

## أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيسيل للإتصالات النقالة

م.م. مرثد عماد سعيد الصميدعي<sup>2</sup>  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

م.م. خالد خيرالله محمد النقيب<sup>1</sup>  
رئاسة الجامعة  
جامعة الحمدانية

[marthad.alsumaidae@uomosul.edu.iq](mailto:marthad.alsumaidae@uomosul.edu.iq)

[khaled.alnaqib@uohamdaniva.edu.iq](mailto:khaled.alnaqib@uohamdaniva.edu.iq)

The impact of strategic awareness in promoting organizational health: an analytical study of the opinions of a sample of employees at Asiaccell Mobile Communications Company

khalid Kherallah Mohammed alnaqib Marthad Emad Saeed alsumaidae

تاريخ استلام البحث 2023/2/27 تاريخ قبول النشر 2023/4/26 تاريخ النشر 2023/10/5

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.181233>

### المستخلص

هدف البحث الحالي لتحديد تأثير الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بالبيع، الوعي بالمنتج، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الإداري) في أبعاد الصحة التنظيمية (الإبداع، تسخير الموارد، الروح المعنوية، توجيه الفريق، حل المشكلات). إذ تمثل الميدان المبحوث بـ(شركة أسيسيل للإتصالات النقالة في العراق)، فيما تمثل مجتمع البحث بكافة العاملين في الشركة، إذ بلغ حجم المجتمع (3500) موظف، تم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (352) موظف. أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت أداة البحث بالاستبانة والتي تم تصميمها وتوزيعها إلكترونياً، كما تم تحليل بيانات الجانب الميداني باعتماد البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V25) فضلاً عن برنامج (AMOS. V25). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تأثر الصحة التنظيمية معنوياً وإيجابياً بالوعي الاستراتيجي، وهذا يعني أن ما تمارسه الشركة من ابتكارات وتوظيف الموارد وتوجيه فرق العمل، فضلاً عن لق روح معنوية إيجابية، والعمل على حل المشكلات؛ يتأثر بوعيها الاستراتيجي، ويمكن ملاحظة ذلك عبر ما تقوم به شركة أسيسيل من مواكبة تطلعات الزبائن وكسب رضاهم بما تقدمه من خدمات مميزة منها خدمة الجيل الرابع، فضلاً عن العمل للوصول الى الجيل الخامس.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الصحة التنظيمية، شركة اسيسيل للإتصالات النقالة

### Abstract:

The aim of the current research is to determine the impact of strategic awareness in its dimensions (customer service awareness, selling awareness, product awareness, competitive environment awareness, managerial awareness) on organizational health dimensions (innovation, resource harnessing, morale, team orientation, problem solving). The field in question is represented by (Asiaccell Mobile Communications Company in Iraq), while the research community is represented by all the company's employees, as the size of the community reached (3500) employees, a random sample of the society was selected, consisting of (352) employees. The research adopted the descriptive analytical method, while the research tool was represented by the questionnaire, which was designed and distributed electronically, and Data was analyzed using (SPSS V25) and (AMOS) software packages. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that organizational health is significant effected by strategic awareness, and this means

that what the company practices in terms of innovations, hiring resources and directing work teams, as well as creating a positive morale, and working to solve problems; It is affected by its strategic awareness, and this can be seen through what Asiacell is doing to keep pace with the aspirations of customers and gain their satisfaction with the distinguished services it provides, including the fourth generation service, as well as working to reach the fifth generation.

**Keywords:** *strategic awareness, organizational health, Asiacell Mobile Communications Company.*

## المقدمة

نظرًا للمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال ، فقد أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات جميع المتغيرات الحديثة التي ستساعدها على التطور والتكيف والتفوق على المنافسين، خاصة على المستويات الإدارية العليا ، ومن هنا جاءت أهمية الوعي الاستراتيجي بوصفه الجهة المسؤولة عن تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، إذ يمثل الوعي الاستراتيجي نهجاً فكرياً يتسم بالحدثة وريادة الأعمال والقدرة على تطوير أداء المنظمات وزيادة القدرة التنافسية له من خلال عملياتها. هذا الأسلوب الذي تستخدمه الآن معظم المنظمات في البلدان المتقدمة والنامية كان له تأثير كبير على تفوقها وتميزها. وعلى الرغم من أن بعض المنظمات قد تتجح بالصدفة على المدى القصير دون ممارسة جادة في الوعي الاستراتيجي ولكن في المدى الطويل لن تستمر الا المنظمات التي لديها وعي وإدراك لبيئتها الداخلية والخارجية وتتخذ التدابير الكافية للتكيف مع هذه العوامل البيئية ومواكبة التغييرات التي يفرضونها.

من أجل حماية المنظمة والحفاظ على ديمومة واستمرارية عملها ، تم التركيز على الصحة التنظيمية بوصفها أحد أهم المجالات الإدارية التي تركز على الأفراد في المنظمة والبيئة المحيطة بهم ، إذ تعكس الصحة التنظيمية مدى قدرة المنظمات على التكيف والمواءمة مع الظروف في ضوء التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة للوصول إلى الهدف المنشود. ومن الخصائص التي تميز المنظمات الصحية عن غيرها من المنظمات الأخرى أنها أماكن يرغب الأفراد بالبقاء فيها وتكون فاعلة في بيئتها، ويستلزم هذا التحول أن تُدرك المنظمات الظروف الداخلية والخارجية من أجل مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص التي تُطرح أمامها.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على تساؤلاته تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، خصص المحور الأول لبيان منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث فخصص للجانب الميداني لمتغيرات البحث، فيما تضمن المحور الرابع استعراض لما توصل إليه الباحثان من استنتاجات وتوصيات.

## المحور الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم العديد من الصعوبات على مستوى البيئة الخارجية والداخلية ، الأمر الذي قد يتطلب منها ان تكون على درجة عالية من الوعي بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فهناك منظمات حققت نجاحات كبيرة وصمدت بوجه الصعوبات البيئية، على الطرف الأخر هنالك منظمات ربما حققت نجاحات قصيرة ثم تلاشت ارباحها على نحو سريع، فالفرق بين المجموعة الأولى والمجموعة الثانية قد يعود الى نحو كبير الى مدى تمتع هذه المنظمات

بالصحة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وتعزيز كل ما يمكن ان يديهما. الأمر الذي يحتم على المنظمات ادراك كل ما يستجد من تغيرات تتعلق بالمنتج ، الزبون ، والمنافسين .

ميدانياً، تعاني المنظمات العراقية عموماً، وعلى وجه التحديد شركة اسياسيل للاتصالات النقلة من سرعة التغيرات البيئية، إذ تخلق هذه التغيرات ضغط اضافي على الشركة من قبل الزبائن الذين يتوقعون خدمة افضل، فضلاً عن ضغط المنافسين الذين قد يستفيدوا من هذه التغيرات على نحو اسرع وبالتالي خسارة جزء من الحصة السوقية لصالح المنافسين. كل ذلك قد يسبب ضعف في الصحة التنظيمية للشركة. بناءً على ذلك يقترح الباحثان الوعي الاستراتيجي كمتغير مستقل من الممكن ان يساعد الشركة في بناء موقف استباقي تجاه البيئة المتغيرة. وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل يؤثر الوعي الاستراتيجي في تحسين مستويات الصحة التنظيمية لدى شركة اسياسيل للاتصالات النقلة.
2. هل تتباين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث تأثيرها بالوعي الاستراتيجي.

#### ثانياً: أهمية البحث

1. تقديم اسهام معرفي من خلال عرض الإطار المفاهيمي والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغيري البحث (الوعي الإستراتيجي، والصحة التنظيمية) .
2. ميدانياً قد يساهم البحث في إشباع حاجة الشركات العراقية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للوعي الاستراتيجي والصحة التنظيمية والمنافع المترتبة عليها، عبر توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها من اجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية لتحديث اساليب عملها وزيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول إلى تحقيق الأداء الأمثل بالمستقبل وبما يضمن صحة المنظمة المبحوثة.
3. يُعد قطاع الاتصالات النقلة في العراق من القطاعات المهمة ويوظف اعداد كبيرة من مختلف شرائح المجتمع العراقي، ومن ثم فإن وضعه تحت مجهر البحوث والدراسات يساهم على نحو كبير في تحسينه وتطوره وتوسيع نطاق الاستفادة منه.

