



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Refereed Journal

Impact Factor: 6.064

E-ISSN : 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

STRATEGIC ENGINEERING AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PROSPERITY: AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS FOR A SAMPLE OF THE LEADERS OF THE INTEGRITY COMMISSION

Dr. Ayad Taher Mohammed, Khalil Ibrahim Faleh

University of Baghdad, College of Administration and Economics, Business Management,
Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.008>

Paper Received:

28 August 2022

Paper Accepted:

27 September 2022

Paper Received After Correction:

01 October 2022

Paper Published:

05 October 2022



How to cite the article: Ayad T.M., Khalil I.F.(2022)

Strategic Engineering and its Impact on Organizational Prosperity: An Exploratory Study of the Opinions for a Sample of the Leaders of the Integrity Commission, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Oct-Dec 2022 Vol. 12, Issue 4; 117-137 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.008>

الهندسة الاستراتيجية وتأثيرها في الازدهار التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات هيئة
النزاهة

الأستاذ المساعد الدكتور اياد ظاهر محمد خليل إبراهيم فالح

ABSTRACT

The purpose of current research to test impact of Strategic Engineering as an independent variable in Organizational Prosperity as a responsive variable, in the Federal Integrity Commission, one of the important control departments in Iraq, And then trying to come up with a set of recommendations that contribute to strengthening the organizational prosperity of the body in question, Based on the importance of the topic of research in public organizations, and the importance of the researched organization to society, the descriptive analytical approach was adopted in the completion of the research, and the research included a sample of the leaders of the organization, and data was collected from (91) respondents representing the research sample out of (102) who represented the research community, represented by (general managers, assistant directors general, heads of departments, divisional officials) By adopting the questionnaire, which included (51) items, and used personal interviews and field observations as auxiliary tools in its collection, The research adopted the program Smart V.3.4, Spss V.28)) with the adoption of descriptive statistics methods (normal distribution test, confirmatory factor analysis, exploratory factor analysis, arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, and Pearson correlation coefficient and simple regression coefficient) To test its hypotheses, the most prominent results of the research were the ability of the Federal Integrity Commission to employ its strategic engineering in improving organizational prosperity through its reliance on skill and creativity, modeling and simulation, and for its stability and security, while it tended to improve the level of organizational awareness through its investment in learning, training, modeling and simulation. And for its stability and safety, while it relied on stability and safety to improve organizational capacity, and directed modeling and simulation to improve leadership support, while it relied on stability, safety, learning and training to improve the level of organizational commitment and empowerment.

Keywords: *Strategic Engineering, Organizational Prosperity, Modeling and Simulation, Leadership Support*

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي عبر فصوله الى اختبار علاقة تأثير الهندسة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الأزدهار التنظيمي كمتغير مستجيب، في هيئة النزاهة الاتحادية أحد الدوائر الرقابية المهمة في العراق، ومن ثم محاولة الخروج بجملته توصيات تساهم في تعزيز الأزدهار التنظيمي للهيئة المبحوثة. وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث في المنظمات العامة، وأهمية المنظمة المبحوثة للمجتمع، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث، وتضمن البحث عينة من قيادات الهيئة، وجمعت البيانات من (91) مستجيباً يمثلون عينة البحث من أصل (102) مثلوا مجتمع البحث، والمتمثل (بالمديرين العاميين، معاونو المديرين العاميين، رؤساء الاقسام، مسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (51) فقرة، واستعين بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج Smart (Spss V.28 , V.3.4) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (أختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، الوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Back Word) لاختبار فرضياته، اما ابرز النتائج التي توصل اليها البحث فكانت قدرة هيئة النزاهة الاتحادية على توظيف هندستها الاستراتيجية في تحسين أزدهارها التنظيمي من خلال اعتمادها على المهارة والابداع، والنمذجة والمحاكاة، ولاستقراره والأمان، فيما اتجهت الى تحسين مستوى الوعي التنظيمي من خلال استثمارها التعلم والتدريب والنمذجة والمحاكاة ولاستقراره والأمان، بينما اعتمدت على الاستقرارية والأمان في تحسين القدرة التنظيمية، ووجهت النمذجة والمحاكاة لتحسين دعم القيادة، فيما استندت الى الاستقرارية والأمان والتعلم والتدريب في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي والتمكين.

الكلمات الرئيسية: الهندسة الاستراتيجية، الأزدهار التنظيمي، النمذجة والمحاكاة، دعم القيادة.

اولاً: مشكلة البحث

تشهد المنظمات الرقابية تغيرات وتطورات ذات وتيرة متسارعة تلقي بظلالها على نجاحها وبقائها واستمرارها، في تأدية واجباتها ومهامها المطلوبة في بيئة متسارعة تتسم بالتغير المستمر، اذ تفرض عليها مجموعة من التحديات التي تتطلب منها استثمار هندستها الاستراتيجية وتوظيفها بشكل يجعلها قادرة على تجديد وإعاش مواردها المتوافقة مع استراتيجياتها وبما يضمن تحقيق الموائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها والعمل على أن تكون مخرجاتها متوافقة مع الحاجات الفعلية للمجتمع، فالهندسة الاستراتيجية من مسؤولية قيادتها العليا، لاسيما وانها تتضمن من مجموعة عناصر وعمليات تحتاج في طبيعتها الى وجود منهجية متكاملة لأنشاء ومعالجة التدخلات المستقبلية وفق منظور استراتيجي، لذلك كان لا بد للباحث ان يضع الهندسة الاستراتيجية كظاهرة تنظيمية موجه لدعم ازدهارها ، اذ تكون بمحور عملها جزءاً من الإدارة وركناً من اركان تخطيطها المستقبلي ، فينبع من هذا المسار اليات تشمل النظر الى قدرتها التنظيمية ، والتزامها التنظيمي ، ووجود قيادة تدعم هذه التوجهات، حتى تبلغ مراحل من تمكين افرادها، فكان تركيز الباحث على تدعيم ازدهار الهيئة كونها العنصر المحوري والرئيس وغاية المسار البحثي، معتمداً بذلك على

استثمار الهندسة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق ذلك المطلوب، لذلك شخص الباحث مشكلة البحث الرئيسة (هل استطاعت هيئة النزاهة من توظيف هندستها الاستراتيجية في تحسين الازدهار التنظيمي؟) ، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما مستوى إدراك الهيئة لخصائص ومفاهيم متغيرات البحث (الازدهار التنظيمي، الهندسة الاستراتيجية) وعلاقتها بمجمل اعمالها؟

ما قوة وطبيعة علاقة الهندسة الاستراتيجية وابعادها مع الازدهار التنظيمي، واي ابعادها الأكثر ترابطاً مع الازدهار التنظيمي وابعادها؟

كيف يمكن تحسين الازدهار التنظيمي من خلال توظيف الهندسة الاستراتيجية وابعادها عليه؟

ثانياً: أهمية البحث

الاهمية العلمية: تنبع أهمية البحث العلمية من متغيراته اذ تواجه هيئة النزاهة الاتحادية تحديات كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية وظهور متغيرات ومعطيات تدل على استشراف الفساد والهدر في المال العام، تفرض عليها تبني أساليب وأنماط وعمليات وبرامج جديدة من خلال إيجاد هندسة استراتيجية ترمي الوصول الى مستوى عال من النجاح والازدهار

ثالثاً: أهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيس للبحث في تشخيص طبيعة العلاقة بين الهندسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي في هيئة النزاهة، والتعرف على دور كل منها في تحقيق مستوى مرغوب من الازدهار التنظيمي، فضلاً عن التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة في مجال الهندسة الاستراتيجية والازدهار التنظيمي على حد سواء، ومنه تنبثق الاهداف الفرعية ليمثل بعضها في الواقع وسائل لتحقيق ذلك الهدف

