



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

OVERLAPPING WAVES STRATEGY AND ITS IMPACT ON STRATEGIC SUCCESS

Karar Abdul-Hussein Ajimi, Prof. Dr. Suhair Adel Hamed

College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.028>

Paper Received:

23 September 2022

Paper Accepted:

15 November 2022

Paper Received After Correction:

20 November 2022

Paper Published:

22 November 2022



LJRSSH

How to cite the article: Karar A.H.A., Suhair A.H.(2022)

Overlapping Waves Strategy and Its Impact on Strategic Success, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Oct-Dec 2022 Vol. 12, Issue 4; 513-539 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.028>

ABSTRACT

The current research aims to diagnose the reality of the intertwined waves strategy and strategic success in the General Company for the Automotive Industry and Equipment, one of the formations of the Ministry of Industry and Minerals, as well as to identify the levels of availability and employment to be more appropriate to the reality of development in the company and what is required of it in light of the current industrial environment in Iraq, and the independent variable was measured (The overlapping waves strategy) through its dimensions and the dependent variable (strategic success) and its dimensions. In collecting data and information from the practical side, the researcher relied on the scientifically controlled questionnaire as a research tool, which was prepared and distributed to the researched company, As well as providing it with field interviews conducted by the researcher with the sample members, as the researcher relied on the descriptive analytical approach in analyzing the data, and the dimensions were covered through (38) paragraphs included in the questionnaire, and (118) questionnaires were valid for statistical analysis, and for that purpose, a stratified sample was chosen from (Managers, assistants, department heads, division officials) working in the company, the data was analyzed by using a set of statistical methods (arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, confirmatory factor analysis, standard deviation, simple and multiple linear regression), The results were extracted using computer programming (SPSS v.24, Excel, Amos v.24, and the research came out with results, the most important of which is the weakness of the policy of incentives and high rewards for workers adopted by the management of the General Company for the manufacture of cars and equipment, which weakened their motivation to complete their work with high quality and the required speed. Urgent by the management of the General Company for the manufacture of cars and equipment to determine the powers entrusted to the employees of the company and the responsibilities of each one so that each worker determines his work and is responsible for the errors that occur or the optimal achievement of them and the appropriate interconnection between the members of the work teams.

Keywords: *Overlapping waves strategy, strategic success, General Company for the manufacture of cars and equipment*

INTRODUCTION

Organizations in general and industrial organizations in particular face great challenges that have emerged as a result of developments and changes taking place in the global environment, where there are many policies and global changes that affect and have their results reflected in various aspects of human life and at the economic, social, cultural, political and civilized level, which necessarily reflect on reality In order for the industrial sector organizations to achieve sustainability in the face of these fluctuations, it was necessary to establish a conceptual base on the role of leaders in managing working individuals, speed of completion of work, and enjoyment of long-term perspectives To face all the difficulties and intellectual foundations to build its contemporary strategies, this

research came to confirm the need for the industrial sector to possess an elite group of leaders or managers who are at a high level of wisdom and merit, and count them among the tangible things in that organization. There is no doubt that the interest in the overlapping waves strategy is an essential and decisive element, and strategic successes are a strategic solution to meet the challenges and dilemmas faced by organizations in the public and private business environment, especially as it pertains to dealing skillfully with organizational activities.

المحور الأول : الاطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث:

في ظل الوضع الحالي الذي تشهد فيه المنظمات الإنتاجية كانت عامة أم خاصة مستوى عال من المنافسة، والاتجاه نحو تعزيز القطاع الخاص، وفتح الباب أمام المستثمرين، فضلاً عن عدم وجود خطط طويلة الامد تحقق نجاحات استراتيجية، ومن خلال النظر لواقع الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والجولات الميدانية للباحث داخل أروقة الشركة المبحوثة، لاحظ الباحث ان التراجع في مستويات الطلب الذي أدى إلى تراجع المبيعات كان سببه الاول عدم وجود قيود على الاستيراد، وعدم وجود سيطرة نوعية على دخول المعدات المستوردة وثانيا عدم وجود اعلام كافي لوزارة الصناعة تعمل على تشجيع اقتناء السلع والمعدات المحلية على الاجنبية، ومن ثم سجلت الشركة انخفاض في الايرادات السنوية لسنوات متعددة ومن أجل الكشف عن اسباب هذا التراجع المالي الذي جاء نتيجة لأسباب ومشاكل تعاني منها الشركة التي تمثلت في مشكلة ضعف التخطيط لأدارة الشركة المبحوثة، واستنادا لما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤل المستنبط من عنوان البحث (هل مستوى استراتيجية الامواج المتداخلة تأثير في النجاح الاستراتيجي؟) ومن أجل حل او تقليل هذه المشكلة، قام الباحث بصياغة التساؤلات المنبثقة من مشكلة البحث وبالشكل الاتي:

1. ما مستوى استراتيجية الامواج المتداخلة لدى الشركة عينة البحث؟
2. هل تعتني عينة البحث بالنجاح الاستراتيجي وابعاده في الشركة عينة البحث؟
4. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (استراتيجية الامواج المتداخلة، النجاح الاستراتيجي، الرشاقة التنظيمية) لدى عينة البحث؟
5. هل هنالك تأثير لمستويات استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى عينة البحث؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

- 1- إسهامها في تكوين نظام معرفي وتطبيقي وبما يعزز مقدره القيادات الإدارية للشركة العامة لصناعة السارات والمعدات على التعامل مع استراتيجية الأمواج المتداخلة والنجاح الاستراتيجي
- 2- تطرق البحث على الى ابواب ومجالات يمكن الاعتماد عليها في دراسات وبحوث لاحقة لتحقيق التنمية المستدامة للقطاع الصناعي لأن المنظمات الصناعية بأمس الحاجة الى مثل هذه الدراسات إذ توافر لها المعلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة لا سيما في البيئة العراقية.

3- التعرف على الكيفية التي تكتسب بها المنظمات الصناعية ذات العلاقة معرفتها، وكيفية التصرف بهذه المعرفة وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها الى مهارات لقيادتها الإدارية لمواجهة متطلبات السوق وتحقيق احتياجات الزبائن بصورة كفوة.

4- يسهم البحث في الاطلاع على التجارب الأخرى ذات العلاقة وفي كيفية تكييفها مع واقع المنظمات الصناعية العراقية عن طريق اختيار المقاييس العالمية المستعملة وتطويرها أو عن طريق تصميم مقاييس جديدة وعن طريق اتمام عملية التحليل والبحث وتطوير المتغيرات للانسجام مع واقع وطبيعة عمل الشركة المبحوثة

ثالثاً. أهداف البحث: يرمي البحث الى تحقيق عدد من الاهداف في ضوء المشكلة المتمثلة بالنقاط الآتية:

1. تحقيق حالة من التكامل بين الفكر الاداري على مستوى العامل وفكر وتوجيهات ادارة الشركة المبحوثة في توجيه قراراتها لبنية استراتيجية تمكن العاملين في تحقيق اهداف طويلة الامد
2. تقييم واقع تحقيق استراتيجية الامواج المتداخلة ومتطلباتها وتطبيقها في المنظمة المبحوثة.
3. إيجاد العلاقة والتأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة .