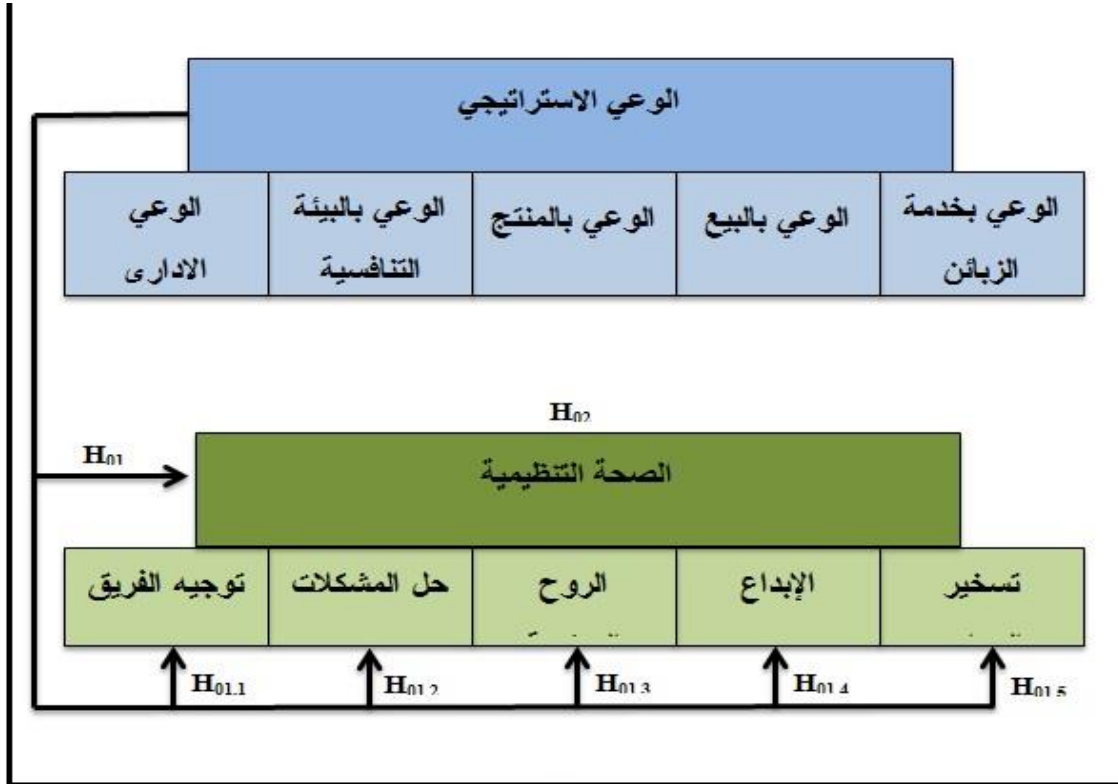
#### ثالثاً: اهداف البحث

تعتبر أهداف البحث بمثابة الحدود العلمية التي يتحرك فيها الباحثان من أجل تقديم الحلول الممكنة لمشكلة البحث والخروج بنتائج نظرية وعملية تنعكس في تكوين قيمة حقيقية لكل من المنظمة ميدان البحث والمستفيدين منها. إذ يمكن تحديد أهداف البحث بالنقاط الآتية:

1. تحديد أثر الوعي الاستراتيجي في تحسين الصحة التنظيمية لشركة أسياسيل للاتصالات النقلة في العراق.
2. تحديد التباين بين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث تأثيرها في الوعي الاستراتيجي.

#### رابعاً : مخطط البحث

يمثل الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الصحة التنظيمية):



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث

بناءً على التساؤلات التي طرحتها مشكلة البحث ، ولتحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفرضيات الأتية:  
الفرضية الرئيسة الأولى (H01): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي مجتمعاً في الصحة التنظيمية  
مجتمعاً.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الأتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في تسخير الموارد.
- الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في الإبداع .
- الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في الروح المعنوية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في حل المشكلات.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H01.5): لا يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في توجيه الفريق.
- الفرضية الرئيسة الثانية (H02): لا تتباين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث تأثيرها بالوعي الاستراتيجي.

سادساً: منهج البحث

يُعد منهج البحث طريقة لحل مشكلة البحث على نحو منهجي من خلال اعتماد خطوات منطقية مختلفة، بهدف وصف نتائج البحث وتحليلها ، وإبراز حدودها ومواردها ، وتوضيح افتراضاتها ونتائجها (Patel, 2019, 48) ، بناءً على ذلك سيعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية.

سابعاً: وسائل البحث وأدواته والأساليب الإحصائية

أ- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات :

1. الجانب النظري: اعتمد البحث في جمع بيانات الجانب النظري على اسهامات الكتاب والباحثين والتي تم جمعها من مصادر وأدبيات ذات صلة بموضوعات البحث كالكتب، والرسائل والاطاريج الجامعية، والمجلات، فضلاً عن الاستعانة بالمواقع العلمية على شبكة الانترنت.
2. الجانب التطبيقي: اعتمد البحث في جمع بيانات الجانب التطبيقي على استمارة الاستبانة، إذ تم تصميمها من محورين رئيسين، تضمن المحور الأول الفقرات الخاصة بالوعي الاستراتيجي، أما المحور الثاني فقد تضمن فقرات الصحة التنظيمية وكما موضح بالجدول (1)

الجدول (1) فقرات القياس لمتغيرات البحث والمصادر المعتمدة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الترميز	المصادر المعتمدة
الوعي الاستراتيجي	الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بالبيع، الوعي بالمنتج، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الاداري.	X1-X25	(Davis, et al., 2012)
الصحة التنظيمية	تسخير الموارد، الإبداع، الروح المعنوية، حل المشكلات، توجيه الفريق.	X26-X50	(Singh & Jha, 2018)

المصدر: من اعداد الباحثان.

ب: الأساليب الإحصائية المستخدمة: أعتمد الباحثان في تحليل بيانات الجانب التطبيقي على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V25)، فضلاً عن برنامج (AMOS V25) الذي توفره هذه الحزمة.

ثامناً: ميدان البحث ومجتمعه وعينته

تمثل ميدان البحث بشركة اسياسيل للإتصالات النقالة العاملة في العراق بوصفها أحد اكبر شركات الاتصال في العراق ، أما مجتمع البحث فقد تمثل بجميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (3500) موظف ويكمن سبب اقتصار مجتمع البحث على العاملين دون القيادات في تحقيق المصادقية والدقة في الإجابة مع عدم التحيز لكون الفرد المحيب ليس عليه أي ضغوط للتحيز باتجاه نقل صورة جيدة عن إدارة المنظمة وعن وعيها الاستراتيجي وصحتها التنظيمية، وفيما يتعلق بعينة البحث فقد تم اختيارها على نحو عشوائي بالاعتماد على معادلة ثومبسون (Thompson, 2012, 59)، والتي حددت حجم العينة المطلوب (346)، فيما بلغ حجم العينة للبحث الحالي (352) موظف. وبعد توزيع الاستبانة الكترونياً وتلقي الإجابات وبالاعتماد على الاستبانات المستلمة، بالإمكان وصف الأفراد عينة البحث وفق الجدول الآتي:

الجدول (2) وصف الأفراد عينة البحث

الجنس	
انثى	ذكر

عدد		%		عدد		%					
295		83.8		57		16.2					
العمر											
25 – فأقل		35-26		45-36		55-46		56 – فأكثر			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
69	19.6	119	33.8	91	25.8	58	16.5	15	4.3		
التحصيل الدراسي											
دون الاعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
31	8.8	65	18.6	192	54.6	23	6.5	27	7.6	14	3.9
التخصص الوظيفي											
فني				إداري				غير ذلك			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
117	33.2	182	51.8	53	15.0						
عدد سنوات الخدمة											
1-5 سنة		6-10 سنة		11-15 سنة		16-20 سنة		21 سنة فأكثر			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
106	30.1	91	25.9	77	21.8	66	18.8	12	3.4		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS. V25

يتضح من الجدول (2)، أن غالبية أفراد العينة ذكور، وسبب ذلك طبيعة العمل في شركة اسياسيل الذي يتطلب تفرغ نوعاً ما وتحرر أكثر من أي التزامات أخرى. كما يتبين أن غالبية العاملين هم دون عمر (46) عام، مما يعني تفضيل الشركة للعاملين الشباب أكثر من غيرهم بحكم طبيعة عملها، أما التحصيل الدراسي فقد ظهر أصحاب شهادات البكالوريوس في المرتبة الأولى من حيث العدد، وقد يعود ذلك الى حملات التوظيف التي قامت بها الشركة في الآونة الأخيرة لاستقطاب وتوظيف خريجي الجامعات الجدد. كما يظهر الجدول أن أعداد العاملين الإداريين أكبر من الفنيين والاعمال الأخرى، وذلك بحكم انتشار فروع الشركة على نطاق واسع وبعموم العراق الأمر الذي قد يستلزم عاملين إداريين أكثر من غيرهم، كذلك كان هنالك مزيج متنوع من الخبرات والمتمثلة في عدد سنوات الخدمة، دلالة على سياسة التوظيف المستمرة وقلة دوران العمل في الشركة.

