

تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (دراسة ميدانية في شركة الزوراء العامة)

م. بلقيس ناجي عاجل¹، م. د. جهاد حميد علي²

¹ جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغداد، 10045، العراق

² الجامعة التقنية الوسطى-المعهد التقني بلد، صلاح الدين، 34000، العراق

beeso@uoitc.edu.iq¹, Jihad-hameed@mtu.edu.iq²

المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توافر القدرات القيادية لدى المدراء في المنظمات والتحليل البيئي الداخلي فيها وتحديد العلاقة بينهما، إذ إن ذلك المتغيرين أصبحا في عصر المنافسة الشديدة بين المنظمات من أهم الدلائل على تطور شركة الزوراء العامة وتكيفها مع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة من مدراء الأقسام العاملين في شركة الزوراء العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في موقعها في بغداد إذ بلغت عينة البحث (33) عنصراً لاستطلاع آرائهم حول موضوع البحث. ومن خلال مراجعة القدرات القيادية وعدد من الدراسات ذات الصلة، تم تحديد أربعة أبعاد للقدرات القيادية وهي (القدرة الشخصية، القدرة التنظيمية، القدرة الشعورية، قدرة الابتكار) والتي من الممكن أن يكون لها دور في تحليل البيئة الداخلية بأبعادها (الموارد، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الكفاءة التشغيلية). ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V.25) بهدف تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية، وقد اثبتت نتائج الدراسة الاستطلاعية في شركة الزوراء العامة وجود دور فاعل للقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: القدرات القيادية، تحليل البيئة الداخلية، القيادة الإدارية.

The Effect of Leadership Capabilities on the Analysis of the Organization's Internal Environment: A Field Study at Al-Zawraa General Company

Lect. Balqis Naji Ajil¹, Asst. Dr. Jihad Hameed Ali²

¹University of Information and Communication Technology, Baghdad, 10045, Iraq

² Middle Technical University, Technical Institute, Balad, Salahaddin, 34000, Iraq

beeso@uoitc.edu.iq¹, Jihad-hameed@mtu.edu.iq²

Abstract

This study aims to identify the extent to which leadership capabilities are available among managers in organizations, examine the internal environmental analysis within these organizations, and determine the relationship between the two variables. In an era of intense competition among organizations, these two variables have become important indicators of the development of Al-Zawraa General Company and its ability to adapt to the rapid changes taking place in the business

environment. To this end, a questionnaire was designed and distributed to a sample of department managers working at Al-Zawraa General Company, affiliated with the Ministry of Industry and Minerals, at its location in Baghdad. The research sample consisted of 33 respondents, whose opinions were surveyed regarding the subject of the study. Based on a review of leadership capabilities and a number of relevant studies, four dimensions of leadership capabilities were identified: personal capability, organizational capability, emotional capability, and innovation capability. These capabilities may play a role in analyzing the internal environment through its dimensions of resources, organizational structure, organizational culture, and operational efficiency. To achieve the research objective, the descriptive-analytical approach was adopted, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Version 25, to determine the relationship between the two study variables: leadership capabilities and internal environmental analysis. The results of the exploratory study conducted at Al-Zawraa General Company demonstrated that leadership capabilities play an effective role in analyzing the internal environment.

Keywords: Leadership Capabilities; Internal Environmental Analysis; Administrative Leadership.

المقدمة

تعتمد المنظمات الحديثة على قدرة القيادات الإدارية في توجيه استثمار الموارد والإمكانات المتاحة فضلاً عن عوامل مؤثرة أخرى تساهم في كفاءة شركة الزوراء العامة وقدرتها التنافسية والتي تمثل بينتها الداخلية وتشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإمكانات المالية والتقنية. ولا شك فإن ما تمتلكه قيادات المنظمات من قدرات سوف تساهم بصورة أو بأخرى في تشخيص عوامل بينتها الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، ذلك أن القيادة التي تتسم بقدرات فاعلة، ستعمل على توفير المعلومات، وتحسين عمليات التقييم الداخلي وتحليل البيئة الداخلية بصورة دقيقة بما يساعد شركة الزوراء العامة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لذلك عدت القدرات القيادية من المرتكزات الأساسية التي تعول المنظمات الحديثة عليها في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات متسارعة واشتداد المنافسة، فكان لابد من امتلاك القيادات الإدارية مقدرات عالية تجعلها قادرة على اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، فضلاً عن تشخيص نقاط القوة والضعف داخل شركة الزوراء العامة، وتحليل واقعها الداخلي لبناء استراتيجيات أكثر كفاءة وفاعلية، إذ إن ضعف القدرات القيادية قد يفاقم إشكاليات التحليل البيئي ويؤدي إلى قصور في تشخيص المشكلات الداخلية وعدم القابلية على استثمار الفرص المتاحة.