رابعاً. فرضيات البحث : في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة والموروث الفكري والتطبيقي لاستراتيجية الامواج المتداخلة، النجاح الاستراتيجي، والرشاقة التنظيمية سيتم الاجابة عن اشكالية البحث من خلال الفرضيات الموضوعية وسيقرر الجانب الميداني صحة هذه الفرضيات أو خطاها بعد تحليلها ومعالجتها احصائياً، وعلى النحو الآتي:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة البارعة) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية- التنفيذ الفعال- الثقافة التحفيزية- التنظيم الافقي)
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التوجه الاستراتيجي) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية- التنفيذ الفعال- الثقافة التحفيزية- التنظيم الافقي)
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الملاحه الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية- التنفيذ الفعال- الثقافة التحفيزية- التنظيم الافقي)
 - د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة المستقبل) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية- التنفيذ الفعال- الثقافة التحفيزية- التنظيم الافقي)
 - هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المعرفة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية- التنفيذ الفعال- الثقافة التحفيزية- التنظيم الافقي)
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الامواج المتداخلة بابعاده والنجاح الاستراتيجي بأبعاده، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (القيادة البارعة) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي).
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (التوجه الاستراتيجي) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (الملاحاة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الأفقي).

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (ادارة المستقبل) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الأفقي).

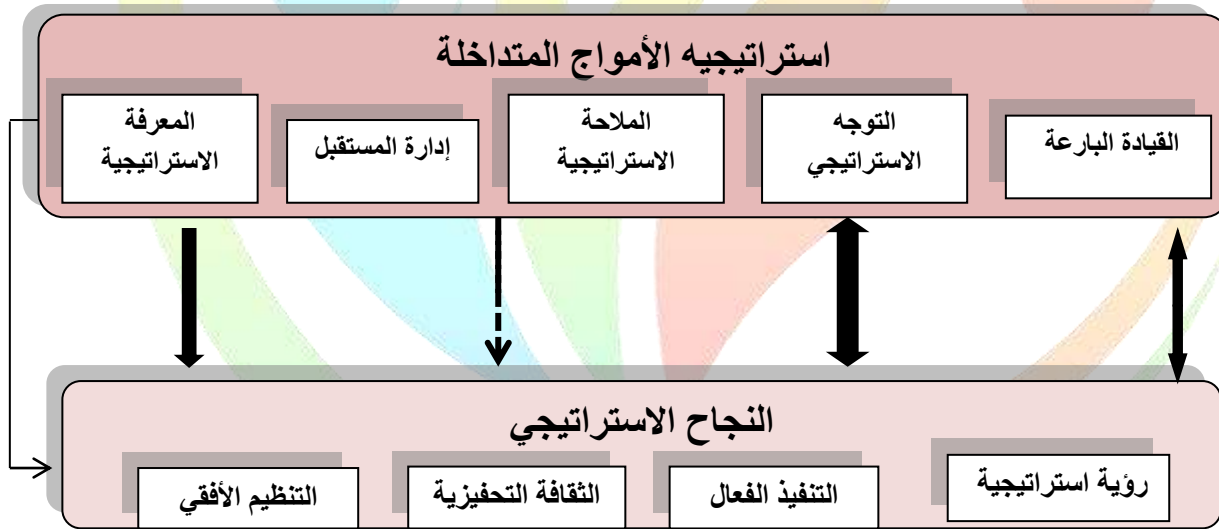
هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (المعرفة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الأفقي).

خامسا . مخطط البحث الفرضي: يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والادبية لما توافرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية الموضحة في الشكل (1)

1- **المتغير المستقل (Independent Variable):** ابعاد استراتيجية الامواج المتداخلة المتمثلة بـ (القيادة البارعة، والتوجه الاستراتيجي، والملاحاة الاستراتيجية، وادارة المستقبل، والمعرفة الاستراتيجية) (Hadrawi et al., 2017) (Daft, 2015)

2- **المتغير المعتمد (Dependent variable):** ويتمثل النجاح الاستراتيجي والمتمثل (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الأفقي) (Lafta , 2015)

الشكل (1) يوضح المخطط البحثي للفرضيات



سادسا : منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي ، أذ يوصف هذا المنهج بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة المبحوثة، كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها ، ويمكن الباحث من جمع المعلومات بشكل

ادق وإجراء المقابلات مع المعنيين للحصول على معلومات دقيقة ، بالإضافة الى إعطاء تفسيرات منطقية عن النتائج وبيان أهميتها وإيضاح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة: يتم تحديد المجتمع المستهدف في البحث قبل اختبار العينة وكما هو معروف يمثل مجتمع البحث جميع الأشخاص الذين يمكن ان يشكلوا الإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها مشكلة البحث المعروض بصورة أكثر واقعية في المجال الميداني والتطبيقي ، وبناء ما هو مطلوب من أنموذج بحثي فرضي وبأتجاه تحقيق الأهداف الاساسية. فقد وقع اختيارنا على القطاع الصناعي - الشركة العامة لصناعة السيارات و المعدات مجالاً للدراسة ، وقد تمثل المجتمع الكلي (بالمديرين العامين ، ومعاوني المديرين ، ومسؤولي الاقسام ومسؤولي الشعب) ممن يمتلكون الصلاحية في صنع واتخاذ القرارات اشتملت عينة الدراسة على المديرين في القطاع الصناعي

عينة الدراسة: إذ بلغ عدد افراد المجتمع (118) فرداً وهم عينة يمثلون (المديرين العامين ، ومعاوني المديرين ، ومسؤولي الاقسام والشعب) : تم سحب عينة فرد من مستويات ادارية مختلفة من الإدارة العليا والوسطى (مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، مسؤول شعبة). وتحمل العينة معلومات واسعة ، وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجية المنظمة المبحوثة ورؤيتها وسياستها والجدول الاتي يوضح العينة بصورة تفصيلية .

الجدول (1) معدل استجابة العينة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	155	عدد الاستبانات الموزعة
19%	37	عدد الاستبانات غير المسترجعة
81%	118	عدد الاستبانات المسترجعة

المحور الثاني : الاطار النظري. استراتيجية الامواج المتداخلة:

اولاً. مفهوم استراتيجية الامواج المتداخلة:

تعد استراتيجية الامواج المتداخلة من الاستراتيجيات المعرفية الحديثة والتي تنتمي الى المعرفة عند القادة والمديرين في منظمات الادارة العامة، لذلك فأن القائد يبني المعرفة بناءً على معطيات المعرفة الجديدة،

ومن ثم تكون أفكار القائد أكثر دقة وصحة مما قد يساعد على صنع القرارات متعددة تتميز بالدقة من أجل مواجهة المشكلات (السليمانى، 2005: 13-5).

وأن من غير الصواب والخطأ أن يعتقد أو يتصور بعض المديرين أن مشاركة القائد للعاملين في القرار قد يقلل من شأن القائد أو ينزل من مستواه، بل العكس أن الروح الجماعية التي قد تكون منفتحة قد ترفع من شأن القائد وتعطيه قوة فوق قوته وقد تضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليها إلا بهذا الأسلوب (السكرانة، 2010: 194).