تاسعاً: حدود البحث

يُعد تحديد حدود البحث ضمن مجالات محددة بوضوح خطوة أساسية لأي بحث أكاديمي ضمن تخصص علمي محدد، إذ تم تشخيص الحدود المعرفية والبشرية والزمنية لهذا البحث على النحو الآتي:

**1- الحدود المعرفية:** تشمل الحدود المعرفية للبحث دراسة الوعي الاستراتيجي وتأثيره على الصحة التنظيمية ، وأن الوعي الاستراتيجي يتكون من (الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بالبيع، الوعي بالمنتج، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الإداري.) ، بينما الصحة التنظيمية تتكون من الأبعاد (تسخير الموارد، الإبداع ، الروح المعنوية، حل المشكلات، توجيه الفريق).

- 2- الحدود البشرية: يمثل الحدود البشرية للبحث الافراد العاملين في شركة أسياسيل للإتصالات النقالة في العراق.
- 3- الحدود الزمنية: تتمثل المهل الزمنية للبحث في المدة التي وزعت فيها الاستبانة على العينة المبحوثة، إذ امتدت من (2022/10/10) ولغاية (2022/12/31).

### المحور الثاني : الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم الوعي الاستراتيجي

ظهر الوعي الاستراتيجي كمفهوم في ثمانينيات القرن الماضي، إذ تم تقديمه على المستوى الفردي من خلال الإشارة إلى مدى امتلاك الأفراد المهمين في المنظمة وعياً بالأولويات الإستراتيجية (Hambrick, 1981, 263). ومع مرور الوقت تم الترويج لاستخدامه على مستوى المنظمة، إذ عبّر عنه (Pencarelli et al., 2009, 82) بأنه قدرة الشخص الريادي على فهم الموقف الفعلي للمنظمة "مكان المنظمة" والتعرف عليها وتحديد الخيارات الاستراتيجية المستقبلية والآثار النسبية "إلى أين يمكن أن تتجه المنظمة". وذكر (Kaplan et al., 2004, 291) بان الهدف الاستراتيجي من الوعي هو ان يكون جميع العاملين في المنظمة يفهمون الاستراتيجية، الأمر الذي يمكن من خلاله قياس نسبة الافراد الذي لديهم القدرة على تحديد الاولويات الاستراتيجية للمنظمة.

وللتعمق أكثر في مفهوم الوعي الاستراتيجي سنعرض في الجدول (3) مجموعة من المفاهيم العامة للوعي الاستراتيجي.

#### جدول (3) مفاهيم الوعي الاستراتيجي بحسب آراء الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب أو المؤلف	المفهوم
1	Thompson, Marton, 2010: (12)	قدرة المنظمة على التحليل المنطقي للبيئة وتقييم الاساليب المتاحة مما يخلق حالة من الابتكار والازدهار والتنفيذ السليم في بيئة تتصف بالديناميكية العالية
2	( Davis et al, 2012: 324 )	مدى امتلاك العاملين للوعي بالأولويات الإستراتيجية لفريق الادارة العليا للحد من التهديدات الخارجية.
3	(Marafuschi Phillips, 2014: 12)	القدرة العقلية الموجودة في المنظمة والمستخدمه لجمع وإعادة تنشيط جميع الوظائف المعرفية بما يحقق أهداف المنظمة.
4	(Young, 2013: 6201)	المهارة التي تمكن القادة من التعرف على الخيارات الناشئة في بيئة وتقليل المخاطر الكامنة في البيئة الغامضة والمعقدة .
5	(Al-Nuaimi, Ibrahim, 2020, 103)	المستوى الذي يصبح فيه المديرون مدركين استراتيجياً لوضع المنظمة وفرص التغيير، ومدى وعيهم بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
6	(Al-Badayneh, 2021, 49)	قدرة صانع القرار داخل المنظمة على أن يكون واعٍ ومدركٍ بشكل تام لكل ما يتعلق بالمنظمة وما يحدث في بيئتها الخارجية، لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر، فضلاً عن الوعي بالبيئة الداخلية من حيث المعرفة التامة بموارد المنظمة (البشرية، المادية، المالية) الحالية.
7	Alabdaly, (	درجة وعي المنظمة بالظروف المحيطة ، وقدرة متخذي القرار فيها على



توقع تأثير أي تغيير قد يطرأ في المستقبل ، واتخاذ الإجراءات اللازمة خلال مجموعة من المهارات الاستراتيجية.	Almayali,2021:489	
--	-------------------	--

**المصدر :** من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متته

ومما سبق يرى الباحثان بأن الوعي الاستراتيجي هو قدرة صناع القرار على الإلمام بموقف المنظمة والاستعداد لاتخاذ قرارات تتناسب مع الظروف المتغيرة، على النحو الذي يحقق الاستغلال المبكر للفرص الناشئة ، والاستجابة السريعة للتهديدات غير المتوقعة.

### ثانياً: أبعاد الوعي الاستراتيجي

تم الاعتماد على الأبعاد التي ذكرها (Davis et al.,2012) والمتمثلة ب(الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بالبيع، الوعي بالمنتج، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الإداري) لكونه من المقاييس الحديثة ويتناسب مع طبيعة بيئة الشركة المبحوثة ويمكن أن يكون لها دور كبير في استدامة التمييز في الشركة المبحوثة.

#### 1- الوعي بخدمة الزبون

يعرف الوعي بخدمة الزبون بأنه وعي المدراء بجميع القرارات والسياسات والاجراءات التي تسهل تقديم الخدمة للزبون بدءاً من طلبه الحصول على السلعة والخدمة وحتى بداية استخدامه لها (Lampel & mintizberg, 1996, 23). ويرى (صالح واخرون، 2020، 133) أن نشاط خدمة الزبون من الانشطة الاساسية والمهمة في المنظمة، يتم من خلاله تحقيق احتياجات الزبائن على نحو ايجابي، كما تعمل على تحقيق رضا الزبائن، وان نشاط خدمة الزبائن يعنى بتقديم جميع الخدمات التي تجعل الزبائن سعداء ويعمل على تميز المنظمة عن منافسيها، عبر التقديم الجيد والمتواصل للخدمات من اللحظة التي يفكر فيها الزبون في الشراء وحتى مرحلة البيع النهائية.

#### 2- الوعي بالبيع

أن المنظمة الهادفة إلى النمو والتطور، تحتاج إلى قوة بيعيه جديدة ومستمرة تقوم بالنهوض بالأعباء و المهام المطلوبة أو الجديدة المخطط لإنجازها، ولتحقيق ذلك ينبغي على المنظمات أن تستخدم وسائل متعددة لتنشيط مبيعاتها لتحقيق التميز عن غيرها من المنظمات و الحصول على اهتمام الزبائن، والهدف هو تحفيز الزبون على تكرار عملية الشراء وبالتالي تحقيق مبيعات سريعة (Jones, 2008, 402). ولكون وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومتنوعة والاساس الذي تستند اليه هو تقديم افكار جديدة تجذب انتباه الزبائن، يمكن عرض بعض الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتنشيط مبيعاتها وهي (العينات المجانية، المسابقات، الهدايا المتعلقة بشراء أكثر من سلعة، تخفيض الاسعار عند القيام بشراء أكثر من سلعة، القيمة الغذائية العالية، تخفيضات في فترات زمنية معينة، اشكال وانواع تغليف المنتج) (العميدي، 2016، 337). ووضح (khan, Warraich , 2021:42) أن الوعي بالبيع في الأساس نشاط تسويقي يركز على الزبائن لتحديد السلوك الشرائي الخاصة بهم، وأن هذا النشاط يجب أن يتصف بالبعد الاستراتيجي لضمان نمو المنظمة.

#### 3- الوعي بالمنتج

أن أرادت المنظمة المنافسة في السوق فيجب أن تقدم منتجات عالية الجودة لجذب الزبائن وجعلهم مخلصين لها ، وهذا يزيد من رضا الزبان عن المنتج (Abbas et al.، 2021 :2) اذ يعد وعي الزبون بالمنتج هو السبب الرئيسي الذي يؤدي الى الولاء، مثل الإدراك الذي يقود إلى الولاء للعلامة التجارية، لذلك تحتاج الشركات بشكل عام إلى التركيز



على العناصر التي تساعد الزبائن على إدراك المزيد من القيمة للعلامة التجارية، والتي قد تأتي من خلال التأكيد على الجودة للمنتج، فقرار الشراء لدى الزبون يتأثر بالمعلومات التي تقدمها المنظمة، وعقلية الزبون ودرجة معرفته بالمنتج، فإذا أحس الزبون مشاعر إيجابية تجاه منتج وعلامة تجارية، فسيكون أكثر ولاءً ويبقى زبوناً محتملاً (34, 2019, Sultan *et al.*).