الجانب النظري

اولاً: مفهوم واهمية الهندسة الاستراتيجية

يعد مفهوم الهندسة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في حقل الادارة الاستراتيجية ، اذ يولد لدى المفكرين انطباع اولي بأن صانعي القرار يميلون الى هندسة استراتيجيات المنظمة الكلية، وعلى مستوى وحداتها لمواقف تتصف بالدينامية العالية وعدم التأكد ، لمواجهةها واعادة النظر بأحداث تحاكيها بشكل استباقي ومن ثم الحصول على مكانة ونمو وميزة تنافسية تحمي موقعها لفترة زمنية طويلة الاجل ، اذ يضعون رؤيتهم الواضحة حول استراتيجياتهم الخاصة ، وموجهين قدرات المنظمة بالترافق والتزامن مع مواردها (المادية، المالية، المعرفية، التكنولوجية، المعلوماتية)

بطريقة ذكية لتحقيق النجاح والتقدم. (Eisenman and Kurlantzick,2006:220)، إذ ينظر الى الهندسة الاستراتيجية بانها تحول من التركيز على الخطط التكتيكية القصيرة المدى الى التركيز على الاستراتيجية بعيدة المدى، فضلاً عن دعم فريق العمل، وابتكار طرائق جديد لانجاز المهام والافادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء كانت خطوط انتاج جديدة او استقطاب قوة عمل موهوبة، فضلاً عن توضيح الخطوط العريضة للوضع التنافسي الراهن ، وتأثيره على قلق متخذ القرارات الحاسمة ولتحقيق ذلك لابد من ازالة الحواجز بين توجهات الادارة وتطلعات الهندسة عندما تمتزج قدراتهما في بناء معمارية المنظمة من منظور استراتيجي (Fukuda,2019:19)، وتعنى الهندسة الاستراتيجية بتصميم انظمة ومنتجات معقدة بطريقة تراعي رؤية المنظمة بشكل يحد من اللاتأكد البيئي وتربطها بقدراتها على استشرف المستقبل ببصيرة نافذة من اجل تجنب الانغلاق وزيادة عمر دورة حياتها ، بالاستناد الى تاريخها وسجلها الحافل بالانجازات من خلال ثقافة تعمل على رصف الامكانيات والموارد جنباً الى جنب مع الفكر الاستراتيجي والتوجه الذي تدعو اليه قيادتها العليا (Grogan & Weck,2012:3) . في حين اشار (عباس,2020: 140) الى الهندسة الاستراتيجية بصفها نهج استراتيجي من مناهج الادارة الهندسية غير النمطية تسعى من خلالها المنظمة وقياداتها الى حث تابعيهم على التفكير بشكل استراتيجي لتعزيز ودعم الافكار الابداعية، وتقديم الابتكارات والتصاميم الهندسية لمنتجات وخدمات ، ولا يمكن ان تظهر هذه التوجهات الا بوجود ادارة تهتم بالمستقبل، وتعتمد انظمة وخارطة ذهنية واستحضار المستقبل واعتماد نظم ذات كفاءة وحيوية وبما يمكنها من تقديم مساهمة كبيرة في وضع الاستراتيجيات الكفيلة بنجاحها وتفوقها وديمومتها وصولاً الى تحقيق الازدهار التنظيمي ولبس القبة الزرقاء، ومن وجهة نظر أخرى فهي فن وعلم واسلوب ابداعي جديد لانتاج كل ما يدعو الى المنافسة والتجديد الاستراتيجي عبر امتلاك المنظمة القدرة على توقع الاحداث المستقبلية واعداد السيناريوهات الملائمة لكل حدث متوقع في البيئة الخارجية، والانتقال من استشرف المستقبل ببصيرة نافذة وتحويلها الى الفعل الحالي برشاقة وفاعلية عالية، وقد لخصت الهندسة الاستراتيجية من هذا المنظور بثلاث مراحل: (Arcade,2021:10)

التمييز: عملية تحديد سياق الموقف والتوصية بمجموعة من الخيارات.

التحكيم: عملية تقديم التوصيات وإعادة دمجها لاتخاذ قرار التدخل الناجح.

التدخل: توجيه الاعمال بطريقة ديناميكية وبحكمة لتحقيق الهدف.

تتضح اهمية الهندسة الاستراتيجية ويتجلى دورها الكبير في صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة اللاتأكد، والتكيف بأساليب استباقية لمواجهة التقلبات التي تظهر في البيئة الخارجية، لذلك تكمن اهمية الهندسة الاستراتيجية من خلال هذه العبارة " اذا كنت تريد ان تنمو ، ابحث عن فرصة جديدة واذا اردت ان تكون شركة رائعة فكر في كيفية حل المشكلة " (Bruzzone et al.,2018:43) ، ولها القدرة على حل المشكلات المعقدة عن طريق التحليل واعادة التكوين الى صور جزئية استراتيجية (تكتيكات)، وانشاء نظام توجيه او جهاز لصنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية وادارة العمل مع تقدير واضح لمساحة المناورة والمخاطر ، لتعمل بأستباقية ، والاستعداد للتغيير المتوقع ليمثل قلب الاستراتيجية، ويعد في نفس الوقت ابتكارا اساسيا في طريقة التعامل مع التحديات المستقبلية،ويمكن المنظمة من

استيعاب نفسها، وتعديل انماطها الخاصة عن طريق تنوع ذخيرتها من الاجراءات الاستراتيجية، وتوفير الأمل والقدرة على التحكم في التيارات التي تولدها العولمة وأعداد استراتيجية موثوقة والتي تعد بحد ذاتها خطوة رئيسة في طمأنة صانعي القرار (Arcade,2021:28) .

ثانيا: ابعاد الهندسة الاستراتيجية

1. التعلم والتدريب

اولت منظمات اليوم التعلم والتدريب اهتمام بشكل متزايد لما له من دور حيوي وفاعل في تحديد قدرتها على تجسير الفجوة بين مواردها المتوفرة والموارد المنتجة والموجهة بشكل فعلي لتحقيق الأهداف ، وصولاً الى مراحل من النجاح المستقبلي، وعلى هذه الاساس سعت المنظمات الى اعداد المورد البشري اعداً صحيحاً ، وبما يتفق واحتياجاتها وطلبات المجتمع من خلال زيادة المعرفة والمقدرات الجوهرية وتوظيف طاقاتها ايجابياً نحو الغايات (اللوزي، 2000:27) اذ يزيد من أهمية حصول الافراد على التعليم والتدريب، التطورات التكنولوجية المتسارعة ، لاسيما الذكاء الاصطناعي والأتمتة ، اذ تعمل على تغيير الاوضاع الصناعية وتحويل حالة السكون الى اعتمادية عالية ، وترتبط الوظائف بصورة عامة مع بعضها البعض بشكل تأزري (Fitzpayne & Pollack,2018:2) ، ويعرف التعلم والتدريب على انه العمليات التي تحدث تغيير في السلوك من خلال التجربة والتفاعل مع البيئة (Temper at al.,2019:99)، وبحسب رأي (Goled,2000:591) فان الحاجة الى التعلم مبنية اساسا من الحاجة الى البقاء والاستمرار والنمو فيما وضع (Revans,1980:78) المعادلة التي نصها " من اجل بقاء منظمة ما ، ينبغي ان يكون معدل التعلم الخاص بها مساويا او اكبر من معدل التغيير في بيئتها"، ويرتبط الابتكار والابداع ارتباطا وثيقا بالتعلم والتدريب لان الابتكار في الاساس عملية تكرارية ، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات ، وجد الباحث ان التعلم والتدريب العامل والدافع الرئيس للحفاظ على قدرتها في التوجه نحو الابداع والابتكار المفتوح، وذلك لان اغلب اعضائها يتفاعلون ويندمجون فيما بينهم باستمرار ، بهدف توليد المعرفة باعتماد استراتيجيات التعلم وبذلك يكون التعلم العامل الرئيس في مواجهة مخاطر الابتكار وتحسين الاداء لمواجهة تقلبات البيئة.

