agility: a systematic Literature review", university of Tampere, Finland, A.I.M.S.
- 33- Ruohonen , M., Makipaa M. & Mavengere N., (2013), "The Role of information systems in Supply Chain strategic Agility: a systematic Literature review", university of Tampere, Finland, A.I.M.S.
- 34- Sanatala M., (2009), "Strategy Agility in asmall Knowledge intensive Business services company: case SWOT consulting", Masterss Thesis, Development of marketing and management, Helsinki school of Econmics.
- 35- Sambarththy, V. & Bharad, A. Grover, V., (2003), "shaping Agility through digital options Reconce Ptulizing the role of information technology in contem porary Firms", MIS Quarterly, VOL.(27), NO.(1).
- 36- Schellenberg, D.E., (2005), "Coping and psychological hardiness and their Relationship to Depression in older Adults", Philadelphia college of osteopathic Medicine.
- 37- Sull D. & Bryant B., (2006), "Discussion for strategic Agility" , Working papers, Retrieved from WWW.donsull.com/dowhloods/strategic-agility
- 38- Sharif .i , H., Barclay I ., Colquhoun, G., Dann Z., (2001), "Agile Manufacturing :A Management and operational Fame Work". Journal of Engineering Manufacturing, VOL.(215), NO.(6).
- 39- Schanfeldi W. B., Bakker , A ., Vanm D., Heijden F. & prins J., ( 2009 ) , " work and stress " , Journal of personality and Social psychology , Vol . 23 N : 2.
- 40- Smith E. J., (2006), "THE Strength - Based counseling Model", the counseling psychologist, VOL.(34), N.(3).
- 41- Soleimanyan, A.A., Darrodi H., & Golpich Z., (2012), "Astady of the relationships between family Functioing and psychological Hardiness among parents with exceptional children and normal children ", Iranian rehabilitation , Journal , VOL .(10), NO.(15).
- 42- Tallon, P.P., (2007), " Inside the adaptive enterprise :An Information Technology Capabilies Perspective on Business Process Aglity", Springer Science Business Media.

الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
استبانته  
السادة المدراء المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيديكم استبانته أعدت لإكمال دراسة البحث الموسوم "تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة الإستراتيجية" تهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم نحو وزاراتكم وانعكاسها على مستقبلها. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وستتم بالسرية والكنمان التام. راجين الإجابة عليها من قبلكم بتروى ومصادقية وبما يحقق هدف البحث. تملوننا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نشمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا.

المشرف  
الأستاذ الدكتور  
رفاء فرج سموعي  
الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الأعمال

المشرف  
الأستاذ الدكتور  
رفاء فرج سموعي  
الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الأعمال

#### المحور الأول - المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) امام الإجابة التي تراها مناسبة

العمر: 20-30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( )

أكثر من 50 سنة ( )

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

التحصيل العلمي: دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( )

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) إعدادية فما دون ( )

صنف العمل: فني ( ) اداري ( ) ميداني ( )

المنصب الوظيفي: وكيل وزارة ( ) مدير عام ( ) رئيس قسم ( ) رئيس شعبة ( )

عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-9 سنوات ( )

10-15 سنة ( ) 16-20 سنة ( )

21-25 سنة ( ) أكثر من 25 ( )

الدورات التدريبية التي شاركت فيها وعددها: داخل القطر ( ) عدد ( )

خارج القطر ( ) عدد ( )

المؤتمرات والندوات التي شاركت فيها وعددها: داخل القطر ( ) عدد ( )

خارج القطر ( ) عدد ( )

#### المحور الثاني: أبعاد الدراسة

الآتي مجموعة من الفقرات التي تعدّ بمثابة مؤشرات لقياس مواقفك حيال متغيرات الدراسة، يرجى تأشير استجاباتك

بوضع إشارة (✓) أمام ما تراه ملائماً.