وفق ذلك فإن موضوع تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية للمنظمات يوصف بكونه أحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها توضيح طبيعة العلاقة بين كفاءة القيادة الإدارية بما تملك من قدرات وبين قدرة شركة الزوراء العامة على فهم بينتها الداخلية واستثمار مواردها بالصورة المثلى.

وفي هذا السياق يأتي البحث الحالي في محاولة لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القدرات القيادية في تحسين عملية تحليل البيئة الداخلية، وكشف ما يمكن أن تسهم به في تعزيز قدرة شركة الزوراء العامة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تم اختيار شركة الزوراء العامة وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية لإجراء الدراسة الميدانية فيها، فضلاً عن تقديم إطار معرفي لإفادة المنظمات في تطوير قدراتها القيادية وتحليل البيئة الداخلية.

المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة البحث

تمثل القدرات القيادية ركيزة الأساسية في توجيه المنظمات وتحديد قدرتها على التكيف والتطوير؛ إذ يتوقف نجاح أي منظمة في تحليل بينتها الداخلية على معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها من خلال امتلاك قيادتها للرؤية الاستراتيجية والمؤهلات الكافية لإجراء هذا التحليل بكفاءة. ورغم أهمية ذلك، إلا أن العديد من الشركات العامة والإنتاجية ومنها شركة الزوراء

العامّة تكفي غالباً بالأساليب التقليدية في إدارة مواردها وتقييم أدائها الداخلي، دون الاستفادة الكاملة من القدرات القيادية الحديثة في فهم البيئة الداخلية وتحليل عناصرها (كالهيكل التنظيمي، الثقافة المفهومة، والموارد المادية والبشرية والتقنية)، الأمر الذي يؤثر في كفاءة الأداء واتخاذ قراراتها الاستراتيجية. لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس:

ما تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية لشركة الزوراء العامة؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تحقيق القدرات القيادية لمدراء شركة الزوراء العامة؟
2. ما مستوى الاهتمام لدى شركة الزوراء العامة بتحليل بيئتها الداخلية؟
3. هل تدرك شركة الزوراء العامة أهمية تعزيز القدرات القيادية لدى مدراءها في تعزيز تحليل بيئتها الداخلية؟

أهداف البحث

1. استكشاف مستوى القدرات القيادية في شركة الزوراء العامة.
2. تحديد مستوى تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة.
3. معرفة العلاقة بين القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة.
4. قياس تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة.
5. تقديم بعض التوصيات لتحسين التحليل الداخلي عبر تطوير القدرات القيادية.

أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من خلال الآتي:

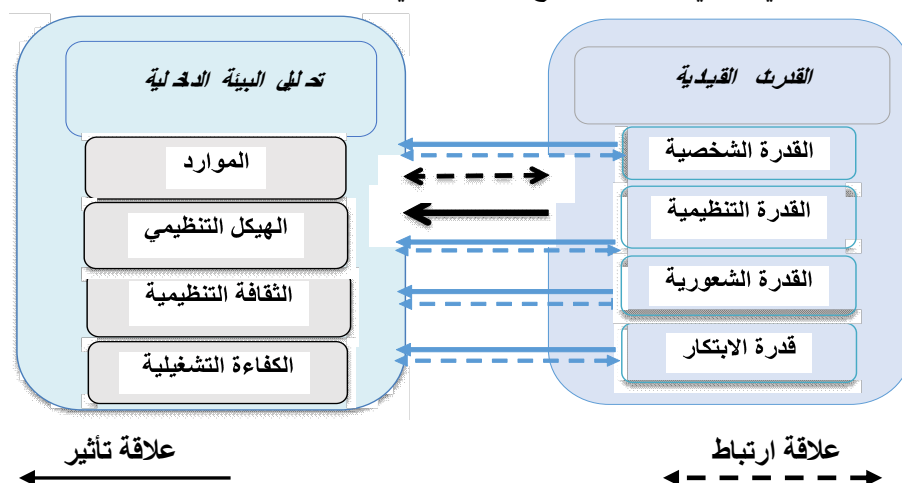
1. تعزيز الأدبيات المتعلقة بالقدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية.
2. توضيح العلاقة بين القيادة والتحليل البيئي الداخلي.
3. مساعدة المنظمات العراقية في تطوير قدراتها القيادية.
4. تحسين عمليات تحليل البيئة الداخلية للمنظمات.