2. البنية التحتية التكنولوجية

ادى التطور التكنولوجي الهائل في النصف الثاني من القرن الماضي والقرن الحالي الى زيادة اهمية المعلومات كونها موردا استراتيجيا حيويا لمنظمات اليوم، ولغرض تحقيق ميزة تنافسية واتخاذ قرارات ادارية على اسس علمية موضوعية تتلاءم وروحية العصر، لذا تناولت الدراسات الأكاديمية دور تكنولوجيا المعلومات بمزيد من الاهتمام ، من الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية والبنية التحتية ، وربط تكنولوجيا المعلومات بالابداع في مجال إستراتيجية الأعمال ، اذ تشكل تكنولوجيا المعلومات مجموعة الأدوات والاساليب التي تتيح الحفاظ على الميزة التنافسية وتعمل على استدامتها بشكل واسع (Panda and Rath, 2017:430)، وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: " سلسلة من العمليات المنظمة

التي تعتمد على تقنيات أنتجت من أجل تقديم معلومات للمستخدم ، وتتيح له تخزينها وإسترجاعها ونشرها وتبادلها مع من يريدها، وفي أي وقت بسهولة وبسرعة فائقة" (عبد الوهاب، 2005: 88)، وبحسب منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم "اليونسكو"، أصبح مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتضمن سلسلة من العمليات التي تحدث في نظم المعلومات، من تصميم النظام إلى الإسترجاع والنقل والنشر، والتقنيات المستخدمة في ذلك تتمثل في التطبيقات وأجهزة المصغرات الفيلمية وإلستنساخ والكمبيوتر وبث المعلومات ونقلها من خلال النظم الإلكترونية التي تتضمن بعض الأشكال المرئية، فضلاً عن أنظمة تحمي قاعدة بياناتها وبرمجياتها وخوارزمياتها (حسين واخرون، 2018: 136).

3. المهارة والابداع

تعد المهارات الشخصية مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بالعمل في أي منظمة، ويتوقع من المتخصصين في المنظمة فهم ممارسات وتشريعات الموارد البشرية والقدرة على تنفيذها، وكذلك معرفة الاحتياجات الفعلية من المهارات الواجب توفرها بالافراد، ومن المهم أيضًا امتلاك المهارات الشخصية اللازمة للنجاح في هذه المهمة، بدءًا من التنظيم الاستثنائي إلى مهارات الاتصال. (Mason, 2020: 2)، وفيما يخص الإدارة فان مفهوم الابداع كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى قد تعرض الى تطورات عديدة انسجمت في جملتها مع التطورات التي حلت بالفكر الاداري والتنظيمي خلال القرن الماضي وعرف الابداع على انه القدرة على ايجاد الافكار غير المألوفة التي قد تلبي حاجات مدركة أو استجابة للفرص (Daft, 2004: 404)، ومن وجهة نظر (خيرالله، 2009: 9) يعد الابداع تفاعل القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية ، اذ تؤدي إذا ما وجدت ضمن البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يسهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في مجالات العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن، وقد عرف (Sagir, 2017: 46) الإبداع من منظور تنظيمي بأنه اكتشاف طرائق واساليب جديدة ومختلفة في تقديم الخدمات والمعرفة وتقديم أفكار وآراء جديدة تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، كما وضع (Stegaroiu، 2016: 199) ان الابداع المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي في الاقتصاد العالمي اليوم وبتقديم الإبداعات يمكن الحصول على منتجات ذات جودة عالية وتحسين جودة الخدمة، وعمليات انتاج اكثر كفاءة فاعلية.

4. النمذجة والمحاكاة

تم تقديم النمذجة والمحاكاة من قبل المهندسين والعلماء الموهوبين بعد الحرب العالمية الثانية من خلال اجراء المحاكاة باستخدام الكمبيوتر الحديث لدعم تطوير طائرات جديدة تنتقل من دون سرعة الصوت إلى سرعة فوق صوتية بالإضافة إلى علم الصواريخ الجديد (Kuah & Dillon, 2022: 99)

والمحاكاة الاستراتيجية هي طريقة عملية للتدريب والتطوير من خلال دورها في تعليم وتوجيه مختلف المستويات الادارية على تطوير مختلف المهارات مثل العمل الجماعي ومهارات التخطيط والتحليل والمعرفة المالية والرياضية وكيفية اتخاذ القرارات (Krumdieck & Sohel, 2007: 1)، كما تم تعريفها على انها عملية استنساخ سلوك نظام باستعمال نموذج معين والتحكم ببعض المتغيرات لمعرفة تأثيرها على العملية الانتاجية او الخدمية (Brown et al,)

422: 2001), أو هي عملية تصميم أنموذج لنظام حقيقي وإجراء تجارب مع هذا الأنموذج لغرض إما فهم سلوك النظام أو تقييم الاستراتيجيات المختلفة لتشغيل النظام (Ingalls, 2008: 17), ويرى (Mateo) المحاكاة على أنها تقنية جديدة تقوم على اساس تقليد تشغيل نظام حقيقي وتطويره بمرور الوقت, ويتم ذلك عادة عن طريق تطوير أنموذج محاكاة يأخذ شكل مجموعة من الافتراضات حول تشغيل النظام ويتم التعبير عنها كعلاقات رياضية أو منطقية بين أهداف المصالح في النظام (Mateo, 2015: 157), وتتميز المحاكاة بكونها أسلوباً لأجراء التجارب مع الحالات الواقعية من خلال أنموذج صناعي يمثل النظام الواقعي. (Shafeer and Merdith, 2010: 769).

5. الاستقرار والامان

يعرف الأمن الوظيفي بأنه شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للضغوط التنظيمية والشخصية وضغوط العمل (كيرد والصفرائي، 2021: 413)، كما يشير الأمن الوظيفي إلى شعور الفرد بالامان والعاطفة اتجاه منظمته من خلال تلبية احتياجاته ورغباته، اذ يعتمد الشعور بالامان على قدرة الفرد على توفير ما لديه من الأمن النفسي، وكذلك أمن الراتب في المستقبل، والشعور بالاستقرار الوظيفي (Mosaybian & Jafari, 2017: 59)، ويشير الأمن الوظيفي إلى حالة نفسية يختلف فيها الموظفون في توقعاتهم لاستمرارية العمل في المستقبل داخل المنظمة ، فيما يرى الموظفون الذين يُعتقد أن لديهم مستويات عالية من الأمن الوظيفي أن منظماتهم كيان جيد وبالتالي يفضلون البقاء للعمل في المنظمة (Kraimer et al., 2005: 80)، ويعد الأداء العالي للموظفين بمثابة دفعة كبيرة للإنتاجية وتحقيق الهدف التنظيمي والمكانة المميزة في السوق (Sonnentag & Frese, 2002: 69) اما في سوق القطاع العام فقد لا ترى المنظمة بالضرورة أي منافسة، او قد لا يواجه الموظفون أي ضغوط لتلبية أهداف الأداء لذا يكون مستوى البحث عن الامان الوظيفي لديهم منخفض نسبياً (Dane and Anvary, 2007: 85)، اما الموظفين الذين لديهم مستوى عالي من الاداء فانهم يظهرون قلقاً أكبر بشأن الأمن الوظيفي، لذا قد يرى العاملون في خدمات القطاع العام تهديداً أقل لوظائفهم ، بغض النظر عن التزام العمل، بينما يتحسن أدائهم عندما يكون لديهم شعور بان وظائفهم في خطر (Razzaq et al., 2018: 97).