#### أولاً: الصلابة النفسية

ت	العبارة	ينطبق علي دائماً	ينطبق علي غالباً	ينطبق علي أحياناً	لاينطبق علي أحياناً	لاينطبق علي أبداً
	أتمتع بالقدرة على ضبط انفعالاتي					
	يصعب علي مواجهة أكثر من مشكلة في الوقت نفسه					
	أتمتع بالقدرة على إدارة المواقف والتحكم بها					
	ينتابني الشعور بالكآبة حين أواجه بمواقف ضاغطة					
	أوظف قدراتي الذاتية في صياغة خططي المستقبلية					
	أجد جميع قدراتي في مواجهة المشكلات التي تعترض مسيرة حياتي الوظيفية					
	استغرق وقتاً طويلاً حتى أتمكن من تجاوز صدمة أو حزن					
	أؤمن إن ما يحدث لي هو نتيجة لتخطي					
	أمتلك تأثير على ما يجري من أحداث في المجال الذي أعمل فيه					
	تتأثر حياتي المهنية بقوة خارجية					
	أصر على إنجاز عملي مهما كان صعباً حتى أنتهي منه					
	أشعر بالمسؤولية المهنية تجاه الآخرين، وأبادر بمساعدتهم					
	أشعر بالفخر لانتمائي المنظمي					
	أثق في قدرتي على التنفيذ الناجح لخططي المستقبلية					
	أتمنحني مبادئ وقيمي التي أتمسك بها معنى لحياتي المهنية					
	أمتلك القدرة بالتغلب على الظروف المعاكسة					
	يصعب علي تقبل الفشل والهزيمة في أداء مهامي					
	أتحمل المسؤولية مع أقرائي إزاء القرارات التي تتخذها					
	أكرس معظم وقتي لإحجاز مهامي					

					تفتي بنفسي أكثر أهمية من ذم الآخرين لي
					امتلك القوة والمثابرة لبناء مستقبلي
					اشعر باليأس عندما لا تسير الأمور كما أتمناها
					اشعر بالقلق على مستقبل حياتي المهنية
					تستنزف المشكلات قواي وقدرتي على التحدي
					يمكنني التغلب على كافة المشكلات التي تواجهني
					تروفتي المنافسة لاختبار قدراتي
					أبادر بحل المشكلات قبل حدوثها
					تثيرني الحياة المهنية بكل مواقفها
					أميل لأجاز المهمات الصعبة أكثر من المهمات السهلة
					أصمم على إنجاز المهمة التي أفضّل بانجازها

### ثانيا : خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	تعتمد قيادة المنظمة رؤية محددة ومدركة من قبل العاملين وتراجع ليعاد صياغتها بما يتناسب والتغيرات المستمرة والاستجابة لتلك التغيرات					
	تتوفر لدينا القدرة على إحداث التوازن في التركيز على الأحداث القريبة والبعيدة					
	تتحسس لضغوطات ومطالب الوقت المتسارعة ونعمل من أجل تقليل دوائرننا الإدارية والتشغيلية					
	نوجه طاقاتنا لتحقيق السرعة والفاعلية في اداء نشاطاتنا					
	نمتلك بقلعة وانتباه يعززان قدرتنا في المواجهة لتغيرات بيئية غير محتملة					
	لأميل لتقبل الأفكار المتأتية من اصحاب المصالح (زبائن ، منافسين ،مرافق بحثية) لتتلافى التعارض في وجهات النظر المختلفة					
	نحرص على توظيف قدراتنا الإدراكية في معالجة المتاح من المعلومات الموجهة					
	نحرص على الإثراء الفكري والحوار البناء المفتوح مع العاملين					
	نعتمد هياكل تنظيمية نموذجية موجهة تسهل إعادة تخصيص الموارد الاستراتيجية					
	نعتمد نظام يضمن قياس الاداء الديناميكي والموانمة البيئية					
	نمتلك المرونة الكافية لإعادة توزيع الموارد والاستفادة منها					
	نستثمر نداء أعمالنا وبيانات الأداء والمبادرات للحصول على خيارات تؤمن سيولة أكبر في الموارد					
	تمتلك منظمنا القابلية على إعادة تشكيل تراكيبها (هيكلاتها) الادارية وعملياتها التشغيلية					
	نحرص على الارتقاء بحفظ المعرفة لإعادة تشكيل القدرات وتوزيع الموارد بسرعة					
	نطلب العون الخارجي في تصميم الأنظمة وإعادة هيكلة الأعمال					
	نتبنى خططا فاعلة في تطوير الموارد البشرية العاملة حاليا واستقطاب ذوي الكفاءة					
	تؤمن قيادة المنظمة بالعمل الفرقي وتحت العاملين على المشاركة في صناعة القرارات					
	نتحمل المسؤولية إزاء المواقف التي تتطلب تحقيق مصالح المنظمة على حساب مصالحنا الخاصة					
	تحرص إدارة المنظمة في المحافظة على العاملين دون مغادرتهم لأي منظمة او جهة أخرى					
	نبرز ولائنا للمنظمة لاسيما في أوقات الأزمات					
	نتمتع بمزيد من الصلاحيات اللازمة لتحمل مسؤولية مهامنا					
	نتحمل المسؤولية من خلال إشراكنا في عمليات صنع القرار الاستراتيجي					
	نسعى للبقاء في المنظمة مهما كانت الظروف					
	ننجح كإدارة عليا وعاملون في التكيف استراتيجيا بما يتوافق والظروف المتغيرة للبيئة الخارجية					