منهج البحث

تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة لإغناء الجانب النظري من البحث وفي الجانب العملي تم تصميم استمارة استبيان لإتمام إجراء التحليل الإحصائي (SPSS) بعد الحصول على إجابات العينة المبحوثة للتوصل إلى النتائج العملية التي تخص العلاقة بين متغيري البحث.

الشكل الفرضي للبحث

بناء على مشكلة البحث وأهدافه صاغ البحث مخطط نموذج فرضي لتوضيح العلاقة والأثر بين القدرات القيادية (المتغير المستقل) والتحليل البيئي الداخلية (المتغير المعتمد) وأبعادهما الفرعية في شركة الزوراء العامة إذ تم تحديد أبعاد متغيرات البحث استناداً إلى دراسات عبودي والنعيب، والحربي. والتي تتفق منهجياً مع البحث الحالي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

فروض البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة الشخصية وتحليل البيئة الداخلية .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة التنظيمية وتحليل البيئة الداخلية .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة الشعورية وتحليل البيئة الداخلية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرة الابتكار وتحليل البيئة الداخلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة الشعورية في تحليل البيئة الداخلية

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد قدرة الابتكار في تحليل البيئة الداخلية.

حدود البحث

1. الحدود المكانية: شركة الزوراء العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في بغداد .
2. الحدود الزمانية: امتد الجانب الميداني للدراسة الميدانية في الفترة 2026/4/18 – 2026/4/30
3. الحدود البشرية: تضمنت المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في شركة الزوراء العامة المذكورة.

مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة الزوراء العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والذي يبلغ عددهم (1000) عنصر - اما عينته فقد اعتمد البحث الحالي على مدخل المعاينة غير الاحتمالية (العينة القصدية) في اختيار عينة البحث، اذ تم توزيع (35) استمارة استبيان على المديرين ورؤساء الأقسام والشعب الفنية والإدارية في شركة الزوراء العامة وتم اعتماد عينة البحث المكونة من (33) عنصر منها كانت اجاباتهم مستوفية لشروط التحليل الاحصائي.

المبحث الثاني

الإطار النظري

1.1 ماهية القدرات القيادية

تعني القدرات بشكل عام قدرة تنفيذ الأنشطة، وتشمل الصفات التي تدمج المهارة والمعرفة والموقف بأسلوب مناسب وفاعل في كافة الظروف، وتكون كامنة حتى يتم استخدامها [1] لذلك ينظر الى القدرات القيادية بانها الفهم الواعي والمدرّك لواقع العملية الادارية وفنون الادارة وتطبيقاتها العملية [2]. كما انها تعبر عن قدرة القائد على تقييم متطلبات المواقف المحددة ومواءمة أفعاله مع التأكيد على التفاعل بين الوعي الذاتي، واتخاذ القرارات التكيفية، والتواصل الفعال، اذ يستطيع القادة الذين يطورون هذه الكفاءات استباق التحديات، والاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة، وتهيئة بيئة يشعر فيها أعضاء فرقتهم بالدعم والتفهم والمشاركة [3]. لذلك عرفت القدرات القيادية بأنها القدرة على التعلم والابتكار، وتهدف إلى العمل بشكل فعال ومنتج في المواقف غير المؤكدة والغير المستقرة والمعقدة، وهذا يوضح حقيقة أن في عصر التحول والتغيير، يجب النظر إلى القائد الفعال على أنه شخص يمتلك المقدرة والمهارة في قيادة وتوجيه الموظفين خلال عملية التغيير، وينصب تركيزها على المستقبل[4].