رابعا: مفهوم الازهار التنظيمي

فرض التغيير البيئي المستمر لبيئة الأعمال شديدة التنافس في ظل التعقيد البيئي ونضوب الموارد واللاتأكد ، فضلاً عن الاستجابة للتغيرات المتسارعة للبقاء والأداء بمستوى عالي، لذا سعت المنظمات بعد وصولها الى النجاحات التي حققتها في مجال الاعمال والمكاسب التنافسية ومقدار العائد على الاستثمار والتي بدورها تسهم في تحقيق اهدافها في النجاح والتطور والنمو المتجدد نحو البيئة الدولية ، الى ايجاد عوامل اكثر تطورا تنسجم مع التعقيدات المتسارعة فيها ، فالبقاء لم يعد هدف سهل المنال للمنظمة ما لم يرافقه الاداء الجيد والتميز المستدام لأطول فترة ممكنة ، اذ يؤثر ذلك لمفهوم غير مباشر للازدهار (حسين، 2005: 250) ، لذا فالمنظمات التي تود ان تصل الى الازدهار عليها التوجه نحو النمو المستمر ، واستثمار قدراتها الفكرية والمعرفية والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق

أقصى درجات التميز والحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز الابتكار، ووضع استراتيجيات متنوعة في مجال الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية (Anninos,2007:308)، فالمنظمة المزدهرة نتاج الجهود المشتركة لكل العاملين والادارة العليا من خلال الشعور القوي بوجود هدف مشترك وفريق متماسك ومتآزر في تقديم النتائج والانجازات التي وصلت اليها هذه المنظمة (Goldbrunner et al,2005:1). قدم تعريف للازدهار التنظيمي " المكانة التي تسعى المنظمة للوصول اليها من خلال ما تملكه من امكانيات مادية وبشرية وبما يتمتع به العاملون لديها من قيم ومواقف وتوقعات والذي يتوافق مع رؤية المنظمة واهدافها الاستراتيجية والذي يؤدي الى تحقيق الرفاهية لهم وتعزيز روح المواطنة التنظيمية لديهم" (Legzain et al , 2015:1292)، ويرى (Kocak , 2016 : 41) ان الازدهار التنظيمي يمثل تجربة يشارك بها العاملون والادارة معا لتحقيق مستويات عالية من النجاح من خلال القيام بالانشطة الحيوية والفعالة من قبل العاملين والادارة العليا .

و تتجسد ان اهمية الازهار التنظيمي في بالاتي: (Farhad,2011:8)

تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة ومواجهة التحديات البيئية المختلفة.

رفع مستوى الابتكار والإبداع المستدام من خلال تقديم منتجات وخدمات تحقق طموحات الزبون واصحاب المصالح.

زيادة المقدرات التنافسية المستدامة للمنظمة وبالتالي قدرتها على النمو والبقاء والتميز.

اما (Kleine et al ,2019:974) فقد حدد أهمية الأزدهار التنظيمي بأنها تكمن في النتائج التي يتم تحقيقها في المنظمة ومدى التأثير على تقدمها وتميزها فهناك تأثير بشكل مباشر على الصحة التنظيمية من خلال الصحة الذاتية الإيجابية للأفراد وبالتالي تقليل الضغوط النفسية التي يتعرضون لها في العمل وكذلك يساهم في تقليل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأفراد مما يساعد على تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم أيضاً يساعد الأزدهار في زيادة الأبداع والابتكار في أداء المهام.

خامسا: ابعاد الازدهار التنظيمي

تناولت الكتب والبحوث والدراسات السابقة الأزدهار التنظيمي بصورة مباشرة او غير مباشرة, ومن جوانب وابعاد مختلفة, مثلت توجهات وافكار باحثيها وكتابها, اضع لذلك المشكلات المعاصرة والمستجدة التي تواجهها المنظمات العامة والخاصة, لذا لم يجد الباحث دراسات كثيرة حددت أبعاد ومقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسي ومتوافق مع مكان التطبيق الذي تم اختياره في البحث الحالي, وكذلك حداثة الموضوع بالنسبة الى البيئة العراقية والمنظمة المبحوثة, وبعد البحث الدقيق تم التوصل الى دراسة حديثة ومتوافقة مع اهداف البحث ومكان التطبيق وهي دراسة (Singha and Arorab,2020), والشكل التالي يوضح هذه الابعاد.



الشكل (2) الأطار المفاهيمي للأزدهار التنظيمي

Nandita Singha and Nitin Arorab,(2020)," Construction and Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency", International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 03, (2020), pp. 4539 - 4547

1. الوعي التنظيمي: ويتمثل في وعي الفرد بالمواقف الاجتماعية التي يمر بها مع الآخرين ، ليكون على دراية بالأشياء التي تحدث من حولهم، إذ يرتبط الوعي التنظيمي بتنمية الكفاءة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل (Rapert et al,2002:70)، والوعي التنظيمي نشاط سلوكي تعليمي ثنائي الاتجاه، يحدث بين الفرد والمنظمة، إذ يتفاعل الطرفان ويتوقعان تلقي ، وتبادل وتوفير المعلومات ، والمعرفة ، وإن التمسك بالوعي في مكان العمل سيولد بالضرورة توقعات فاعلة حول الاساليب الواجب أن يفكر بها الافراد ويتصرفون في ظلها بشكل انساق وفرق عمل فاعلة (Febriana et al,2019:26). وفي الجانب الاخر تنمو سلوكيات جديدة للموارد البشرية ، وبما يتماشى مع الوعي ، لاسيما وأن السلوك الفردي ذي تأثير إيجابي في الأداء الفردي والجماعي (Soriano& Ribeiro,2010:351)، وأكدت الدراسات السابقة معرفة الوعي التنظيمي كونه ضرورة ملحة لتحريك أداء الفريق ، بحيث لا يتأثر أداء الفريق فقط بالطريقة التي يتم بها تصميم متغيرات الوظيفة وكيفية مكافأة الفريق اقتصاديًا ، لاسيما وانه يتأثر بمتغيرات اجتماعية ونفسية مختلفة (Saji,2016:266). وأشار (Drucker,2002:81) إلى العوامل الاجتماعية المختلفة داخل بيئة العمل لما لها من تأثير كبير في أداء الفريق، كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بتكاتف أعضاء الفريق في العمل ، وبالتالي سيظهر مستوى العمل الجماعي في وعي المنظمة وفي تطوير الفريق وعدم وجود نهج قسري من قبل القيادة.

2. القدرات التنظيمية: تعد القدرات التنظيمية احد الوسائل المؤثرة في الادارة الاستراتيجية والتي تسهم بشكل كبير في ايجاد القيمة، اذ تبين الكيفية التي يمكن للمنظمة ان تتكيف بشكل صحيح وتدمج وتنظم مواردها الداخلية والخارجية لمواجهة مختلف التحديات الموجودة في البيئة، والقدرات التنظيمية بصفاتها مجموعة من الاجراءات التنظيمية التي تمكنها من التوظيف الافضل لمواردها ، من اجل تحقيق اهدافها ، اذ تتالف من موارد متاحة تتسم بالتنوع ، لكن القدرة على تجميعها وتشكيلها ودمجها مع بعضها البعض بفاعلية عالية غير متاحة للجميع، بل تختلف من منظمة الى اخرى (Pisano,2015:4).

وقد عرفها (Sune&Gibb,2015:5) بمجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة و يمكن لها ان تطور ادائها وادارة عملياتها الداخلية بطريقة افضل من منافسيها، في حين يراها (Vaneet,2019:31) تجسد الدور الرئيس للادارة الاستراتيجية في تكيف المهارات والموارد والكفاءات الداخلية والخارجية ودمجها واعادة تشكيلها بشكل يتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية، وفي نفس السياق رأى (معو والهاشمي,2020: 11) بانها تشكيلة الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشير الى قدرتها وكفاءتها في استعمالها استراتيجيا لغرض تحقيق اهدافها والحصول على مركز تنافسي.

وقد عرفها كل من (Zollo & Winter,2002:340) بانها نمط متعلم ومستقر من النشاط الجماعي تقوم المنظمة من خلاله وبشكل منظم بتوليد وتعديل اجراءاتها الروتينية في العمل من اجل تحسين الكفاءة والفاعلية فيها، وذكر (Helfat al et;,2007:4) بانها قدرة المنظمة على انشاء قاعدة مواردها وتوسيعها وتعديلها بصورة هادفة الى تحقيق التكامل الامامي والخلفي واعادة بناء هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية

3. الالتزام التنظيمي: يتجسد الالتزام التنظيمي بالدرجة التي يرى فيها الفرد أن صاحب العمل يهتم برفاهيته ويقدر مساهماته ، اذ كشفت العديد من الدراسات دعم المشرف لمروسيه على العمل وتقديم الوظيفة العادلة والإجراءات التنظيمية الموضوعية ، ليرز الدور الفاعل حول تحقيق نتائج إيجابية لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، وقد ذكر (Jang & Kandampully,2018:126) أن الالتزام التنظيمي المحدد الرئيس لنية البقاء أو لنية الاستقالة بين الافراد الحاليي بمعنى نية الدوران والتي تكون ممهدة الى احتمال أن يترك الافراد وظيفتهم في نهاية المطاف خلال فترة معينة. وذكر (Yousef at el, 2018:1270) ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية يدل على قوة هوية الفرد وانغماسه فيها ومدى المشاركة معها فهو:

(أ) يميز علاقة الموظف بالمنظمة.