وأوضح (Siegler) أن جميع القادة أو المديرين متحيزين لبياناتهم ومعلوماتهم، وإنه قد يرى أن كل يفكر فيها بطريقة معينة تختلف عن الباقيين بالرغم من أن عمله الاساسي هي مشاركة فرق العمل في اتخاذ كافة القرارات والعمل على وضع الحلول المختلفة للمشكلات التي قد تواجهها في العمل ومعالجتها لها بروح جماعية (الزركاني، 2016: 24). وقد تعد استراتيجيات الأمواج المتداخلة من أكثر الاستراتيجيات ارتباطاً بالنمو المعرفي المتراكم في كل مرحلة قد يمر بها المديرين أو القائد والتي قد تجعله يناضل ويكافح من أجل الوصول إلى حالة الاتزان المعرفي بين ما يعرف وما يريد أن يعرفه، وأن ما يعالج وما يريد أن يعالج ليصل إلى حالة المعالجة الذهنية المرغوبة من خلال مرور القائد بحالة تطويرية إنمائية معرفية (قطامي واخرون، 2010: 249-250).

ثانياً. أبعاد استراتيجية الأمواج المتداخلة: تعمل منظمات الادارة العامة على المدى الطويل محاولات في العمل على تطوير حلول لها، وتسمى بالقرارات الإستراتيجية، وقد وضحت المؤلفات الحديثة أنه يجب على القادة أو المديرين السعي لإدارة أعمالهم بشكل استراتيجي من خلال التخلي عن الطرائق التقليدية للإدارة، واستبدالها بطرق تسمح بالتطلع للمستقبل، ومن خلال العمل على استخدام الأدوات الأساسية للتفكير البشري، التي يمكن من خلالها استخدام استراتيجيات الأمواج المتداخلة على وفق (Daft, 2015: 124-135) ووفقاً لـ (For Hadwi et 2017) تضم استراتيجيات الأمواج المتداخلة خمسة أبعاد وعلى النحو الآتي:

1. **القيادة البارعة:** تتمثل فلسفة القيادة في كيف التعامل مع احترام الذات والخصوصيات، والعمل على إنتاج منتجات وسلع جيدة بعلامة تجارية فاخرة مثل شركة تويوتا التي تملك قياديين و مديرين بارعين تمكنوا بنظرات ثاقبة للمستقبل بناء اسطولهم الخاص من السيارات، والتي أصبحت من شركة بسيطة الى العالمية بفضل الاعمال، ورسمها الخطط الطويلة لهذه الشركة التي أصبحت في يومنا تنافس كبرى الشركات ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، وان ما يميز بيئة العامة المعاصرة هي التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره سلباً أو إيجاباً في المنظمات الصناعية، والقدرة التي تملكها هذه المنظمات على إدارة التناقضات بالطريقة التي قد تضمن لها البقاء والنمو ومن هنا قد برزت الحاجة، إلى التعقيد السلوكي والمعرفي، الذي قد يمكنها من ممارسة ادوار متعددة ومتنوعة بوقت واحد، وقد تمخضت هذه الافكار في انبثاق اسلوب جديد يسمى القيادة البارعة(رشيد، مزهر، 2017: 6).. وأن مدخل القيادة البارعة يتضمن نوعين من السلوك:

أ. **سلوكيات القيادة المنفتحة:** وقد تمثل سلوكيات القيادة المنفتحة بأنه يعد مجموعة السلوكيات العامة التي قد تتضمن التشجيع لعمل ما وتجريب أشياء متعددة مختلفة، والعمل على إعطاء مساحة كبيرة للتفكير والأداء المستقل والمستقيم والعمل على تقديم الدعم لتحدي الطرائق والإجراءات المتبعة كافة (Coleman, 2016: 37).

ب. **سلوكيات القيادة المنغلقة:** وعرف هذه السلوكيات المنغلقة للقائد أو المديرين بأنها مجموعة السلوكيات التي قد تتضمن العمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وأيضاً وضع الخطوط الإرشادية، ومراقبة تحقيق الأهداف كافة (Rosing, et al., 2011: 66).

2. التوجه الاستراتيجي: يشير التوجه الاستراتيجي إلى وصف كيفية قيام منظمات الإدارة العامة العمل على تخصيص وتنسيق مواردها كافة من أجل تحقيق أهدافها الكاملة (Cadogan, 2012: 340)، كما وصفت التوجهات الاستراتيجية "بأنها تلك الانعكاسات من أجل كيفية عمل بعض منظمات الإدارة العامة"، وبمعنى آخر للتوجه الاستراتيجي "وهو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن)؟ التي قد تستمدتها من الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن)؟". (السكرانة، 2008: 98).

ويعمل التوجه الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة والضيقة لاستراتيجية المنظمات الإدارية العامة، وهذا هو السبب الأول والأساس في تباين مستويات أداء الأعمال (Slater & Olson, 2001: 1055). حيث يعمل ويؤثر التوجه الاستراتيجي في منظمات الإدارة العامة ويؤثر فيها من خلال تأثيره في كيفية تفكير، وعمل الإدارة العليا لهذه المنظمات، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذو فائدة لأنه يركز أولاً: على المنظمة وقد يجمع بشكل مستمر معلومات عامة، وشاملة عن حاجات الفئات المستهدفة، وقدرات المنافسين، أما ثانياً: استخدام هذه المعلومات من أجل توليد قيمة عالية تجعل توجه الاستراتيجي للإدارة العليا تدرك تماماً، ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، والداخلية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها. (Narver & Slater, 2004: 336).

3. الملاحظة الإستراتيجية: وهي العملية التي يتم فيها القادة أو المديرين تحقيق أهداف تنظيمية أو فردية أو محيطية أو جماعية أو تنظيمية وقد يتأثر تكيفهم الاجتماعي بالعاملين، و بناءً على طلبهم قد تعتبر وجهات نظر الملاحظة الاستراتيجية أكثر حيوية (الحضراوي وآخرون، 2017: 3). وعلاوة على ذلك، فإنه يجعل المرؤوسين قد يشعرون بالامتنان، وقد يظهر الولاء والثقة والطاعة لرؤسائهم وقد يكرسون انفسهم للأنشطة دون شكوى أو التشكي لاحد، ويتم منح كل من الإيمان والاحترام إلى الأتباع من قبل المديرين من خلال، القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى نتائج مرضية وإيجابية في منظمة الإدارة العامة، ويعمل على زيادة الإنتاجية في العمل، ويصبح العاملون نتيجة الايجابية العلاقة غزيرو الإنتاج ومبدعون ومبتكرون وقابلون للتكيف مع تساعد الظروف البيئية المختلفة (Givens, 2008: 5).

4. إدارة المستقبل: أن هدف جميع منظمات الإدارة العامة البقاء والاستمرار، ولذلك أصبح البقاء هدفاً تنظيمياً، وأن ديمومة هذا الهدف قد يتطلب من منظمات الإدارة العامة التفكير بمستقبلها القادم والقدرة على مواكبة التطورات السريعة كافة والمتقلبة منها بقاء منظمات الإدارة العامة في السرعة على استجابتها للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة في المستقبل (العزوي، 2006: 82). وأن حاجة

المديرين أو القادة على مواكبة الدوام للتنبؤ بأحداث وانتظام الاعمال في منظمات الادارة العامة التي يعملون بها، فتجربة الماضي تؤكد له أن المعرفة المبكرة للمستقبل، يمكن أن توافر له فرصاً أفضل للاستعداد للأحداث المستقبلية (نجم، 2003: 360).