وبينما اعتبرت المهارة أداء العمل بسرعة ودقة، فهي تختلف عن القدرة، التي غالبا ما تتوافر لدى جميع الأفراد ولكن بحسب إمكانياتهم في أداء عمل ما بغض النظر عن مدى سرعة كل منهم ودقته في الأداء، في حين لا يمكن أن تتوافر المهارة في أداء هذا

العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبياً، لكي يتميز أدائه بالسرعة الكبيرة وبالدقة الفائقة للإنجاز متطلبات هذا العمل، أو من خلال التدريب على العمل وتعلم طرق وأساليب إنجازه بسرعة ودقة [5] وهناك من اعتبر المهارات هي قدرات يمكن تطويرها وليس بالضرورة فطرية وتتجلى في الأداء وليست إمكانات كامنة لا تظهر بالمحيط الخارجي [6] فإن هذه القدرات التي يمتلكها القادة والتي يساعدون من خلالها منظماتهم على التكيف مع بيئتهم، من خلال تقديم الدعم للمرؤوسين وتوجيههم والمساهمة في تكوين وإيجاد أداء فائق المرونة، يساعد في التكيف السريع مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة التي تمارس شركة الزوراء العامة فيها عملها لتحقيق النجاح المرغوب به من قبل شركة الزوراء العامة [7].

1.2 تطوير القدرات القيادية

يمكن لأنواع محددة من القدرات أن تساعد قادة المنظمات على اتخاذ القرارات والإجراءات بشكل أكثر فعالية في ظل الظروف البيئية الصعبة، لاسيما القدرات الإبداعية والابتكارية والمسح البيئي وقدرات التنبؤ والاستشعار، وهناك نقاش حول بعض القدرات التي يمكن أن تساعد المنظمات ليس فقط على إنشاء القيمة، بل بشكل عام تحقيق القيمة [8] و فكرة القيمة الذاتية تحدد من قبل شركة الزوراء العامة وليس من خلال مقياس موضوعي يكون موحدًا لجميع المنظمات، وعلى سبيل المثال يتم تحقيق القيمة من خلال امتلاك قوة عاملة مدربة تدريباً عالياً تتمتع بمهارات قوية، أو امتلاك المهارات التقنية ذات قيمة أكبر للمؤسسة تركز على التكنولوجيا في الإنتاج مقارنة بتلك التي تعتمد على العمالة الكثيفة إذ تفسر القيمة الذاتية سبب استعداد شركة ما لدفع أكثر من القيمة المستندة إلى سعر السهم الحالي للاستحواذ على شركة أخرى [9]. ولأداء العمل بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق القيمة للمنظمة، يستوجب عدد من القدرات الادارية اللازمة لتطوير أداء القيادات وقد حددت على النحو التالي [10]:

1. إدارة الذات: قدرة القائد على الهدوء وضبط النفس أثناء العمل، وقدرته على التعامل مع ضغوط العمل، وامتلاكه لمهارات تطوير الذات والتعامل مع الآخرين.
2. إدارة الأداء: القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء، والمتابعة المستمرة ووضع معايير ومؤشرات الأداء.
3. إدارة الموارد البشرية: بالإلمام بعمليات إدارة الموارد البشرية التي تختص باختيار وتعيين وتدريب العاملين والحفاظ عليهم.
4. إدارة شركة الزوراء العامة: عن طريق معرفة الإجراءات التنظيمية والتنفيذية الادارية وتنظيم وتنسيق الجهود داخل شركة الزوراء العامة، والرقابة على الأداء.
5. إدارة المشاريع: من خلال انشاء شركة الزوراء العامة روابط فعالة لممارسة المشاريع وإدارتها وممارسة الأعمال المتميزة عبر سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية.
6. إدارة البرامج: تخطيط المشاريع والأنشطة التي تقدم من خلالها شركة الزوراء العامة مجموعة من الخدمات للفئات المستهدفة، وتنظيم الاعمال والإجراءات.