(ب) لها آثار على قرار استمرار العضوية في المنظمة.

فيما يُنظر للالتزام التنظيمي على أنه بنية ثلاثية التركيب تتكون من: (Meyer & Allen,1991:67)

(أ) الالتزام العاطفي: من خلال المشاركة في المنظمة والتعرف عليها والتعلق العاطفي بها.

(ب) الالتزام المستمر: إذ يحسب الموظفون بشكل استراتيجي القيمة الاقتصادية للبقاء في المنظمة (أي كلفة المغادرة مقابل كلفة الإقامة) وسيختارون البقاء إذا كان ذلك مجزيًا من الناحية المالية.

(ج) الالتزام المعياري: يُنظر إليه على أنه التزام من قبل الموظف بالبقاء.

4. التمكين: يعد مصطلح القوة الجذر الاساسي لمصطلح التمكين، إذ يقسم الى اربعة انواع من القوة تتجسد في الاتي:
(لطيفة, 2018: 222)

القوة الكاملة: وتتمثل بعلاقة المدير المتسلط والمرؤوس، وتعتمد القسوة والشدة في التعامل من منظور ادهوقراطي بحث يعتمد سلطة الامر وابتعد عن مشاركة الاخرين.

القوة لغرض ما: وتمثل السلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشاكلات ومواجهة مختلف المواقف في ظل الخبرة والمعرفة.

المشاركة بالقوة: وتمثل تنظيم مجموعة من الافراد لغرض تحقيق هدف عام ويتمثل بفريق العمل المدعوم بصلاحيات الادارة العليا.

القوة الضمنية: والتي تعني تمتع الافراد بالثقة والشعور بالمسؤولية وحرية التصرف بالشكل الذي يؤثر بالاخرين ويؤدي الى تحقيق النتائج.

وبناء على ذلك فان اغلب المفاهيم التي تناولت التمكين تنطلق من مفهوم القوة الضمنية، ولغرض تحقيق التمكين لابد من التخلي عن الفكر التقليدي للقيادة ، والتحول نحو المشاركة والانفتاح والتعاون في تبني ممارسات قيادية توجه نحو التشاركية وتؤمن بالتشاور لتحقيق الاهداف.

والتمكين يولد الحاجة الى نظرية جديدة في الادارة مفادها ان يكون المديرين اكثر فاعلية ، ومسهلين بدلا من كونهم قادة التزمت ، مع الحرص على حتمية نقل القوة والنفوذ والصلاحيات كنوع من انواع التفويض التقليدية (جلاب, 2013: 13) ، بينما عرف (الكيسي, 2004: 136) التمكين بانه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثرها كمية المعلومات الممنوحة لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكلات الطارئة والمزمنة التي تعترض ادائهم وتقوض مستقبلهم الوظيفي، والتمكين عملية يقوم من خلالها القادة بمساعدة تابعيهم على اكتساب المهارات ومنحهم السلطة اللازمة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات تؤثر بشكل مباشر في عملهم (صالح والدوري, 2009: 28).

5. القيادة: ركز الخطاب التنظيمي على مدار القرن الماضي حول مفهوم القيادة، ليكتسب القادة مزيداً من الكاريزما والشهرة الواسعة ووضعاً اجتماعياً مرموقاً كمشاهير السينما والرياضيين المحترفين، وازداد تمجيدهم في ظل عالم يحتاج باستمرار إلى الإنقاذ حتى منحوا سمة البطولة ، والمنقذون والمحاربون، والسحرة، والعارفون بكل ما يحيط بها من ظواهر (Li et al, 2016: 1145)، كما يعبر عن جوهر القيادة ب(قانون الملاحة) بالموجهين للسفينة ، ولكن تحديد

المسار يحتاج الى ربان ذو نزعة قيادية خالصة , وبناء على هذه الفكرة يمكن القول ان أي فرد يستطيع السير والعمل والقيام بالاعمال غير الروتينية وتوجيه جهود الفريق ،والحد من الصراعات واحنواء الازمات ،وترتيب الاولويات واستثمار الفرص ، وتوجيه الافراد وفق رؤية مستقبلية واضحة ، سيحتاج بالضرورة الى ان يكون قائد، وان اختلف نظرية القيادة تطبيقاً من شخص الى اخر في ضوء التداخل المهاري الذي يمتلكه القائد من اجل ان يكون اكثر فعالية، لذلك اصبحت القيادة موجهة وليس مفتشة، وداعمة وليس متصيدة للاخطاء، ومساندة وليس تجريد الاخرين من المشاركة، فهي ليست سيطرة، بل انجاز وليس تتبع عثرات(الهنداوي,2021: 1).

وعرفها(85: 2001, Rowe) بقدرة التأثير في الاخرين وتعزيز استمرارية صنع القرارات، واطاعتها بشكل مستمر في الامدين البعيد والقريب، وليحافظ بذات الوقت على استقرار المنظمة مالياً ومعنوياً، بينما تتطلب عملية التأثير بالاخرين قيام القائد بتوجيه المجموعة لغرض انجاز عمل معين وتحقيق الهدف المنشود (لظفي,2007: 74)، ويرى (عباس,2016: 31) بأنها القدرة على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيمتها بتمكين تابعيها والتأثير بهم بموقف معين ودفعهم الى احداث تغيير ضروري ، والاهتمام بتطوير مواهبها والعمل على تعزيز ممارساتها الاخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار .

الجانب العملي للبحث:

أولاً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول الهندسة الاستراتيجية:

قيس المتغير المستقل الهندسة الاستراتيجية من خلال خمس ابعاد (التعلم والتدريب ، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والابداع، النمذجة والمحاكاة، الاستقرار والامان) من خلال (29) فقرة وعبر إجابات (91) مشاهدة في قيادات هيئة النزاهة ، اذ حصل المتغير المستقل الهندسة الاستراتيجية على وسط حسابي مقداره (3.65) مرتفع المستوى ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) ، ليشير الى لجوء قيادات هيئة النزاهة لمجموعة من ممنهجة ومتكاملة لأنشاء ومعالجة التدخلات المستقبلية وفق منظور استراتيجي، يعتمد مواجهة مختلف الظروف والمواقف في كافة المستويات لغرض تنفيذ التصميم المناسب والداعم لمعمارية المنظمة ، فضلاً عن اجراء التقييم السياقي ونشر التدخلات ذات الطبيعة الهيكلية بخفة ومرونة واستجابة عالية التكيف لاستكشاف الفرص واستثمارها، فحصلت الهندسة الاستراتيجية على انحراف معياري (0.434) ، واهتمام نسبي (73%) جيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.89%) يشير الى الاتفاق ، فيما وضحت نتائج الجدول (1) ترتيب الابعاد الخمسة وفقراتها ، فكانت بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1. أبدت قيادات هيئة النزاهة لجوئها الى الاستقرار والامان اولاً عندما تستهدف تعزيز مستوى الهندسة الاستراتيجية، لتحصل اجمالاً على وسط حسابي (3.68) مرتفع المستوى، وينال اهتمامها النسبي (73.6%) الجيد عبر مجموعة من مشاعر الافراد بالاستقلالية اثناء مزاوله مهامهم الوظيفية ومدى توفر الأمن النفسي، لاسيما أمن الراتب في

المستقبل، والشعور بالاستقرار الوظيفي، فكانت اجاباتهم تتجه الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.537)، وبمعامل اختلاف نسبي (14.59%) ليحصل على الترتيب الأول من بين الابعاد الخمسة.