وقد أوضح (Huizinga, et al., 2016: 44) بأن التفكير الإداري قد تحول إلى فهم العمل البشري كعملية إحساسية، وقد تم تحديد مستقبل القادم لمنظمات الادارة العامة من خلال العلاقات الحسية المتداولة والظاهرة ما بين موظفيها، وقد يصف الكثير بأن الإدارة ماهي الاممارسة تهدف إلى إدارة الأهداف والأداء في منظمات الادارة العامة، وأن القدرة على الاستجابة السريعة والإيجابية للتغيرات كافة، تتم باستخدام العام للأدلة المستنيرة وايضا تطورات أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوصيل المعلومات الداخلية بين المنظمة والموظفين والقائمين مع قطاعات السوق. وعلى الرغم من أن المستقبل لا يمكن السيطرة عليه تماماً، فالاستراتيجي الناجح يدرك أن هناك إمكانية لتوقع التغيرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل، وبدلاً من الاستجابة لتلك التغيرات بشكل تلقائي، فهو يستطيع التخفيف من أثرها في المنظمة عن طريق اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية الممكنة، ففي ظل بيئة متغيرة لا يمكن للمنظمة أن تحقق النجاح ما لم تتخذ قرارات استباقية تجاه التغيرات المتسارعة التي تحصل في تلك البيئة (رشيد، جلاب، 2008: 68).

5. المعرفة الاستراتيجية: إن المديرين أو القائد يعد عنصر مهم وضروري في وضع وتبني وتطبيق إدارة المعرفة للمستقبل لذلك يقتضي الأمر من الادارة العليا أن يعرفوا ويركزوا على الطرائق كافة التي قد تستخدم بها المعرفة، وبناء النظم والاليات التي قد تساعد في التعبير عنها، ومشاركتها وفي تطبيقها في الاعمال المنجزة (المرسي، 2005: 551). ويعرف المعرفة بأنها عملية التنبؤ ودعم العاملين في عملية التعلم المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المجموعة العاملة، وتنفيذ الاحتياجات التنظيمية التي قد يبحث عنها المديرين او القادة المتطلعون دوماً من أجل إنشاء استراتيجيات لمساعدة الافراد العاملين على تقديم اداء أفضل لمنظمات الادارة العامة. (Hadrawi, 2018: 38).

إن المعرفة الاستراتيجية تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكنهم من قيادة الآخرين، من أجل تحقيق أهداف منظمات الادارة العامة. وأن القادة أو المديرين لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون (Coordinator) أو مسهلون (Facilitators) أو مدبرون (Coaches) (BeBerry, 2014: 1622-162). ولذلك فإن من المناسب للمعرفة الاستراتيجية هو، أن القائد أو المديرين يتصفون بثلاث صفات أساسية ضرورية واسباسية، من أجل تحقيق النتائج على المدى الطويل وهي: (القدرة على شرح الرؤية للعاملين، أن يكونوا قدوة لهم، تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مسار وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة والتي تعمل من خلاله وتعد ناجحة. (Noruzy, 2013: 1085).

النجاح الاستراتيجي

اولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي:

إظهرت الدراسات السابقة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين النجاح الاستراتيجي يكون من خلال الاعمال الصغيرة، كما ويعد النجاح الاستراتيجي في الاعمال مسألة رأي، وغالباً ما يرتبط به بدرجة تحقيقه للأهداف المنشودة أو تجاوزها، إذ يكون قسم منها مهم جداً وبالغ الأهمية ايضاً لتحقيق النجاح المنتظر،

وقد وجدت الدراسات صعوبات في فصل مفهومي النجاح الاستراتيجي عن الأداء الاستراتيجي بشكل عام وأساسي نظر لوصفه يتصل، ويكمل بين عنصرين ضروريين هما الأداء والنجاح (2 : Yong & Hassan, 2019). ويشير النجاح الاستراتيجي في اللغة العربية، طبقاً للقاموس مجمع اللغات بلوغ النتيجة المطلوبة، ويعد في اللغة الإنجليزية وطبقاً لقاموس (Webster) فهذا يعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو أفضل والوصول إلى الامتياز (الحدراوي وآخرون، 2014: 215). وعبرت عنه (العزاوي، 2008: 143) بانه ناتج القدرة الاستراتيجية على الانتقاء التعامل مع المواقف، التي تحقق نجاحاً متفوقاً للمنظمة. فيما عد (الذبحاوي، 2016: 447) النجاح هو فن للصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، وقد يتشابه ويتداخل مفهومي النجاح مع مصطلحات أخرى مشابهة له، فمثلاً عندما نقول أن هذه المنظمة ناجحة أو منظمة متفوقة أو مبدعة قد يراعي العاملون والمديرين، أن هذا ما يدل على معنى واحد وهو النجاح والفوز. وتعد قدرة المنظمة على التوسع والبناء والقدرة على المحافظة على مستوى كبير من الجودة العمومية، ودمج قرارات عمليات ذات الامد الطويلة والقصيرة الأجل باستراتيجية المنظمة، والتي تتكون من كفاءات الأساسية، والتي تحتوي على القوى العاملة والمالية العامة، والمعرفة، والأنظمة والتكنولوجيا الحديثة (Singh & Khan, 2019: 22).

ثانياً . ابعاد النجاح الاستراتيجي: تم الاعتماد على الأبعاد الذي طرحها (Lafta, 2015) في النجاح الاستراتيجي والتي تتمثل ب (رؤية إستراتيجية، ثقافة تحفيزية، تنفيذ فعال، تنظيم أفعلي) بوصفها من الأبعاد المتكررة لجميع الدراسات السابقة والتي تتوافق مع بيئة عمل الشركة المبحوثة، فضلاً عن إمكانية قياسها ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالآتي:

1. **رؤية إستراتيجية Strategic vision:** تعد رؤية المنظمة هي كتابة مرثيه تعطي نواة المنظمة، وتعد تركيزها على توجيهها، للجهود الجماعية وتوجيهها إلى نقطة محددة من، أجل معرفة هذه التوجهات المستقبلية للمنظمة، وأنها قد تعمل على اجتذاب العاملين للعمل في، المنظمات الادارة العامة في تحقيقها لمستقبلها، وأن توجد لدى هذه المنظمات رؤية تامة أنها تمثل أساس العمل المنظمات الادارة العامة أو قلبها النابض، لأنها تعمل على تحديد المستقبل العام لهذه المنظمات، وتأتي هذه من ثلاثة مصادر رئيسية وهي: الخبرة (Experience). المعرفة (Knowledge)، الخيال (Imagination). . ويذكر (العادلي وخضير، 2018: 259) ان الرؤية الإستراتيجية تعد الاساس في انجاح ورسم ما تريده منظمات الادارة العامة والمجتمع بعد ان تعمل على تنفيذ استراتيجيتها من اجل أنجاح، وتحقيق كل إمكانياتها وتكون اساس التعبير عن العاملين حول ما يدور في بالهم وما يكون عليه منظمات الادارة العامة في الحاضر والمستقبل.

2- **التنفيذ الفعال:** تكون المنظمات الناجحة حريصة على القيام بإرضاء المستهلكين الذي سوف تقدم لهم الخدمات، أما المنظمات الفاشلة فتكون مصابة بالشلل والعجز ولا تقدر القيام بكل امورها وصياغة وتنفيذ إستراتيجيتها (التميمي والخشالي، 2015: 647) . ويوضح (Wheelen & Hunger) منقولا من (الفياض، 2011: 85) يوجد هنالك عشر مشاكل قد يعاني منها أغلب المنظمات الادارة العامة عند تنفيذ إستراتيجيتها هي:

1. يستغرق التنفيذ وقتاً أطول مما قد يتم التخطيط له أصلاً .

2. بروز مشكلات غير متوقعة .