#### 4- الوعي بالبيئية التنافسية

تعمل المنظمات اليوم في بيئات تنافسية معقدة تتطلب الاهتمام بالعمليات الداخلية والخارجية، فضلاً عن التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها. (Moreira *e tal.*, 2021, 5). ولغرض تحقيق الوعي بالبيئية التنافسية على المنظمة اجراء تحليل وتقييم شاملين يتم من خلالهما فهم البيئتين الداخلية والخارجية وأن يكون لدى الافراد القدرة على تحديد الوضع التنافسي الحالي للمنظمة، وتأثير الإجراءات الحالية والمستقبلية، والاستراتيجيات المستقبلية المحتملة بناءً على فهم دقيق للاتجاهات البيئية ذات الصلة ومخزون موارد المنظمة (Aureli, 2010, 4). الأمر الذي يؤدي الى معرفة فرص السوق التي يمكن استغلالها والتحديات الحالية والمستقبلية التي يجب تجنبها أو تحييدها وبالتالي بناء الوضع الاستراتيجي الفعلي والمنظور بشكل صحيح من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Pencarelli *et al.*, 2008, 5).

#### 5- الوعي الاداري

يهدف الوعي الاداري إلى توفير كفاءات إدارية قادرة على التخطيط الاستراتيجي من خلال التفكير الاستراتيجي البديهي والإبداعي القائم على إعادة بناء الاستراتيجيات واستخدام جميع الأساليب العلمية لدعم القرار من أجل تعزيز المركز التنافسي للمنظمة (Al-Badayneh, 2021, 50). وهذا ما اكده (ربابعة، 2020، 21) حيث ذكر أن المنظمات تتفاعل مع بيئات مختلفة تتميز بالتغير والاضطراب ودائمة التطور، ولكي تتفاعل بنجاح تحتاج الى قادة يتسمون بالكفاءة وذوي مهارات عالية ولديها وعي بجميع العمليات الداخلية للوصول لخطة شاملة واضحة وواقعية يمكن تحقيقها ضمن موارد المنظمة المتاحة، كما إن الوعي الاداري يتطلب من القادة الوعي بالموارد البشرية المتوفرة من حيث (مهاراتهم، وخبراتهم، والأعمال الموكلة اليهم، والوعي بالمهام، والوظائف والاختصاصات) كما لابد من معرفة وتحديد الأعمال المتاحة في المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة من إدارة مالية وإنتاج وتسويق وغيرها من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والوعي بالموارد المتاحة للمنظمة من مواد خام وآلات ومعدات لتسهيل تحقيق اهداف المنظمة بطريقة فاعلة.

#### ثالثاً: مفهوم الصحة التنظيمية

يعد مصطلح الصحة التنظيمية مفهوماً جذاباً استحوذ على اهتمام الباحثين في جميع أنحاء العالم، ولكن على الرغم من استخدامه على نطاق واسع، إلا أن هناك نقصاً في الإجماع على تعريف الصحة التنظيمية مما يدل على الحاجة إلى تحقيق دقيق، ويعد (Bennis, 1962) من أوائل المنظرين الذين طبقوا مصطلح الصحة في سياق منظمة، واعتبر المنظمات ذات الأداء المالي العالي منظمات صحية (Singh & Jha, 2021, 232). ثم جاءت بعدها دراسة (Miles) الذي يعد اول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية في دراساته على المنظمات التربوية في عام (1969) وعرفها بأنها "إطار لنظام اجتماعي مفتوح يعكس خصائص هذا النظام إلى حد ما" وبناء على ذلك فإن دراسة الصحة التنظيمية للمنظمات تركز على العناصر التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإيجابية بين الافراد العاملين في تلك

المنظمات، أو العناصر التي تعيق تطوير تلك العلاقات (السوالمه، 2011، 23). ثم جاءت بعده العديد من الدراسات التي قامت بتطوير المفهوم وأدوات قياسه ومنهم (Jaffe, 1995)، (Cox, 1993)، (Cox & Howarth, 1990) والتي اكدت على أن رفاهية الفرد يُعد عامل مهم ومؤثر في الصحة التنظيمية (Singh, Jha, 2018, 3). فالمنظمات الصحية هي تلك المنظمة التي تحافظ على حالة من الرفاهية الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة للعاملين فيها ، كما تُترجم إلى كفاءة عمل وأداء فائقين. لكي تتمتع أي منظمة بصحة جيدة ، فأنها تحتاج إلى تعزيز مكان عمل صحي بين موظفيها والذي يمكن أن يساعد المنظمة على النمو والحفاظ على نفسها في هذه البيئة الديناميكية ( Singh, 2022, 261). ويسمح مفهوم الصحة التنظيمية أيضاً بإعطاء صورة شاملة عن الحالات الصحية للمنظمات ، حيث توجد مؤشرات على صحة المنظمات ، بما في ذلك الموظفين الملتزمين ، الذين يتمتعون بروح معنوية عالية وأداء عالٍ، فالصحة التنظيمية هي تكيف المنظمة وتحسينها وتوسيعها لبيئتها ، ولا تعني الصحة التنظيمية فقط المنظمة التي تحقق الفعالية التنظيمية على المدى القصير ، بل تحقق مجموعة من الخصائص التنظيمية القوية نسبياً ، وهذا يعني أن المنظمة السليمة هي منظمات متوافقة مع البقاء على المدى الطويل في البيئة وتخلق وتوسع القدرات اللازمة لبقائها (Al-Hamad et al., 2022, 432).

على الرغم من وجود مفاهيم متعددة للصحة التنظيمية الا ان جهود الباحثين افرزت تعدداً في اتجاهات مفهومه وتركيزه، لذا ارتأى الباحثان أن يتم تنظيم هذه الجهود وفقاً للخصائص المشتركة فيما بينها والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) مفهوم الصحة التنظيمية

المفهوم	اسم الكاتب او المؤلف	ت	الخصائص المشتركة التي ركز عليها الباحثين
قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها وإيجاد التوازن والانسجام بين الأفراد العاملين لتحقيق أهدافهم.	(Korkmaz, 2006, 16)	1	التكيف والانسجام
قدرة المنظمة على العمل بفاعلية والتكيف والتغيير بشكل ملائم.	(Alqarni, 2016, 331)	2	
تلك المنظمات التي لها القدرة على التعامل مع المعطيات البيئية المتغيرة بشكل جيد وناجح. تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة ، وتهيئها للتعامل مع متطلبات البيئة من خلال الحفاظ على وضعها الحالي وإعادة هيكلة قدرتها ، والتغلب على جميع	(خروفة، 2019، 366)	3	

العقبات.			
حالة المنظمة التي يتوفر فيها بيئة ومكان عمل والتي يمكن للموظفين العمل بنجاح لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة على المدى الطويل ، وهو ما ينعكس في انخفاض معدلات: (الشكاوي، دوران العمل، الغياب عن العمل).	(Koscec, 2000, 4)	4	رفاهية الفرد وصحته
استراتيجيات المنظمة للمحافظة على صحة العمال النفسية والسيولوجية وزيادة إنتاجيتهم ،من خلال إهتمام أصحاب العمل بتحفيظهم واستخدام جميع الحلول الممكنة لتحسين قدرتهم على الأداء والعمل على تقليل ظاهرة التغيب عن طريق إيجاد الأسباب الجذرية للمشاكل ومعالجتها ومساعدة العاملين في الحفاظ على أعمالهم"	(Wolff, 2003, 8)	5	
تلك الاماكن التي يرغب الافراد في البقاء فيها لما توفره من مساعدة لتحقيق الفائدة والفعالية في بيئة المنظمة.	(Heidarie et al, 2012, 2301)	6	
الحالة التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها بفعالية وكفاءة ، والحفاظ على تماسك كياناتها الداخلية ، والتكيف والنمو مع البيئات الداخلية والخارجية ، دون تجاهل لحقوق الموظفين وأهدافهم الخاصة.	(Akbaba, 2003, 5)	7	التركيز على الاهداف
قدرة المنظمة على تقديم أداء مالي وتشغيلي متميز على المدى الطويل.	(De Smet et al., 2014, 2)	8	
تلك المنظمات التي لديها القدرة على مقابلة وإدراك وإزالة الحواجز التي تحول دون تنميتها، إضافة إلى تميزها بالقدرة على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد المتاحة وتوجيهها نحو حل المشاكل التي تواجهها.	(Hasani et al., 2015, 230)	9	

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار إليها.