2. فيما اظهرت قيادات هيئة النزاهة لجوئها الى النمذجة والمحاكاة ثانياً في تحسين مستوى الهندسة الاستراتيجية وبوسط حسابي (3.60) مرتفع المستوى وممارسته باهتمام نسبي (72%) الجيد في اللجوء لعمليات وانشطة تجمع بين نقاط القوة لنماذج المحاكاة ونقاط القوة الاجتماعية للتفاعل البشري لتطوير احداث متوقعة وفق ما هو مخطط للتحقق من قدرتها على بلوغ اهدافها، عن طريق المحاكاة وتطوير جوانب عمل تستند الى الابداع والابتكار في ضوء معطيات التحليل الاستراتيجي وبشكل فاعل، فكانت اجاباتهم تتجه الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.531)، وبمعامل اختلاف نسبي (14.75%) ليحصل على الترتيب الثاني.

3. بينما أظهرت قيادات هيئة النزاهة تبنيها المهارة والابداع بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين الهندسة الاستراتيجية ، فحاز البعد على وسط حسابي (3.68) مرتفع المستوى ، وباهتمام نسبي (73.60%) جيد في عملية موجهة بعناية الى ربط للمعلومات والمعرفة الضمنية والمهارات المكتسبة معاً للسماح بتقديم المزيد من الأفكار الجديدة والمفيدة والمتمثلة بأفكار غير مألوفة والتي تلبي حاجات مدركة أو استجابة للفرص المتاحة الرامية الى تطوير المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية والتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر، وبانحراف معياري (0.564) ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.32%).

4. أقدمت قيادات هيئة النزاهة على تبني البنية التحتية التكنولوجية بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين الهندسة الاستراتيجية، فحازت على وسط حسابي (3.60) مرتفع المستوى، وتعنى به بشكل نسبي (72%) جيد والنابع من امتلاكها مجموعة من الأجهزة المادية وتطبيقات البرامج المطلوبة لتشغيل المنظمة بأكملها، فضلاً عن مجموعة من القدرات على مستوى الهيئة والمدرجة في نقاط القوة من قبل الإدارة وتشمل القدرات البشرية والتقنية، اذ اشرت النتائج الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.603)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.75%).

5. واخيراً أظهرت قيادات هيئة النزاهة تبنيها التعلم والتدريب بالترتيب الخامس وبما يسهم في تحسين الهندسة الاستراتيجية، فحازت على وسط حسابي (3.67) مرتفع المستوى، اذ اهتمت بها بشكل نسبي (73.40%) الجيد والرامي الى اعتماد المهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق غايات المنظمة في استثمار الفرص كمصدر قوة يمنحها مساحات واسعة من القدرة على التنافس والبقاء في قمة السوق، فضلاً عن رصد وتشخيص مواطن الضعف والقوة في الاداء الحالي، وبانحراف معياري (0.642)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.49%).

ثانياً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد الازدهار التنظيمي:

قيس المتغير المستجيب بحسب عنوان البحث والمخطط الفرضي الازدهار التنظيمي عبر خمس ابعاد (الوعي التنظيمي، القدرة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي، دعم القيادة، التمكين) ومن خلال (22) فقرة وعبر إجابات (91) عينة من قيادات هيئة النزاهة ، اذ حصل الازدهار التنظيمي اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.54) مرتفع المستوى من

خلال فهما للجوانب المختلفة المحيطة بعملها، بما في ذلك طرائق العمل وهيكلها التنظيمي وثقافتها ، فضلاً عن الاستعمال الأفضل للموارد عن طريق دمجها وإعادة تكوينها وتحريك موارد جديدة ذات ميزة تنافسية يصعب تقليدها ، وتكوين روابط نفسية وسلوكية للفرد معها من خلال التمكين والمشاركة في صنع القرار لتحقيق النجاح طويل الامد والمساهمة في تنمية الابداع والابتكار والاستثمار الامثل للقدرات المعرفية والفكرية وبما يعود عليها بمزيد من الاستقرار والنمو، فحصل الازدهار التنظيمي اجمالاً على انحراف معياري (0.413)، واهتمام نسبي (70.8%) الجيد ، ومعامل اختلاف نسبي (11.66%) ، وكما موضح بنتائج الجدول (1) ، اما على مستوى الابعاد الخمس فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1. أبدت هيئة النزاهة تبنيها دعم القيادة اولاً عندما تستهدف تعزيز ازدهارها التنظيمي، فحصلت على وسط حسابي (3.73) مرتفع المستوى، لينال اهتمام نسبي (74.6%) الجيد في الشعور المؤثر بشكل ايجابي طيب الوقع في نفوس الفريق سواء كانت سلوكية، ام دعوة الى تطوير ذاتي او تحسين علاقات العمل وغيرها من المواقف التنظيمية، من خلال الأيمان بشخصية القائد ورؤيته وبما يؤدي الى التعاون وبمختلف الظروف والعقبات والازمات، اذ دلت اجاباتهم الى اتفاق وبانحراف معياري (0.456)، وبمعامل اختلاف نسبي (12.22%).

2. فيما توجهت قيادات هيئة النزاهة الى الاهتمام في التمكين بالترتيب الثاني وبما يحسن من مستوى ازدهارها التنظيمي ، فحصل البعد على وسط حسابي (3.78) مرتفع المستوى ، ويؤدي باهتمام نسبي (75.6%) جيد في قدرتها على دعم العوامل الهيكلية في بيئة العمل لأنها من الركائز الاساسية للتمكين مثل الوصول إلى المعلومات، وتلقي الدعم، والوصول إلى الموارد اللازمة وإتاحة الفرصة للتعلم والنمو والمشاركة في صناعة القرار، وتخويل الصلاحيات واعداد قيادات الظل ، اذ دلت اجاباتهم على الاتفاق وبانحراف معياري (0.537) ، وبمعامل اختلاف نسبي (14.20%) ليحصل على الترتيب الثاني.

3. فيما أظهرت قيادات هيئة النزاهة تبنيها القدرة التنظيمية بالترتيب الثالث وبما يسهم في توجيهها لتحسين ازدهارها التنظيمي، نتيجة لحصوله على وسط حسابي (3.59) مرتفع المستوى والنابع من تبنيها عمليات تجريها الهيئة والتي تعتمد مختلف الموارد، وتدمجها معاً وتعيد تكوينها، وتحرر موارد جديدة ذات ميزة تنافسية، فضلاً عن قدرتها على تحقيق الاستدامة لمواردها وأداء المهام لتحقيق النتائج المرجوة بشكل فاعل وكفاء ومنتج، اذ نال البعد اهتمام نسبي (71.8%)، وبانحراف معياري (0.561)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.62%).

4. أظهرت قيادات هيئة النزاهة تبنيها الالتزام التنظيمي بالترتيب الرابع وبما يسهم في توجيهها لتحسين ازدهارها التنظيمي ، نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.45) مرتفع المستوى ليؤشر الى تبني المواقف والسلوكيات الفردية التي تظهر ميلاً قوياً لإحداث تغيير إبداعي ومبتكر من خلال البحث عن مشروعات جديدة بالإضافة إلى طرائق جديدة لأداء الاعمال وبالتالي، فإن زيادة الرغبة بالعمل نتيجة تحقيق الرضا الوظيفي تشير إلى "توجه ريادي" ، اذ نال البعد اهتمام نسبي مقداره (69%) الجيد وبانحراف معياري (0.611) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17.71%).

5. فيما ثبت توجه قيادات هيئة النزاهة الى الاهتمام بالوعي التنظيمي بالترتيب الخامس وبما يحسن من مستوى ازدهارها التنظيمي ، فحصلت على وسط حسابي (3.13) معتدل المستوى ، اذ تؤدي باهتمام نسبي (71.8%) متوسط من خلال معرفة الافراد بالاتجاه والنوايا الاستراتيجية غير المنظورة وربط الأهداف والغايات الواضحة بالرؤية والرسالة وتحديد اتجاه واضح في أداء وظائفهم بعد ان تقسم الاستراتيجيات الى تكتيكات تكون وقود موجه نحو عمل ممنهج يربط الغاية بالموارد، ويؤدي الى توحيد رؤيتهم للمستقبل المنشود، ويجسد القيم الأساسية ويلتقط أفكارهم ليكونوا على دراية كاملة بأدوارهم ومسؤولياتهم ، اذ توشح اجاباتهم الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.734) ، وبمعامل اختلاف نسبي (23.45%).