3. إن الفعاليات قد يتم تنسيقها بشكل غير فاعل .

4. إن الفعاليات المتنافسة والأزمات قد صرفت الانتباه بعيد على عملية التنفيذ .

5. أن الموظفين المشتركين كانت لديهم مقدرات غير كافية لأداء أعمالهم .

ويشير (توريان، 2000: 1011) بأن هناك عدد من المعايير التي قد يتم اعتمادها لقياس نجاحات التنفيذ المتمثلة في الآتي:

أ. المراعاة في أتمام وقت تنفيذ المنظمة للمشروع، و إنجاز المهام الفعلية خلال الوقت المحدود.

ب. القدرة على القيام بتحقيق كافة الاحتياجات للمديرين من المعلومات اللازمة.

ج. المحافظة على سلامة التي يقوم بها النظام بما يُحقق أهدافه الأصلية.

3- ثقافة تحفيزية: تملك المنظمات ثقافات، وأعمال ناجحة ومتفوقة، ومنها ثقافة التي تعمل على تحفيز وإيجابية العمل فيما قد تعمل المنظمات المتبقية في ظل ثقافات قد تكون روتينية، وتتمتع بأنها مقيدة لنشاطاتها في العمل باستمرار (علي، 2019: 93). وتعد على أنها تعبر عن الاعمال والافتراضات الأساسية، والقيم، والقواعد، والمبادئ السلوكية للعاملين التي قد تكون لديهم بعض الشعور اتجاه مؤشرات العمل، وما هو قد يكون مرغوب ويترك ما هو غير مرغوب ولتحديده كفاءات الانجاز للمهام العامة في المنظمة، والطرق التي قد يتعامل بها الموظفون، فيما بينهم داخل المنظمة، وخارجها بمعنى آخر أنها تمثل الوعي المشترك بين كافة افراد التنظيم فقد يكون السلوك اليومي في بيئة العمل وبالأخير قد يحفز الأفراد العاملون على التقدم والتحرك التنظيمي الذي يعبروا عنه بأنه أسلوب المكافآت والحوافز العامة. (ديري، 2011: 314) ويقول بأن هذا النجاح للمنظمات قد يكون مرهون، بحيازتها على، ثقافات قوية قد تسلم للمنظمة هويتها الشخصية والعامة مقابل المنظمات الاخرى وقد يعمل على استقرارها من خلال تعاون جميع الموظفين وتحديد كافة السلوك المرغوب الذي يتبعه كافة العاملين في المنظمات، وقد تؤدي إلى ربط الأجزاء المختلفة للمنظمة وأقسامها المختلفة، وقد تمثل الثقافات بصفة عامة جزءاً أساس من التكوين الفكري للعاملين و قد تؤثر في مجمل ما يصدر عنهم من تصرفات مختلفة أو أعمال في حياتهم العملية.

4- تنظيم أفقي: تسعى المنظمات الناجحة القيام بعملها عن طريق النظام اللامركزي، وقد تعمل على القيام باتخاذ كافة الامور والقرارات الصائبة والصحيحة نتيجة العمل على التفويض المناسب، وأعطاء السلطات الصلاحيات، أما المنظمات غير الناجحة في اعمالها فأنها تقوم على سلطة مركزية شديدة في الصلاحيات، والمسؤوليات وتركيزها على الادارات العليا فقط، مما قد يؤدي هذا، الى ضعف مقدراتها والياتها في الدخول في جو التنافس مع المنظمات الأخرى العملاقة (Drucker, 1995: 25)

إن اساس التنظيم الافقي هو التخصص الذي يقوم بضرورة ربط ما بين اقسام العمل، الاتصالات، عمليات التنسيق، الرقابة، وتقوم هذه المنظمات بتنظيم الاعمال بها وفقاً لطريقة تعمل عليها وهي طريقة جديدة تضم العمل بأكثر من تعديل على كابينتها العامة وخرائطها التنظيمية، وأن هذا النوع من التنظيمات لقي ترحيب وعمل واسعاً من قبل عدد، من المنظمات الرائدة (العنزي، 2015: 251). أن التنظيم الأفقي

يعتمد على هيكل تنظيمي مسطح يناسب عمل المنظمة، ولذلك فإن العمل مع عدد من فرق العمل التي تعمل في نفس الطريقة هي طريقة متوازية على ان يعمل كل الفرق او الاقسام بعدد من الاجراءات العملية في المنظمات، و يكون هؤلاء العاملين او الفرق او الاقسام المسؤول الاول عن الاعمال بشكل كامل. (جرينبرج، بارون، 2009: 639). ولاكن هناك في التنظيم الأفقي عدة مشاكل مختلفة قد يمكن حصرها بالنقاط الآتية: (إدريس، 2005: 390).

- أ- تعيق عملية اتخاذ القرارات ومن ثم مقاومة السلطة الرسمية .
- ب- تعطيل العمل والجنوح إلى إضراب، والعنف للتعبير عن السخط .
- ت- تعزيز اتجاهات التمرد والصراع بين العاملين والإدارة .
- ث- مقاومة التغيير والتطوير أو أي تعديل في التنظيم وإجراءات العمل .
- ج- نشر الشائعات التي تضر بالعمل أو تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي .
- ح- الإساءة إلى الصورة العامة للمنظمة في البيئة والمجتمع .

المحور الثالث : الجانب العملي

اولا : عرض وتحليل وتشخيص المتغيرات

استراتيجية الامواج المتداخلة :

تم قياس متغير استراتيجية الامواج المتداخلة من خلال خمسة ابعاد هي (القيادة البارعة، التوجه الاستراتيجي، الملاحظة الاستراتيجية، إدارة المستقبل، المعرفة الاستراتيجية، للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير استراتيجية الامواج المتداخلة في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير استراتيجية الامواج المتداخلة البالغ (3.373) بانحراف معياري قدره (0.689)، ومعامل اختلاف قدره (20.42%) وان توافره معتدل (67.45%) مما يدل على ان استراتيجية الامواج المتداخلة تطبق في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (32.55%) وان سببها لم تولي الشركة كامل اهتمامها في تضمين موجات متداخلة من المعلومات التي تعطي ثقة عالية بالنفس ومجالا واسعا يمكنهم من مناقشة آرائهم وفرصة التعبير عن رأيهم للوصول الى حلول لمشاكل العمل التي تواجههم.

1- القيادة البارعة :

ان بعد القيادة البارعة جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة، وقيس من خلال خمس فقرات ذات التسلسل (1-5) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.505) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (21.16%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة وان بعد القيادة البارعة متوافر (70.10%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف

المعياري (0.742)، وان حجم الفجوة بلغت (29.90%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.381) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (30.43%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (4) ذات الفحوى (تعلم الادارة العليا مع العاملين وتؤثر فيهم بغض النظر عن مقدار قربهم او بعدهم عنهم) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.029) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول قدرة المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات على التواصل والتأثير الفعال في عاملي الشركة على المستويات المختلفة ومتابعتهم وتوجيههم نحو ما هو افضل للشركة.

2- التوجه الاستراتيجي:

ان بعد التوجه الاستراتيجي جاء في الترتيب الرابع من بين ابعاد المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (6-9) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.250) أي بتوفر معتدل، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (23.61%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد التوجه الاستراتيجي (65%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.767)، وان حجم الفجوة بلغت (35%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.093) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (30.77%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (8) ذات الفحوى (تعتمد الادارة العليا على الإلهام المبدع المبني على الإدراك والمعرفة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.952) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات يثقون في العاملين في الشركة بإمكانياتهم حول تقديم أفكار جديدة منبثقة من شرارة الابداع التي توصل الى حلول لمشاكل تواجه أعمالهم.