1.3 أبعاد القدرات القيادية

تجمع اغلب الدراسات على أربعة ابعاد للقدرات القيادية وعلى النحو الاتي:

(1) القدرة الشخصية

تبرز القدرة الشخصية الكاريزما والإلهام والتأكيد على الدور المهم للقيم إذ تؤثر سمات القادة تلك في المحافظة على التواصل المفتوح وتعزيز تصورات الثقة بين العاملين في شركة الزوراء العامة [11]. كما تتضمن القدرات الشخصية للقادة القدرة على فهم نقاط القوة والضعف الشخصية والقدرة على الاعتراف بالأخطاء الشخصية والتعلم منها، والقدرة على تجنب القرارات السريعة والغير مدروسة بالإضافة إلى حل المشكلات، والقدرة على العودة إلى المستوى السابق بسرعة مع الحفاظ على الحماس والنجاح، والقدرة على الحفاظ على مستوى مناسب من توازن بين العمل والحياة الشخصية، والقدرة على العمل بهدوء عند وقوع حوادث غير متوقعة أو غير مخطط لها، كذلك القدرة على تحمل الغموض وعدم اليقين [4].

(2) القدرة التنظيمية

تظهر القدرة التنظيمية المقدرة على تطوير وعي ذاتي عميق بنقاط القوة والضعف، وتعلم قراءة الوضع بدقة وفهم احتياجات فريقهم أو منظماتهم، كما انه من الضروري تطبيق مهارات تواصل شفافة وفعالة لضمان فهم الفريق لأي تغييرات في الاستراتيجية أو النهج وقبولها، فضلاً عن فهم اساليب القيادة المختلفة واستخدامها حتى يتمكنوا من تعديل نهجهم وفقاً لذلك [3]. ففي حال تعين على القادة اتخاذ قرارات فورية، ينبغي أن يمتلكون قدرات اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية مثل المكافآت المشروطة حين يؤدي الموظفون عملهم بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، وبعبارة أخرى لم يودوا العمل بدقة وكفاءة يعاقبون، كما يستخدم القادة اسلوب الإدارة بالاستثناء

فينصب التركيز على الموارد للتحقق من الاستجابة لأي حدث، ونهج عدم التدخل إذ يؤدي الموظفون جميع الأعمال بأنفسهم، ويتدخل القائد عند حدوث المشكلة فقط [12].

وفي العصر الرقمي تتطلب القدرة التنظيمية للقادة كفاءة إضافية في مجالات الاتصالات والحوسبة والمحتوى من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية إذ أنها عنصر حاسم في دفع عجلة التحول نحو قدرات رقمية أفضل للمنظمات ويتضمن ذلك دمج الثقافة والكفاءة الرقمية كجزء من قدرة القيادة لخلق قيمة مضافة للمنظمة [13]. وتتمثل قدرة القادة هنا في التحول الرقمي وقيادة شركة الزوراء العامة خلال الثورة الصناعية الرابعة من خلال إدارة التغييرات الجذرية و تحفيز الموظفين والمساهمة في انشاء شركة الزوراء العامة الرقمية [14].

(3) القدرة الشعورية (العاطفية)

القدرات الشعورية هي قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الغير، وتكوين بنية متماسكة ومتكاملة وتعاونية مع الآخرين ، لغرض تحقيق الهدف المنشود في مجال العمل إذ تعتبر القدرات الشعورية من اهم القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة في مكان العمل، وعلى المستويات الإدارية المختلفة، رغم أن اكتسابها يعد الاصعب بين القدرات الأخرى، لأنها تنطوي على مستوى معين من التباين والتعقيد [4].

ويشار إلى ان هذا النوع من القدرات ناجحة بإدارة الشبكات والتفاوض مع الآخرين وإدارة العلاقات وبناء الثقة وهي سمة مهمة في القيادة لتجعل منها قيادة فاعلة [2]. ويعود ذلك إلى مخزونهم الغني من المعرفة ذات الصلة بمستويات الموظفين والنشاط في تيسير مناقشاتهم وأكثر اهتماما للتوصل إلى حل مشترك لمعالجة المشاكل بمعزل عن بعضها البعض والبحث عن تفسيرات الآخرين وقدرتهم على تصورهما بطرق تمكنهم من إدراك الممكن من حلول المشكلات [15].