الجدول (10) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

| الاولوية | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|----------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------------------|
| الثاني | 73 | 11.89 | 0.434 | 3.65 | الهندسة الاستراتيجية |
| 5 | 73.4 | 17.49 | 0.642 | 3.67 | التعلم والتدريب |
| 4 | 72 | 16.75 | 0.603 | 3.60 | البنية التحتية التكنولوجية |
| 3 | 73.6 | 15.32 | 0.564 | 3.68 | المهارة والابداع |
| 2 | 72 | 14.75 | 0.531 | 3.60 | النمذجة والمحاكاة |
| 1 | 73.6 | 14.59 | 0.537 | 3.68 | الاستقرارية والامان |
| الاول | 70.8 | 11.66 | 0.413 | 3.54 | الازدهار التنظيمي |
| 5 | 62.6 | 23.45 | 0.734 | 3.13 | الوعي التنظيمي |
| 3 | 71.8 | 15.62 | 0.561 | 3.59 | القدرة التنظيمية |
| 4 | 69 | 17.71 | 0.611 | 3.45 | الالتزام التنظيمي |
| 1 | 74.6 | 12.22 | 0.456 | 3.73 | دعم القيادة |
| 2 | 75.6 | 14.20 | 0.537 | 3.78 | التمكين |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: التحقق من الفرضية الرئيسية: تؤثر ابعاد الهندسة الاستراتيجية مجتمعة في الازدهار التنظيمي تأثيراً معنوياً:

تبين وجود انموذج اولي للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (13.536) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.949) عند درجة الحرية (90)، فيما أظهرت نتائج الجدول (2) وجود معامل تفسير (0.438)، ومعامل تفسير معدل (0.418)، اذ استطاعت ابعاد (الهندسة الاستراتيجية) من تفسير ما نسبته (41.8%) من التغيرات التي تطرأ على الازدهار التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (58.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الازدهار التنظيمي من تحسين يعزى للهندسة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج الافضل (22.577) وبقيمة احتمالية (0.000).

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعدها الاستراتيجية والامان في الازدهار التنظيمي مقداره (0.274) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.707)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعدها النمذجة والمحاكاة في الازدهار التنظيمي مقداره (0.194) وبقيمة احتمالية (0.013)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.528)، ووجود تأثير إيجابي طردي لبعدها التعلم والتدريب في الازدهار التنظيمي مقداره (0.170) وبقيمة احتمالية (0.003)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.109)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعدها المهارة والابداع، والبنية التحتية التكنولوجية في تحسين الازدهار التنظيمي، اذ لاحظ الباحث اعتماد هيئة النزاهة على ابعاد الهندسة الاستراتيجية (الاستقرارية والامان، النمذجة والمحاكاة، التعلم والتدريب) مجتمعة في تحسين الازدهار التنظيمي بشكل ايجابي، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية (تؤثر ابعاد الهندسة الاستراتيجية مجتمعة في الازدهار التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الازدهار التنظيمي (Y)} = 1.209 + 0.274 * (\text{الاستقرارية والامان}) + 0.194 * (\text{النمذجة والمحاكاة}) + 0.170 * (\text{التعلم والتدريب})$$

الجدول (2) تأثير ابعاد الهندسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي (n=91)

| الازدهار التنظيمي | | | | | | | المتغير المستقل |
|-------------------|-------|---------|------------------|----------------|-------|-------|----------------------------|
| F | T | p-value | A R ² | R ² | β | α | |
| 13.536 | 2.214 | 0.030 | 0.411 | 0.443 | 0.142 | 1.170 | التعلم والتدريب |
| | 0.590 | 0.557 | | | 0.048 | | البنية التحتية التكنولوجية |
| | 0.588 | 0.558 | | | 0.047 | | المهارة والابداع |
| | 1.572 | 0.120 | | | 0.146 | | النمذجة والمحاكاة |
| | 3.520 | 0.000 | | | 0.265 | | الاستقرارية والامان |
| الانموذج الافضل | | | | | | | |
| 22.577 | 3.109 | 0.003 | 0.418 | 0.438 | 0.170 | 1.209 | المهارة والابداع |
| | 2.526 | 0.013 | | | 0.194 | | النمذجة والمحاكاة |
| | 3.707 | 0.000 | | | 0.274 | | الاستقرارية والامان |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

أولاً: الاستنتاجات على مستوى المتغير المستقل الهندسة الاستراتيجية

1. اتضح هيئة النزاهة بالتعلم والتدريب بشكل معتدل، فعمدت الى إدراك الدور الحيوي والفاعل لبرامج التدريب وبما يؤهلها الى اكتساب معرفة إضافية تزيد من قدراتها على أداء العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية دون الطموح.
2. تبين اهتمام هيئة النزاهة بالبنية التحتية التكنولوجية وبما يحسن من هندستها الاستراتيجية من خلال امتلاكها تكنولوجيا معلومات تسهم في انجاز مهامها بكفاءة وفاعلية وانتاجية، فضلاً عن تكيفها مع التطور التكنولوجي للبيئة ومواكبة مستجداتها.
3. ظهر الاهتمام الجيد من قبل هيئة النزاهة بالمهارة والابداع، في ظل دعمها لمهارات افرادها الإبداعية والتفاعل مع الاحداث المتسارعة بشكل مدروس ومعد بدقة.
4. ثبت اهتمام هيئة النزاهة بالنمذجة والمحاكاة وبما يحسن من هندستها الاستراتيجية، لذلك حرصت على اعتماد أسلوب التجربة والخطأ في مواجهة حالات التأكد في العمل الرقابي، والعمل وفق نماذج عمل غير روتينية تتجاوز من خلالها حالات التلكؤ في العمل بشكل محدود.
5. اتضح اهتمام هيئة النزاهة الاتحادية بالاستقرارية والأمان وبما يعزز من هندستها الاستراتيجية من خلال تحمل افرادها ضغوط العمل وتعدد المهام والواجبات، فضلاً عن حدها من الصراعات السلبية وتشجيعهم على التنافس في العمل.

ثانياً: الاستنتاجات العملية على مستوى المتغير التابع الازدهار التنظيمي:

6. أظهرت هيئة النزاهة الاتحادية اهتمامها بالوعي التنظيمي بشكل معتدل، والناجم عن توجيه افرادها نحو احترام زملاء العمل الاقدم منهم في المسار الوظيفي، فضلاً عن اعتمادها برامج صيانة تحافظ من خلالها على افرادها الموهوبين.
7. اتضح اهتمام هيئة النزاهة الاتحادية بتحسين قدرتها التنظيمية من خلال امتلاكها القدرة والخبرة على تسهيل اجراء عملية الاتصالات الإدارية وفي جميع الاتجاهات، والعمل على تبني سياسات وبرامج تشجع افرادها على تقديم أفكار جديدة بشكل متوسط.
8. تبين اهتمام هيئة النزاهة الاتحادية بالالتزام التنظيمي وبما يدعم ازدهارها تنظيمياً والناجم عن توليدها الرغبة لدى افرادها بالبقاء والعمل ضمن مديرياتها واقسامها، لاسيما وأنها تعنى بمشكلات الأقسام والوحدات والافراد وتعددها من مشكلاتها الخاصة.
9. أظهرت الهيئة اهتمامها بتعزيز دعم القيادة من خلال اللجوء للتشارك المعرفي والأفكار والمقترحات اثناء الاجتماعات الدورية والتعامل مع افرادها على قدم المساواة وموضوعية دون تمييز.
10. اتضح ارتكاز هيئة النزاهة الاتحادية على التمكين في تحسين توجهها نحو الازدهار التنظيمي من خلال اعتمادها معايير الجدارة والمهنية في تعيين واستقطاب أفضلهم جدارة، فضلاً عن اظهارها الحرص على توفير التسهيلات والاستماع لمشكلات افرادها اثناء العمل برحابة صدر.