3- الملاحظة الاستراتيجية: ان بعد الملاحظة الاستراتيجية جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (10-13) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.513) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (20.82%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الملاحظة الاستراتيجية (70.25%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.732)، وان حجم الفجوة بلغت (29.75%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.466) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (28.65%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (13) ذات الفحوى (تتميز الادارة العليا بالشخصية القادرة على التأثير في الأفراد العاملين). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.993) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول بان المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات يملكون شخصية مؤثرة ومهارات في تحقيق اهداف محددة ويحتلون مرتبة متقدمة في الشركة ولديهم قوة تفاعل عطاء واخذ في جو الشركة العام الامر الذي يجعلهم مؤثرين في عاملي الشركة.

4- ادارة المستقبل: ان بعد ادارة المستقبل جاء في الترتيب الخامس من بين ابعاد المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (14-17) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.290) أي بتوفر معتدل، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (25.50%) يشير الى اتفاق

وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد ادارة المستقبل (65.81%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.839)، وان حجم الفجوة بلغت (34.19%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.068) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (31.53%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (17) ذات الفحوى (تركز الادارة العليا على الاستراتيجيات الاستباقية) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.967) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات يستخدمون نهج يتسم بالمبادرة والرغبة في الاستعداد للمستقبل واتخاذ إجراءات وقائية لمشاكل محتملة من خلال التخطيط واتخاذ قرارات ذات امد بعيد وتتحكم في المخاطر والتقليل من تأثيرها.

5-المعرفة الاستراتيجية: ان بعد المعرفة الاستراتيجية جاء في الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (18-21) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.305) أي بتوفر معتدل، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (22.66%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد المعرفة الاستراتيجية (66.10%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.749)، وان حجم الفجوة بلغت (33.90%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.280) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (28.44%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (20) ذات الفحوى (يعمل المدراء الإداريون على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرية). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.933) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات يقومون بزج العاملين ذوي المعرفة الضمنية مع زملائهم من العاملين الاخرين بفرق عمل واجراء الحوارات والنقاشات لمشاركة الأفكار وتناقؤها فيما بينهم.

الجدول (2) عرض وتحليل بيانات استراتيجية الامواج المتداخلة (n=118)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	القيادة البارعة	3.505	0.742	21.16%	70.10%	29.90%	2
2	التوجه الاستراتيجي	3.250	0.767	23.61%	65.00%	35.00%	4
3	الملاحظة الاستراتيجية	3.513	0.732	20.82%	70.25%	29.75%	1
4	ادارة المستقبل	3.290	0.839	25.50%	65.81%	34.19%	5
5	المعرفة الاستراتيجية	3.305	0.749	22.66%	66.10%	33.90%	3

متغير					
استراتيجية	32.55%	67.45%	20.42%	0.689	3.373
الامواج					
المتداخلة					

ثانيا. النجاح الاستراتيجي :

تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي من خلال اربعة ابعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، التنظيم الافقي)، ويشير الجدول رقم (24) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير النجاح الاستراتيجي في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير النجاح الاستراتيجي البالغ (3.442) بانحراف معياري قدره (0.696)، ومعامل اختلاف قدره (20.22%) وان توافره مرتفع (68.83%) مما يدل على ان النجاح الاستراتيجي تطبق في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (31.17%) وان سببها ان الشركة لديها اهتمام ولكن ليس بالمستوى المطلوب حول الاحداث المستقبلية التي تؤثر في نقاط القوة والضعف في الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

1- الرؤية الاستراتيجية: ان بعد الرؤية الاستراتيجية جاء في الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير النجاح الاستراتيجي، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (22-25) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.424) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (23.97%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الرؤية الاستراتيجية (68.74%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.821)، وان حجم الفجوة بلغت (31.53%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.254) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (30.91%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (25) ذات الفحوى (يقوم أعضاء الإدارة بتطوير رؤية طويلة المدى للمستقبل بغرض تحقيق أهداف الشركة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.006) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات يضعون رؤية للشركة صلبة وقوية لسنوات عدة بغض النظر عن التغيرات الحاصلة في التقنيات والاتجاهات المختلفة وان تكون هذا كل رؤية او خطة تسعى لتحقيق هدف معين في الشركة.

2- التنفيذ الفعال: ان بعد التنفيذ الفعال جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير النجاح الاستراتيجي، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (26-29) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.530) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (19.95%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد التنفيذ الفعال (70.59%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.704)، وان حجم الفجوة بلغت (29.41%). وان الوسط الحسابي البالغ

(3.441) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (27.28%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (29) ذات الفحوى (يلجأ أعضاء مجلس ادارة الشركة العامة إلى خلق تفاهم بين العاملين لزيادة كفاءة العمل) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.939) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول قيام المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بفتح مجالات الحوار بين العاملين وتقليل الصراعات التي من الممكن ان تحصل بسبب عدم التفاهم ووضع التعليمات اللازمة لتحديد وتوضيح مهام كل واحداً منهم.

3- الثقافة التحفيزية: ان بعد الثقافة التحفيزية جاء في الترتيب الرابع من بين ابعاد المتغير النجاح الاستراتيجي، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (30-33) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.258) أي بتوفر معتدل، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (24.57%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد الثقافة التحفيزية (65.17%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.801)، وان حجم الفجوة بلغت (34.83%). وان الوسط الحسابي البالغ (2.941) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (37.28%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (33) ذات الفحوى (تتبنى ادارة الشركة العامة سياسة الحوافز والمكافآت العالية) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.096) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول قيام المدراء في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بدعم المكافآت المالية والحوافز للعاملين ولكن ضمن حدود معينة لدعم تحسين الأداء وإنجاز الاعمال حسب ما مطلوب منهم.

4- التنظيم الافقي: ان بعد التنظيم الافقي جاء في الترتيب الرابع من بين ابعاد المتغير النجاح الاستراتيجي، وقيس من خلال أربع فقرات ذات التسلسل (74-37) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.555) أي بتوفر عالي، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (20.66%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر بعد التنظيم الافقي (71.10%) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.735)، وان حجم الفجوة بلغت (28.90%). وان الوسط الحسابي البالغ (3.576) وبأعلى معامل اختلاف نسبي (25.44%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (34) ذات الفحوى (تسعى ادارة الشركة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.910) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول قيام الادارة في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات الى تحديد الواجبات والوظائف تحديداً واضح وليس عام وكما يحدده القانون الموضوع في الشركة والذي وضع على أسس التحليل الوظيفي لجميع المستويات الإدارية لكي تتضح العلاقات القائمة بين الإدارات العليا والمرؤوسين والعاملين والالتزام بها للحفاظ على شرعية الاعمال.

الجدول (3) عرض وتحليل بيانات النجاح الاستراتيجي (n=118)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	الرؤية الاستراتيجية	3.424	0.821	23.97%	68.47%	31.53%	3
2	التنفيذ الفعال	3.530	0.704	19.95%	70.59%	29.41%	1
3	الثقافة التحفيزية	3.258	0.801	24.57%	65.17%	34.83%	4
5	التنظيم الافقي	3.555	0.735	20.66%	71.10%	28.90%	2
	متغير النجاح الاستراتيجي	3.442	0.696	20.22%	68.83%	31.17%	

ثانياً. تحليل وفحص علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده)

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (900). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (52.94) ذات المعنوية (0.006). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية الامواج المتداخلة مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز استراتيجية الامواج المتداخلة، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده".