#### رابعاً: أبعاد الصحة التنظيمية

ارتأى الباحثان الاعتماد على الأبعاد التي تناولها (Singh & Jha, 2018) لأنها شاملة للأبعاد التي تناولها

الباحثين السابقين كما أنها تعكس درجة الارتباط فيما بينها وبما يضيف عليها نوع من التكامل، إذ تمثلت بالآتي:

**1-تسخير الموارد:** ويقصد بها تسخير مقدرات الافراد العاملين بشكل فعال، فلا تقوم المنظمة بإتقال كاهلهم بالعمل، ولا تسمح لهم بالإهمال، ومن الجيد أن توازن بين متطلبات المنظمة والاحتياجات الفردية (Buluc, 2008, 576). والموارد يمكن أن تكون في شكل (قوى عاملة ، مواد مستخدمة ، وآلات / معدات مملوكة)، إذ عندما تعمل جميع الموارد بطريقة متزامنة فأنها سوف تحقق الهدف التنظيمي (Singh & Jha, 2018, 400). وإن تلبية احتياجات الأفراد يوفر الدعم اللازم لهم لإنجاز أعمالهم على النحو الصحيح، وعندما يعاني الافراد من الإجهاد بسبب قلة الوقت والطاقة والموارد اللازمة لتلبية احتياجاتها الأساسية، فإنها ستؤثر على التركيز في انجاز الأعمال على النحو

المطلوب، ويوفر تسخير الموارد للعاملين أداة تساعدهم في انجاز الاعمال، الأمر الذي يتطلب توفير المستلزمات والاحتياجات الضرورية المطلوبة من خلال التنسيق مع اصحاب القرار (العابدي وعلوان، 2020، 49).

**2- الإبداع :** يعد الإبداع عامل مهم في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وكذلك تحقيق الاقتصاد المتين على مستوى المجتمع كونه يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المادية وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للناس بحيث تنعكس آثاره على مسيرة التنمية الشاملة التي تشهدها المجتمعات وتسعى إليها، عليه تحتاج المنظمات أن تكون أكثر إبداعاً من ذي قبل وأن تنظر إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, 461). وإن تعيين موظفين مبدعين جدد لا يكفي لجعل الإبداع مصدراً للصحة التنظيمية ، ومن أجل الاستفادة من الإبداع على المستوى التنظيمي ، تحتاج المنظمات إلى تطوير هياكلها التنظيمية والتركيز بشكل أكبر على الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها إدارة الإبداع (Fetrati et al, 2022, 1). وبالتالي يمكن القول أن الإبداع يشير الى قدرة المنظمات على توفير بيئة تنظيمية تمكن الافراد العاملين بأن يكونوا خلاقين ولديهم قبول للمخاطرة.

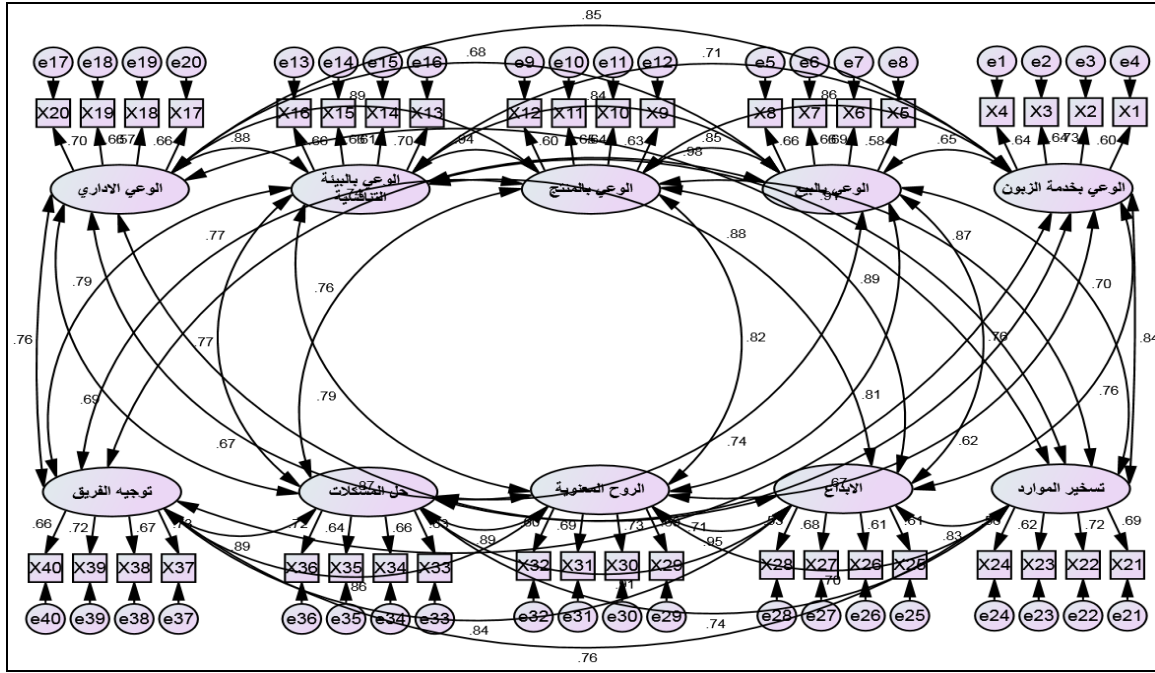
**3-الروح المعنوية:** هي الشعور الجماعي بالصدقة والانفتاح والثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة ( Teimouri et al., 2017, 16). وهناك عدة أسباب تجعل المنظمات تركز على تحسين الروح المعنوية لموظفيها، من بين هذه الاسباب أنه إذا شعر الموظفون بالترحيب ، فإنهم يؤدون المستوى الأمثل ويحاولون حتى تجاوز التوقعات، سبب آخر هو أنه يقلل من معدل دوران الموظفين حيث يستقيل عدد أقل من الموظفين إذا كان لدى القوى العاملة الحافز لتقديم نتائج قوية تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها (Bin Othayman et al., 2022, 10) كما ويُتوقع من أعضاء المنظمة الذين لديهم روح معنوية عالية بأنهم قادرين على حل النزاعات بشكل بناء ومتعاون، فضلاً عن تقديم المساعدة وإبداء الاهتمام باحتياجات الأعضاء الآخرين (Aronson & Lechler, 2021, 3).

**4-حل المشكلات:** ويقصد به ن المنظمة لديها منهجية تساهم في اكتشاف المشكلات القائمة وحلها بأقل تكلفة ممكنة (Singh & Jha, 2017, 11). ان المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية لها دائماً مشكلاتها وتوتراتها وصعوباتها وحالات عدم الكفاية في مواجهتها، فجوهر الامر لا يكمن في وجود المشكلات أو غيابها، بل في الطريقة والكيفية التي يستطيع من خلالها النظام التعامل مع هذه المشكلات ويمكك الأدوات لحلها دون إضعاف طاقاتها، فهي تملك الاجراءات والبنى لاستشعار المشكلات، وايجاد الحلول الممكنة لها، وايجاد الحل المناسب وتنفيذه وتقييم مدى فاعليته، بدلاً من الانسحاب السلمي، والاستجابة القسرية (Nair et al., 2014, 148). ويرى (Durette et al., 2016, 4) أن على الأفراد العاملين في المنظمات وعلى اختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون اليه ان يكونوا على مقدرة عالية من حل تلك المشاكل التي تواجههم في المنظمة لغرض رفع أداء المنظمة وايجاد الحلول المناسبة لها .

**5- توجيه الفريق:** عرف (Anuja & Arulrajah, 2013, 51) توجيه الفريق على أنه ميل الفرد للعمل كجزء من الفريق أو هو الدرجة التي يفضل بها الأفراد العمل كمجموعة لإنجاز المهام. وعرف (Gommel, 2016, 11) توجيه الفريق على أنه الإيمان بأهمية الأهداف المشتركة بالمقارنة مع الأهداف الفردية، وذكر (Singh & Jha, 2018, 401) بأن أحد العناصر الأساسية للأعمال عالية الأداء هو العمل الجماعي، أي يجب الاعتراف بالفريق كفريق وليس كفرد، فعندما يشعر جميع أعضاء الفريق بالرضا والسعادة ، و يمنحون التقدير الواجب ، فأنهم سوف يعمدون لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي تؤدي في النهاية الى الصحة التنظيمية.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي: يهدف التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق الهيكلي (البنائي) لمقياس البحث (الاستبانة)، إذ تتلخص إجراءاته بتحديد الانموذج الافتراضي للبحث والمكون من المتغيرات الكامنة (المتغير المستقل والمعتمد وابعادهما) والمتغيرات المشاهدة (الأسئلة)، فعندما يحقق الانموذج الافتراضي مؤشرات جودة المطابقة يمكن التأكد حينئذٍ من صدق متغيراته المشاهدة من حيث تمثيلها للمتغيرات الكامنة. وبالتطبيق على بيانات العينة موضوع البحث، فقد ظهرت النتائج كما يوضحها الشكل (2) الآتي:



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

المصدر: بالاعتماد مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.25).