رابعاً: الاستنتاجات العملية المرتبطة بفرضيات البحث:

11. استطاعت هيئة النزاهة الاتحادية من توظيف هندستها الاستراتيجية في تحسين الازدهار التنظيمي من خلال اعتمادها على المهارة والابداع، والنمذجة والمحاكاة، ولاستقراره والأمان، فيما اتجهت الى تحسين مستوى الوعي التنظيمي من خلال استثمارها التعلم والتدريب والنمذجة والمحاكاة ولاستقراره والأمان، بينما اعتمدت على الاستقرارية والأمان في تحسين القدرة التنظيمية، ووجهت النمذجة والمحاكاة لتحسين دعم القيادة، فيما استندت الى الاستقرارية والأمان والتعلم والتدريب في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي والتمكين.

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

المصادر:

ولاً: المصادر العربية:

1. جلاب, احسان دهش, (2013), " إدارة التمكين والأدماج", دار مصر للطباعة, الطبعة الاولى.
2. حسين , رحيم , (2005) ، "خمسـة اعمال للتميز في عالم متغير ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات" ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
3. صالح, احمد علي, الدوري, زكريا مطلق, (2009), " إدارة التمكين وأقتصاديات الثقة في المنظمات, اعمال الألفية الثالثة", دار اليازور دي للطباعة, عمان, الاردن, الطبعة الاولى.
4. عباس, زياد علي, (2016), " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار", رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

5. عباس, زياد علي, (2021), " دور الحوار

الاستراتيجي في السلوك الريادي: الدور الوسيط لبوصلة الاستراتيجية الريادية – بحث تحليلي", اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

6. الكبيسي, عامر خضر, (2004), " إدارة

المعرفة والتطوير للمنظمات", مكتبة جامعة الاسكندرية, مصر, الطبعة الاولى.

7. لطفي, طلعت إبراهيم, (2007), " علم

الاجتماع والتنظيم " ، دار غريب الطباعة والنشر ، عمان, الاردن, الطبعة الاولى.

8. لطيفة, برني, (2018), "التمكين كأسلوب

لإدارة المواهب بالمنظمة", مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال" العدد(7)، ص: 218-240 .

9. اللوزي, موسى سلامة (2000) " التنمية

الإدارية – المفاهيم والأسس والتطبيقات " ط 1/ دار وائل للنشر والتوزيع, عمان.

10. معور, رميصاء و الهاشمي,

حشيفة, (2020), "مساهمة القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية, دراسة حالة لبعض الوكالات البنكية في بولاية الوادي", رسالة ماجستير, جامعة الوادي, الجزائر.

11. الهنداوي, احمد عبد الفتاح مهدي,
(2021), "القيادة تأثير وأثر", ورقة بحثية,
كلية التربية بنين, القاهرة.

REFERENCES

- Adrian T.H. Kuah and Roberto Dillon,(2022)," **Digital Transformation in a Post-COVID**
- Agostino Bruzzonea. (2018) "**Strategic Engineering: How Simulation could Educate and Train the Strategists of Third Millennium**", Proc.of CAX Forum, Sofia, September,(2018).
- Alastair Fitzpayne & Ethan Pollack,(2018)," **Lifelong Learning and Training Accounts: Helping Workers Adapt and Succeed in a Changing Economy**",The Aspen Institute Future of Work Initiative,pp.1-12.
- Anninos , Loukas , (2007) , "**The Archetype of Excellence in Universities and TQM**" ,Journal of Management History , VOL . 13 ,pp-300-318.
- Bruzzone, A. G., Di Matteo, R., & Sinelshchikov, K.(2018), "**Strategic Engineering & Innovative Modeling Paradigms**". In Workshop on Applied Modelling & Simulation (2018).
- Eike Schaffer&Sara Shafiee&Andraas Mayr&Jorg Franke,(2021)," **A strategic approach to improve the development of use-orientedknowledge-based engineering configurators (KBEC)**" Science Direct *Procedia CIRP* 96 pp.219–224.
- Eisenman, J., & Kurlantzick, J. (2006). "**China's Africa strategy. Current history**", Taylor&Fransic group ,105(691),pp. 219–224.
- Farhad Alip ., & Roohangizkar,(2011) , "**Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organization Performance**" ,International Journal of Business and Social Science ,VOL (2) NO. 19,pp-1-22 .
- Febriana, Artha, Sugeng, Wahyudi, Suharnomo Suharnomo,(2019)," **Organizational Awareness and Participative Organizational Culture: The Effect on Proactive Behavior and Team Performance**", QUALITY Access to Success, Journal of Management Systems, Vol. 20, No. 170,pp.25-31.
- Goldbrunner , T., Hauser , R., List , G., & Veldhoen , S., (2005) , "**The four Dimensions of Intelligent Innovation**", Management Research News Vol. 14, pp. 1-22.
- Jacques Arcade.(2021), "**Strategic Engineering**" Innovation and Technology, First published 2021 in Great Britain and the United States by ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). "**Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment**", International Journal of Hospitality & Tourism Administration,vol 19(2),pp: 125-141.
- Kleine, A.K & Rudolph ,C.W & Zacher, H, (2019), "**Thriving at work: A meta-analysis,Research Article**", The Authors Journal of Organizational Behavior Published by John Wiley & Sons Ltd , Journa; of Organizational Behavior, vol(40),pp:973–999.
- Kocak, Omer Erdem, (2016)," **How to Enable Thriving at Work through Organizational Trust**", Journal of Research in Business & Social Science, Vol (5),No (4),pp: 40-52.
- Legzain, M & Abadi,F.A & Foturehchi , M & Joyami , E.N , (2015), "**Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity**",(Case Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City), JK Welfare & Pharmascope Foundation International Journal of Review in Life Sciences,Int.J.Rev.Life. Sci.,vol. 5(3).P:31.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991), "**A three-component conceptualization of organizational commitment**", Human resource management review,vol 1(1),pp: 61-89.
- Michael Browder& Andrew J. Czuchry& Leslie Boughers& Caroline Deutsch.,(2014)," **A Strategic Engineering Management Approach toInnovation and Organizational Sustainability:An Addition to the Engineering Management Curriculum?**", American Society for Engineering Education,pp:1-24.
- Nandita Singha and Nitin Arorab,(2020)," **Construction and Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency**",International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 03, (2020), pp. 4539 – 4547.
- Nandita Singha and Nitin Arorab,(2020)," **Construction and Measurement of Organization Prosperity Scale for Indian Advertising Agency**",International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 03, (2020), pp. 4539 – 4547
- Panda, S., & S. K. Rath. (2017). "**Modelling the Relationship between Information Technology Infrastructure and**

- Organizational Agility: A Study in the Context of India.”** Global Business Review, vol. 19 (2), pp. 424–438.
21. Pisano Gary, (2015), "A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition", Working Paper Harvard Business School.
 22. Rapert, M.I., Velliquette, A. and Garretson, J.A. (2002). "The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication", Journal of Business Research, Vol. 55 No. 4, pp. 65-82.
 23. Revans, R. (1980), "Action Learning, Blond and Biggs", London, in Becoming a learning organization.
 24. Rowe , W. G., (2001) , "Creating Wealth in Organizations : the Role of strategic Leadership" , Academy of Management Executive , Vol. (15), No. (1), PP 81-95 .
 25. S Tempere & G de Reve & G Sicard, (2019), "Impact of learning and training on wine expertise: a review", Current Opinion in Food Science 2019, vol. 27, pp.98–103.
 26. Saji Beena Salim ,(2016), "Social innovation model for business performance and innovation", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Iss 2 pp. 256-274.
 27. Shuichi Fukuda. (2019), " Self Engineering Learning From Failures" Springer Briefs in Applied Sciences and Technology.
 28. Soriano David Urbano, Domingo Ribeiro, (2010), "Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview", Journal of Organizational Change Management, Vol. 23, Iss 4, pp. 349-359.
 29. Sune, Albert & Gibb, Jenny, (2015), "Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base", Journal of Organizational Change Management, Vol.28, N°.2, pp.1- 25.

The logo for the International Journal of Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH) is a large, stylized graphic. It features a central figure that resembles a person or a flame, composed of several overlapping, curved shapes in shades of green, yellow, and orange. The figure is set against a background of a large, light-colored circle. Below the graphic, the acronym "IJRSSH" is written in a bold, orange, sans-serif font.

IJRSSH