1. القيادة البارعة: يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (754). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (15.08) ذات المعنوية (0.011). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد القيادة البارعة مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز القيادة البارعة، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها

(القيادة البارعة) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

2. **التوجه الاستراتيجي:** يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.754) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (17.13) ذات المعنوية (0.009) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد التوجه الاستراتيجي مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز التوجه الاستراتيجي، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (التوجه الاستراتيجي) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة – التنفيذ الفعال للاستراتيجية – الثقافة التحفيزية – التنظيم)".

3. **الملاحظة الاستراتيجية:** يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.834) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (26.06) ذات المعنوية (0.012) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الملاحظة الاستراتيجية مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز الملاحظة الاستراتيجية، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (الملاحظة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

4. **ادارة المستقبل:** يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.832) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (32) ذات المعنوية (0.006) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد ادارة المستقبل مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز ادارة المستقبل، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (ادارة المستقبل) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

5. **المعرفة الاستراتيجية:** يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.855) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (28.5) ذات المعنوية (0.014) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد المعرفة

الاستراتيجية مع النجاح الاستراتيجي، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المعرفة الاستراتيجية، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز النجاح الاستراتيجي، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (المعرفة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

النجاح الاستراتيجي						المتغير	ت
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S. E	المعنوية P	معامل الارتباط	ابعاد استراتيجية الامواج المتداخلة	
118	.011	15.08	.050	.000	.754	القيادة البارعة	1
118	.009	17.13	.045	.000	.771	التوجه الاستراتيجي	2
118	.012	26.06	.032	.000	.834	الملاحة الاستراتيجية	3
118	.006	32	.026	.000	.832	ادارة المستقبل	4
118	.014	28.5	.030	.000	.855	المعرفة الاستراتيجية	5
118	.006	52.94	.017	.000	.900	متغير استراتيجية الامواج المتداخلة	

الجدول (4): معامل الارتباط بين استراتيجية الامواج المتداخلة والنجاح الاستراتيجي

ثالثاً. فحص واختيار التأثير ما بين متغيرات البحث :

الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده والنجاح الاستراتيجي بأبعاده".

يتضح ان قيمة (F=494.219) هي غير معنوية احصائياً بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (.000) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير للمتغير استراتيجية الامواج

المتداخلة في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.810). أي يفسر المتغير استراتيجية الامواج المتداخلة التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (0.190). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة.

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير استراتيجية الامواج المتداخلة في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: **النجاح الاستراتيجي = 375. + 909 (استراتيجية الامواج المتداخلة)**

كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=0.375$) والتي تشير عندما تكون قيمة استراتيجية الامواج المتداخلة صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.909$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة لاستراتيجية الامواج المتداخلة فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (22.231) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان استراتيجية الامواج المتداخلة لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. ومن النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده والنجاح الاستراتيجي بأبعاده)

1. **القيادة البارعة:** يتضح ان قيمة ($F=152.730$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد القيادة البارعة في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.568). أي يفسر القيادة البارعة التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (0.432). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير القيادة البارعة في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: **النجاح الاستراتيجي = 963. + 707 (القيادة البارعة)**. كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=0.963$) والتي تشير عندما تكون قيمة القيادة البارعة صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.707$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للقيادة البارعة فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (12.358) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان القيادة البارعة لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (القيادة البارعة) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

2. **التوجه الاستراتيجي:** يتضح ان قيمة ($F=170.088$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد التوجه

الاستراتيجي في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.595). أي يفسر التوجه الاستراتيجي التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (0.405). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير التوجه الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: النجاح الاستراتيجي = $1.169 + 0.699$ (التوجه الاستراتيجي) كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha = 1.169$) والتي تشير عندما تكون قيمة التوجه الاستراتيجي صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta = 0.699$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للتوجه الاستراتيجي فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (13.042) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000) وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان التوجه الاستراتيجي لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

3. **الملاحظة الاستراتيجية:** يتضح ان قيمة ($F = 264.099$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد الملاحظة الاستراتيجية في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.695). أي يفسر الملاحظة الاستراتيجية التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (0.305). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير الملاحظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: النجاح الاستراتيجي = $0.656 + 0.793$ (الملاحظة الاستراتيجية) كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha = 0.656$) والتي تشير عندما تكون قيمة الملاحظة الاستراتيجية صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta = 0.793$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للملاحظة الاستراتيجية فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (16.251) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000) وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان الملاحظة الاستراتيجية لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (الملاحظة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

4. **ادارة المستقبل:** يتضح ان قيمة ($F = 261.213$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد ادارة المستقبل في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.692). أي يفسر ادارة المستقبل

التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (308). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير ادارة المستقبل في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: النجاح الاستراتيجي = $1.171 + 690$ (ادارة المستقبل), كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=1.171$) والتي تشير عندما تكون قيمة ادارة المستقبل صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=690$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة لإدارة المستقبل فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (16.162) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان ادارة المستقبل لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.

ومن النتائج نستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (ادارة المستقبل) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

5. **المعرفة الاستراتيجية:** يتضح ان قيمة ($F=314.429$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد المعرفة الاستراتيجية في المتغير النجاح الاستراتيجي، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.731). أي يفسر المعرفة الاستراتيجية التباين الحاصل في المتغير النجاح الاستراتيجي، والنسبة المتبقية هي (269). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة. ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير المعرفة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي كما يأتي: النجاح الاستراتيجي = $817 + 794$ (المعرفة الاستراتيجية) كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=817$) والتي تشير عندما تكون قيمة المعرفة الاستراتيجية صفر فان قيمة المتغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=794$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للمعرفة الاستراتيجية فان المتغير التابع النجاح الاستراتيجي سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (17.732) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان المعرفة الاستراتيجية لها تأثير جوهري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. ومن النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعاده (المعرفة الاستراتيجية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (رؤية استراتيجية – التنفيذ الفعال – الثقافة التحفيزية – التنظيم الافقي)

الجدول (5): تأثير استراتيجيات الامواج المتداخلة في النجاح الاستراتيجي

المتغير النجاح الاستراتيجي							البعد	
المعنوية	F	R ²	المعنوية	t المحسوبة	معلومات الانموذج			
.000	152.730	.568	.000	4.695	.963	α	1 القيادة البارعة	
			.000	12.358	.707	β		
.000	170.088	.595	.000	6.527	1.169	α	2 التوجه الاستراتيجي	
			.000	13.042	.699	β		
.000	264.099	.695	.000	3.747	.656	α	3 الملاحه الاستراتيجية	
			.000	16.251	.793	β		
.000	261.213	.692	.000	8.075	1.171	α	4 ادارة المستقبل	
			.000	16.162	.690	B		
.000	314.429	.731	.000	5.384	.817	α	5 المعرفة الاستراتيجية	
			.000	17.732	.794	B		
.000	494.219	.810	.009	2.661	.375	α	متغير استراتيجي الامواج المتداخلة	
			.000	22.231	.909	B		

المحور الثالث : الجانب الاستراتيجي

اولا : الاستنتاجات

1. لا يصل تأثير الإدارة العليا في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات للمستويات المطلوبة في العاملين مما يضعف الأجماع والاتفاق على الأهداف التي وضعتها الشركة.
2. الضعف واضح في وضع السيناريوهات المستقبلية نتيجة قلة الاهتمام في الأساليب العلمية التي تسندها مما يؤدي الى عدم الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.
3. يحتاج المدراء في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات الى امتلاك معرفة تمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيقاتها وكيفية الاستفادة منها واستخدامها في تحويل المعرفة وخرزنها مشاركتها.
4. لا يتم تطوير رؤى طويلة المدى للمستقبل بالشكل المطلوب من قبل أعضاء الإدارة مما ينعكس هذا الامر على تحقيق اهداف الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات.