أما مؤشرات جودة المطابقة وحدود قبولها بحسب Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller,

(Cheng, 2011) (2003)، فقد ظهرت كما موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

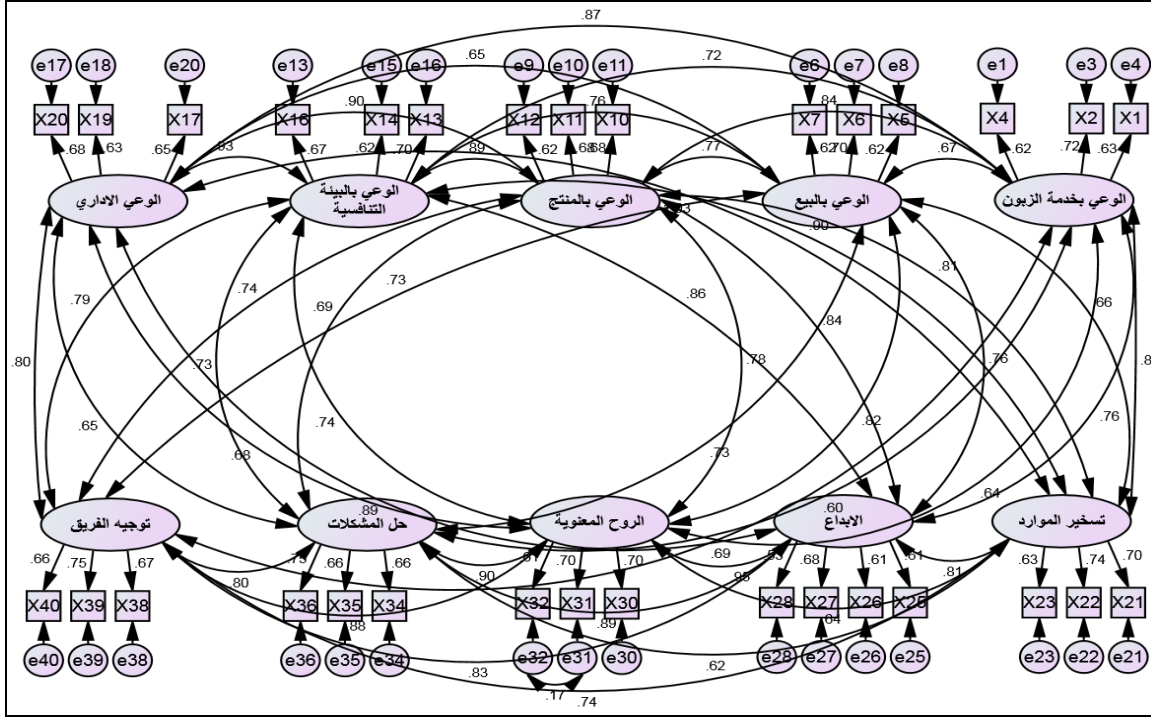
النتيجة	حدود القبول	القيمة	المؤشر
غير مطابق	GFI > 0.90	0.839	GFI
مطابق	RMR < 0.05	0.038	RMR
مطابق	RMSEA < 0.08	0.053	RMSEA
غير مطابق	AGFI > 0.85	0.810	AGFI
غير مطابق	TLI > 0.90_0.95	0.875	TLI
غير مطابق	CFI > 0.90_0.95	0.889	CFI
غير مطابق	IFI > 0.90_0.95	0.890	IFI
مطابق	1 < CMIN/DF < 2	1.984	CMIN/DF

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

إذ يتبين ظهور غالبية المؤشرات دون الحدود المقبولة، مما يوجب القيام بتعديل الأنموذج، وذلك بالاستناد الى

مؤشرات التعديل (Modification Indices: M.I.) التي يقترحها برنامج (AMOS, V25) لتقليل التباين بين

الأنموذج الافتراضي والأنموذج الممثل لبيانات عينة البحث. والشكل (3) يوضح الأنموذج النهائي لمقياس البحث وذلك بعد إجراء التعديلات المقترحة والتي تمثلت بحذف المتغيرات ( X3, X8, X9, X15, X18, X24, X29, X33, ) والتي بعد حذفها يقل التباين بين الانموذج الافتراضي والانموذج الممثل لبيانات عينة البحث بمقدار يزيد عن (14)، كما تم ربط أخطاء القياس للأسئلة (X31, X32) بناءً على مؤشرات التعديل المقترحة.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي (بعد التعديل)

المصدر : بالاعتماد مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.25).

أما مؤشرات جودة المطابقة فقد تحسنت على نحو كبير وتحولت من وضع عدم التطابق الى وضع التطابق، ويوضح ذلك الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (قبل التعديل)

المؤشر	القيمة	حدود القبول	النتيجة
GFI	0.900	GFI > 0.90	مطابق
RMR	0.034	RMR < 0.05	مطابق
RMSEA	0.050	RMSEA < 0.08	مطابق
AGFI	0.854	AGFI > 0.85	مطابق
TLI	0.907	TLI > 0.90_0.95	مطابق
CFI	0.923	CFI > 0.90_0.95	مطابق
IFI	0.924	IFI > 0.90_0.95	مطابق
CMIN/DF	1.887	1 < CMIN/DF < 2	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

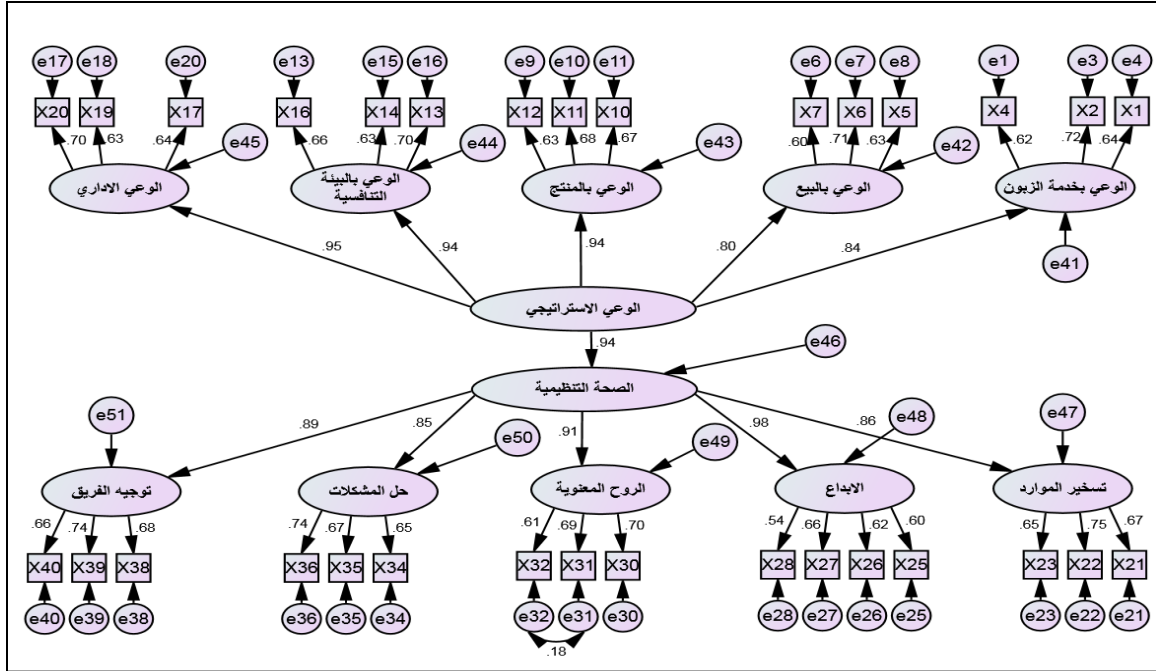
بعد ظهور جميع مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي ضمن حدود القبول المطلوبة، أصبح بالإمكان الانتقال الى مرحلة اختبار فرضيات البحث وفق نمذجة المعادلة البنائية.  
ثانياً: اختبار الفرضيات



يتميز برنامج (AMOS) بقدرته على اختبار أكثر من فرضية بخطوة واحدة، مع عرض نتائج الاختبار بشكل بنائي يوضح العلاقات المختبرة، وكما يأتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

يوضح الشكل (4)، والجدول (7) الأتيين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:



الشكل (4) نمذجة المعادلة البنائية لتأثير الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في الصحة التنظيمية مجتمعاً المصدر: بالاعتماد مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.25).

الجدول (7) تحليل الانحدار لتأثير الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في الصحة التنظيمية مجتمعاً

SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.943	***	8.096	0.142	1.150	الصحة التنظيمية	<---	الوعي الاستراتيجي

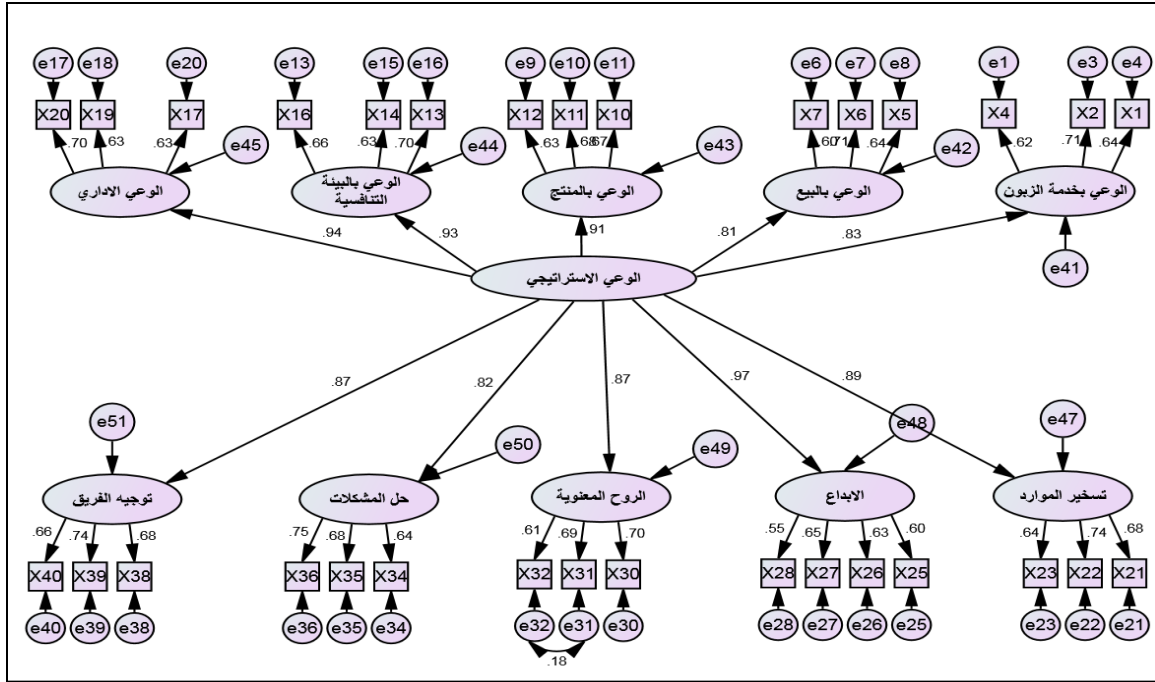
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يوضح الشكل (4) والجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي بأبعاده مجتمعاً في الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعاً، إذ ظهر معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) بقيمة (1.150)، فيما ظهر معامل الانحدار المعياري (0.943) وهي قيمة معنوية إيجابية بدلالة (C.R.) والتي ظهرت قيمتها (8.096) أعلى من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، وتعزز قيمة (P) المعنوية وذلك بظهورها اصغر بكثير من (0.05). وعليه سيتم رفض الفرضية العدمية وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي مجتمعاً في الصحة التنظيمية مجتمعاً".

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

يوضح الشكل (5) والجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:





الشكل (5) نمذجة المعادلة البنائية لتأثير الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في أبعاد الصحة التنظيمية المصدر : بالاعتماد مخرجات البرمجة الاحصائية (AMOS V.25).

الجدول (8) تحليل الانحدار لتأثير الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في أبعاد الصحة التنظيمية

SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.891	***	8.520	.152	1.291	تسخير الموارد	<---	الوعي الاستراتيجي
.966	***	8.148	.141	1.152	الإبداع	<---	
.874	***	8.172	.149	1.214	الروح المعنوية	<---	
.822	***	7.781	.141	1.100	حل المشكلات	<---	
.875	***	7.801	.148	1.151	توجيه الفريق	<---	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يتضح من الشكل (5) والجدول (8) وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية للوعي الاستراتيجي في بُعد تسخير الموارد، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (1.291) والمعياري (SRW) (.891)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (8.520) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة على معنويتها، ويعزز ذلك قيمة (P) التي ظهرت معنوية بقيمة (\*\*\*)، وعليه سيتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ايجابي للوعي الاستراتيجي في تسخير الموارد".

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، يتضح كذلك وجود تأثير معنوية ايجابية للوعي الاستراتيجي في بُعد الإبداع ، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (1.152) والمعياري (.966)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (8.148) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) مما يدل على معنويتها، وتعزز قيمة (P)

التأثير المعنوي بظهورها بقيمة (\*\*\*) . وعليه سيتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي في الإبداع ."

أما الفرضية الفرعية الثالثة، يوضح الشكل (5) والجدول (8) كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي في بُعد الروح المعنوية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (1.214) والمعيارية (SRW) بقيمة (0.874)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (8.172) والتي هي أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة على معنويتها، وتعزز المعنوية قيمة (P) بظهورها بقيمة (\*\*\*) أصغر بكثير من (0.05). بناءً على ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي في بُعد الروح المعنوية".

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة، يتضح كذلك وجود تأثير معنوية إيجابية للوعي الاستراتيجي في بُعد حل المشكلات، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (1.100) والمعيارية (0.822)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (7.781) أكبر من قيمتها المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، وتعزز كذلك قيمة (P) التأثير المعنوي إذ بلغت قيمتها (\*\*\*) . بناءً على ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي في بُعد حل المشكلات".

وأخيراً فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة، يتضح وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية للوعي الاستراتيجي في بُعد توجيه الفريق، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (1.151) والمعيارية (SRW) بقيمة (0.874)، لذا فهي قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (7.801) أكبر من القيمة المعيارية (1.96) دلالة على معنويتها، وتعزز المعنوية أيضاً قيمة (P) والتي ظهرت بقيمة (\*\*\*) أصغر بكثير من (0.05). بناءً على ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وقبول بديلها التي تنص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الاستراتيجي في بُعد توجيه الفريق".

#### ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف تحديد تباين تأثير أبعاد الصحة التنظيمية بالوعي الاستراتيجي، تم الاعتماد في تحديد ترتيب قيم

تأثر الأبعاد على قيم معاملات الانحدار المعيارية، وكما موضح في الجدول (9) الآتي:

#### الجدول (9) تسلسل قيم تأثير أبعاد الصحة التنظيمية بالوعي الاستراتيجي

معامل الانحدار المعياري (SRW)	البعد	تسلسل قيمة التأثير
.966	الإبداع	الأول
.891	تسخير الموارد	الثاني
.875	توجيه الفريق	الثالث
.874	الروح المعنوية	الرابع
.822	حل المشكلات	الخامس

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تتأثر من الوعي الاستراتيجي هو بُعد (الإبداع) بمعامل

انحدار معياري (0.966)، يليه بُعد (تسخير الموارد) بمعامل انحدار (0.891)، ثم الأبعاد (توجيه الفريق، الروح المعنوية)

الذين تقاربا الى حد كبير، إذ بلغ معامل الانحدار لكل منهما (875، 874). على التوالي، وأخيراً حل بُعد (حل المشكلات) بمعامل انحدار معياري (822). وقد يعود السبب في ذلك الى ما تتطلبه خصوصية كل بُعد من هذه الأبعاد من قدرات استشرافية يوفرها الوعي الاستراتيجي. بناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول بديلها التي تنص على "تتباين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث تأثرها بالوعي الاستراتيجي".

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1- تبين عبر نتائج التحليل العاملي التوكيدي، إمكانية الاعتماد على مقياس البحث المعدل والمتضمن متغيرات البحث وأبعادها الفرعية مع المتغيرات المشاهدة، لتعزيز جوانب الدقة في نتائج البحث، وذلك بعد بلوغه الحدود المقبولة لمؤشرات جودة المطابقة مع بيانات عينة البحث. وهذا يؤشر حُسن اختيار الباحثين لل فقرات الممثلة لكل بُعد من أبعاد متغيرات البحث.

2- تتأثر الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعةً معنوياً وعلى نحو إيجابي بالوعي الاستراتيجي بأبعاده مجتمعةً، وقد يُفسر ذلك أن ما تمارسه المنظمة ميدان البحث من إبتكارات وتوظيف الموارد وتوجيه الفريق، فضلاً عن الحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها والعمل على حل المشكلات؛ يتأثر بوعيها الاستراتيجي وهذا يمكن ملاحظته بما تقوم به شركة اسياسيل من مواكبة تطورات الزبائن ومحاولة كسب رضاهم بما تقدمه من خدمات مميزة منها خدمة الجيل الرابع، فضلاً عن العمل للوصول الى الجيل الخامس.

3- يتباين تأثر أبعاد الصحة التنظيمية بالوعي الاستراتيجي، ويُفسر ذلك الى أنه على الرغم من تأثر جميع الأبعاد معنوياً بالوعي الاستراتيجي إلا تأثر بُعد الإبداع يكون أقوى من غيره من الأبعاد لكون الإبداع يحتاج وعي بعيد الأمد وعلى نحو استباقي بما هو مطلوب من الشركة القيام به (تطوير المنتج، خلق حاجات جديدة للزبون، الاستفادة من تجارب المنافسين... الخ)، وهذا يمكن ملاحظته عبر ما قامت به الشركة خلال أزمة (COVID\_19) من تطبيق استراتيجية رقمية والتي تجسدت في تسهيل وصول زبائننا الى خدماتها وشرائها واستخدامها عبر الانترنت.