5. تنفيذ الخطط في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات لا تلقى التشجيع الملائم من قبل الإدارة مما جعل العاملين لا يشاركون على أعلى المستويات في التنفيذ بالإضافة الى التفاهم القليل الحاصل بين العاملين الذي لم يؤدي الكفاءة المطلوبة في الاعمال المناطة بهم.
6. هنالك سعي حثيث من قبل إدارة الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات على تحديد الصلاحيات التي تناط بالعاملين في الشركة والمسؤوليات لكل واحد حتى يحدد لكل عامل عمله ويكون هو المسؤول عن الأخطاء الحاصلة او الإنجاز الأمثل لها والترابط المناسب بين أعضاء فرق العمل.
7. يتضح بان استراتيجية الأمواج المتداخلة ترتبط بعلاقة قوية وطرديّة مع النجاح الاستراتيجي، وكذلك ارتباط قوي وطردي لابعاد استراتيجية الأمواج المتداخلة بشكل منفرد (القيادة البارعة، التوجه الاستراتيجي، الملاحاة الاستراتيجية، إدارة المستقبل، المعرفة الاستراتيجية) مع النجاح الاستراتيجي، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الخمسة.

ثانيا : التوصيات

1. زيادة الوعي حول أهمية مفهوم استراتيجية الأمواج المتداخلة وأنها توفر المعرفة المسبقة مع المهارات لتحقيق اهداف الشركة بإتقان.
2. الحث على الاهتمام أكثر بإدارة المستقبل لزيادة قدرة القادة في الاستشراف وبناء الرؤى المستقبلية وتحقيق الأهداف للمدى البعيد وخلق التوازن الذي يحصل في بيئة الشركة المستقبلية.
3. عمل ورش حول الثقافة التحفيزية ودورها في دفع وتوحيد إمكانات الشركة في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال اعتماد التجديد والابتكار للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
4. العمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة وتسعيرات تنافسية في السوق العراقي من خلال قدرة الشركة على تكوين ديناميكي لموارد الشركة.
5. الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الشركة على التعامل الابوي مع العاملين وزيادة الثقة معهم بصورة اجتماعية وتحفيز الأنماط من القيم والسلوك الأخلاقي التي تدفع بالعاملين الى أفضل أداء.
6. وضع خطط مفصلية تجمع الآراء والرؤى والاهداف المشتركة بين الإدارة العليا والشركة والعاملين والتي تصب في خدمة الشركة والعمل على تحقيقها.

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

1. التميمي، فاضل محمد، والخشالي، شاكر جار الله، (2015)، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي –دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 11، ع3.
2. التميمي، فاضل محمد، والخشالي، شاكر جار الله، (2015)، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي –دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 11، ع3.
3. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (2009) "ادارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض.
4. الحدراوي، حامد كريم وابو طيبخ وليث شاكر محسن، (2014)، ممارسة الرياء الوظيفي وانعكاساته على النجاح الاستراتيجي للمنظمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من اساتذة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد29، الفصل الرابع.
5. ديري، زاهد محمد (2011)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. الذبحاوي، سناء جاسم، (2016)، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة - النجف الأشرف العدد (40) المجلد (2).
7. رشيد ، صالح عبد الرضا ، مزهر ، زينب حميد ، (2017) ، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية" ، جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الأعمال.
8. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، أحسان دهش، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
9. الزركاني ، محمد كاظم حسن ، (2016) ، "أثر استراتيجية الأمواج المتداخلة في تحصيل طلاب الأول المتوسط لمادة الفيزياء وتفكيرهم العلمي" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية للعلوم الصرفة / أبن الهيثم ، جامعة بغداد.
10. السكارنة، بلال خلف، (2010)، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن
11. السليمان، العربي، (2005)، "التواصل التربوي، مدخل لجودة التربية والتعليم"، منشورات مجلة علوم التربية.
12. العزاوي، بشرى هاشم محمد أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي 2008
13. علي، حذيفة حسين، (2019)، توظيف إدارة الالتزام العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الادارة العامة.

14. العنزي، سعد علي، (2015)، "أبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
15. الفياض، مجيد حميد طاهر، 2011، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
16. قطامي نايفة، 2010، مناهج وأساليب تدريس الموهوبين والمتفوقين، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
17. قطامي يوسف محمد، وآخرون، (2010)، "علم النفس التربوي النظرية والتطبيق"، دار وائل، عمان.
18. المرسي نبيل، (2005)، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
19. نجم، عبود نجم، (2003)، "إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.

REFERENCES

1. Rosing, K., (2011), "**Dynamics of the innovation process: The linear-recursive model of innovation and implications for leadership and self-regulation**". Doctor dissertation of Philosophy. Faculty of Economics, the Leuphana University of Luneburg.
2. Coleman, Nancy J., (2016), "**An Exploration of the Role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in Online Learning Units**". A Doctor of Education dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
3. Cadogan. (2012), "**International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead**", International Marketing Review, 29 (4), 340-48
4. Huizinga, M., Dolan, C. V., & Van der Molen, M. W., (2016), "Age-related change in executive function: Developmental trends and a latent variable analysis". Neuropsychologia.
5. BeBerry, S. (2014), "Using transformational leadership to change organizational culture in a government agency". (Doctoral dissertation, Capella University). Retrieved from ProQuest LLC Journals Database. (UMI No. 3425612).
6. Lafta, Baydaa. S, (2015) "**Diagnosis patterns of innovation and administrative leaders and their role in achieving strategic success/field study**" International journal of business and management review, Vol.3, No.2, p.p (1-16).
7. Givens, R. J., (2008), "**Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes**". Emerging Leadership Journeys, 1(1), 4-24
8. Drucker, Peter, (1995), "**The Discipline of Innovation**".
9. Daft, Richard L, (2015), organizational Theory and design. south – western engage learning, USA
10. Hadrawia, Hamad Karem, (2018), "**The impact of firm supply performance and lean processes on the relationship between supply chain management practices and competitive performance**", Uncertain Supply Chain Management
11. Slater, S, F. and Olson, E M., (2001). "**Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis**", Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 11 (Nov. 2001),
12. Narver, J.C., Slater, S.F. and MacLachlan, D.L., (2004), "**Responsive and proactive market orientation and new product success**". Journal of Product Innovation Management

13. Noruzy, A., Dalfard, V.M., B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A., (2013), "**Relations between transformational leadership, organization learning, knowledge management**", organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firm. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
14. Singh, C. D., & Khamba, J. S., (2019), **Manufacturing competency and strategy success in the automobile industry**. New York, NY: CRC Press, Taylor & Francis Group.