4- أقل الأبعاد تأثراً بالوعي الاستراتيجي هو بُعد (حل المشكلات)، يُفسر ذلك أن غالبية المشكلات تحصل وتعالج أنياً، كما أنها غالباً ما تكون مرتبطة بالأعمال اليومية، مما يقلل من تأثير الوعي الاستراتيجي عليها والذي عادة ما يكون عمله إستباقياً.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- تطبيق مقياس البحث الحالي على ميادين بحثية أخرى من شأنها أن تعزز دقة المقياس وتعمل على تحسين ملائمة لميادين مختلفة.
- 2- العمل على تعزيز جوانب الوعي الاستراتيجي عبر الاستفادة من التغذية العكسية من الزبائن، والعمل على نسخ تجارب الدول المتقدمة في مجال الاتصالات، فضلاً عن إستقطاب الموظفين الإداريين الجيدين، والعمل على زيادة مرونة هيكلها التنظيمي تحسباً لأي تغيرات بيئية.
- 3- التركيز على الزبون في مجال الإبداع عبر تصميم التطبيقات التي تسهل على الزبون إجراء تعاملاته اليومية على نحو رقمي، فضلاً عن العمل على تعزيز الثقة بشبكتها لتتمكن من توفير خدمات اتصالات دون انقطاع لزبائنها.
- 4- الاستفادة مما يوفره الوعي الاستراتيجي من توجهات مستقبلية والعمل وعلى نحو استباقي على معالجة المشكلات التي قد ترافق هذه التوجهات، إذ أن اطلاق خدمة الجيل الخامس مستقبلاً لا بُد وأن تواجه مشكلات، إلا أن الاستفادة من تجربة إطلاق الجيل الرابع مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات التكنولوجية التي حصلت يمكن أن يقلل من فرصة حدوث المشكلات.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- 1- صالح، بشار ذاك، صالح، ميادة مهدي، عبدالله، ايمان نجم الدين، (2020)، دور أبعاد التسويق الأخضر في خدمة الزبون بحث استطلاعي لآراء عينه من العاملين في الشركة العامة للإسمنت نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(3).
- 2- العميدي، ضرغام علي مسلم، (2016)، عناصر القيمة المضافة ودورها في تنشيط مبيعات المنتجات الغذائية في الأسواق التجارية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد(1)، العدد (40)، الصفحات 333-355.
- 3- العابدي، علي رزاق، علوان، نو الفقار حسن، التأمل في مكان العمل وتأثيره في الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحكيم العام \_ النجف الاشرف، مجلة مركز الدراسات، المجلد(1)، العدد(57).
- 4- ربابعة، معاوية موسى، (2020)، أثر الوعي الاستراتيجي في الاداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤته.
- 5- السوالمه، غازي عزت ، (2011)، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة و الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- 6- خروفة، رغد محمد يحيى، (2019)، بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المعززة للصحة التنظيمية دراسة مسحية على عينة من مدارس اهلية من مدينة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، (11) 25 ، 357- 385

### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Abbas, U., Hussain, S., Islam, K. A., Muhammad, N Baqir, M., (2021), "Impact of Brand Image on Customer Loyalty With the Mediating Role of Customer Satisfaction and Brand Awareness", International Journal of Marketing Research Innovation, 5(1), 1-15.
- 2- Akbaba, S., (2003). Organizational health of secondary schools in Bolu. Unpublished Doctoral Dissertation, Ankara University, Ankara.
- 3- Alabdaly, D., & Almayali, E. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq. Webology, 18(2).
- 4- Al-Badayneh, Ghazy,(2021), "The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies", International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.
- 5- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Al Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 429-438.
- 6- Alqarni, S. A. Y. (2016). Linking Organizational Health in Jeddah Secondary Schools to Students' Academic Achievement. Educational Research and Reviews, 11(7), 328-338.
- 7- Anuja, A., Arulrajah, A. ,(2013), "Team working practices and team orientation of employee: A comparative study between the state and private banks in Sri Lanka" Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 4(1)

- 8- Aronson, Z. H., & Lechler, T. G. (2021). Project Success: What is the Role of Project Team Morale and How It Can Be Boosted?. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(07), 2150031.
- 9- Aureli, S. (2010). Exploring entrepreneurial orientation and strategic awareness among small business owner-entrepreneurs. Working paper.
- 10- Bin Othayman, M., Mulyata, J., Meshari, A., & Debrah, Y. (2022). The challenges confronting the training needs assessment in Saudi Arabian higher education. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790211049706.
- 11- Buluç, B., (2008), "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" ,*Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4).
- 12- Davis,P.S., Allen, J.A., & Dibrell, C. (2012). Fostering Strategic Awareness at an Organization's Boundary. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 13- Durette, B., Fournier, M., & Lafon, M., (2016), The core competencies of PhDs. *Journal of Studies in Higher Education*, Vol.(41), No.(8), pp(1-16).
- 14- Fetрати, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473.
- 15- Gommel, A. ,(2016). "The impact of team orientation on teamwork engagement: having intragroup conflict as moderator" (Doctoral dissertation).
- 16- Gumusluoglu, Lale and Ilsev, Arzu, (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, Vol.62 , No. 4.
- 17- Hambrick, D.,(1981), "Strategic Awareness within Top Management teams", *Strategic Management Journal*, 2(3),p 263-279.
- 18- Hasani, K., Aeni, T., Sheikhesmaeili, S., (2015) ,The survey of cybernetic management and its relation to organizational health, *Systematic Practice and Action Research*, 28, 229–254.
- 19- Heidarie,Alireza;Askary,Parviz;Saedi,Sara;Garijian,Bahman,2012, Relationship between Quality of Work Life, Organizational Health and Commitment with Job Satisfaction, *Life Science Journal* ;9(3).
- 20- Ibrahim, I., Al-Nuaimi, S., (2020), "The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research", *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4),p 100-111.
- 21- Jones, J. M. (2008). An exploratory study on attitude persistence using sales promotion. *Journal of Managerial Issues*, 401-416.
- 22- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- 23- Khan, I., Warraich, U., (2021), "Sales Promotional Tools–A Catalyst to Speed Up Sales. *Journal of Marketing Strategies*", 3(2),p 38-53.
- 24- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly*, 30(1), 14-36.
- 25- Koscec, Michael, (2000), *Thriving Workplaces: Reversing Work Related Stress*, A Case Study, Entec corporation, Toronto University, Canada.
- 26- Lampe 1,& Minitborg, H:(1996), *Customizing Customizaation Sloan Management Review* Vol:38 No:1
- 27- Marafuschi P.,(2014), "Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor. *FACES*", 20(42-43),p 7-20.

- 28- Moreira, C., Freitas, F., Brandão, C., Araujo, C., (2021), "From Conexa to Docpass: The competitive environment of telemedicine platforms", *Revista de Administração Contemporânea*, v 25, N. Spe., e-200238
- 29- Nair, H., Kumar, D., Ramalu, S., (2014), "Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model", *Journal of Asian Social Science*, 10(14), 145.
- 30- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2008, October). Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs). In paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.
- 31- Pencarelli, T., Splendiani, S., Savelli, E., (2009), "Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises".
- 32- Singh, A. (2022), "Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: moderated mediation model ", *Management Research Review*, Vol. 45 No. 2, pp. 261-280.
- 33- Singh, A., & Jha, S. (2017). Scale development of organizational health construct. *Global Business Review*, 19(2), 1-19.
- 34- Singh, A., & Jha, S. (2018). Scale development of organizational health construct. *Global Business Review*, 19(2), 357-375.
- 35- Singh, A., & Jha, S. (2021). Relationship between employee well-being and organizational health: symbiotic or independent?. *Industrial and Commercial Training*.
- 36- Sultan, K., Akram, S., Abdulhaliq, S., Jamal, D., & Saleem, R. (2019). A Strategic Approach to the Consumer Perception of Brand on the Basis of Brand Awareness and Brand Loyalty: A Comparative Analysis of Coke & Pepsi Brands in Erbil KRI. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(3), 33-44.
- 37- Teimouri, H., Sarand, V. F., & Hosseini, S. H. (2017). Assessment of the relationship between intellectual capital and organisational health through mediator of employee empowerment (case study: Islamic Azad University employees Shabestar). *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 11-23.
- 38- Thompson, J., Martin, F., (2010), "Strategic Management - Awareness and Change , Thomson" , 5th Ed .
- 39- Wolff, S. (2003). Organizational health: Beyond integrated disability Management Compensation and Benefits Review, 35 (4) 7-13.
- 40- Young, J. H. (2016). Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals. John Wiley & Sons.
- 41- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003), Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- 42- Cheng, S. I. (2011), Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty, *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 149-166.