(4) قدرة الابتكار

تجسد عملية الابتكار تحسين أداء الافراد والمنظمات من خلال تطوير المهارات والقدرات والكفاءات، وتطبيق حلول وأفكار جديدة على أرض الواقع لتحقيق التغيير الايجابي واستدامة التطوير والتحسين المستمر [16] قدرة الابتكار لدى القائد تتميز بتركيزه على تحسين إلهام وتحفيز أتباعه لتحقيق أهداف شركة الزوراء العامة واضعا بنظره تحفيز العاملين في مجال المعرفة وتقدير المعرفة وفقا لتوقعاتهم ولتحقيق أهداف شركة الزوراء العامة، وبذلك يطور القادة، ويجسدون، ويعترفون، بتقدير ومكافأة الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تأتي من الموظفين [17] ويعني الابتكار في شركة الزوراء العامة تطبيق أساليب تنظيمية مبتكرة في ممارسات شركة الزوراء العامة أو في تنظيم أماكن العمل، أو في العلاقات الخارجية لتمكينها من مواصلة المنافسة ومواكبة التغيرات في بيئة أعمالها [18].

2.1 تحليل البيئة الداخلية

تعرف نظرية التقسيم الإداري ومن خلال مؤسسها هنري فايول البيئة الداخلية للمنظمة بأنها مجموع الاعمال والانشطة الممارسة من قبل المرؤوسين، والتي يتم توجيهها من قبل المدير عن طريق القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف، وتمثل البيئة الداخلية القدرة على التوافق بين الموارد المادية والبشرية، مع تزويد المدير للعمال بال دعم المادي في حدود موارد شركة الزوراء العامة واحتياجاتها [19] وبعبارة أخرى تشكل البيئة الداخلية مجموعة المتغيرات الداخلية من وظائف ونشاطات شركة الزوراء العامة الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء شركة الزوراء العامة، وتتضمن نقاط القوة التي تمتلكها شركة الزوراء العامة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي للإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين، ونقاط الضعف التي لا تمكن شركة الزوراء العامة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الاداء المتحقق فيها [20].

تعرف القوة بأنها ميزة أو خاصية تتمتع بها شركة الزوراء العامة وتمنحها قدرة مهمة، فهي قد تكون مورد أو مهارة أو ميزة أخرى مقارنة بالمنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها شركة الزوراء العامة أو تتوقع خدمتها. وهي كفاءة مميزة تمنح شركة الزوراء العامة ميزة تنافسية في السوق، وقد تتجلى نقاط القوة فيما يتعلق بالموارد المالية، والصورة الذهنية، والريادة السوقية، وعلاقات الموردين والعملاء، وعوامل أخرى [21]. وتعد عملية تحليل البيئة الداخلية إحدى المراحل الحاسمة في الإدارة الاستراتيجية، التي تمكن من التحليل المتزامن لنقاط القوة والضعف في شركة الزوراء العامة، التي تمثل التهديدات والفرص التي تخلقها البيئة ويستطيع المديرون من خلالها وضع استراتيجيات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ [22].

وبينما يمثل أي نشاط في شركة الزوراء العامة جزءا من البيئة التي يعمل فيها، والتي تتكون من مستويين: البيئة الداخلية التي تتألف من متغيرات معينة داخل شركة الزوراء العامة، والبيئة الخارجية التي تتألف من متغيرات خارج شركة الزوراء العامة [23] فان مدراء المنظمات يقومون بدراسة بيئة شركة الزوراء العامة الداخلية لتحديد المتغيرات الاستراتيجية الداخلية، بما فيها نقاط القوة والضعف التي تحدد قدرة شركة الزوراء العامة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات [24]، إذ تمثل نقاط القوة مجموعة

المعطيات في البيئة الداخلية للمنظمة التي تساعد على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهة مخاطر البيئة الخارجية، اما نقاط الضعف فهي عوامل تقلل من قدرة المنظمات على اغتنام الفرص المتاحة او مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية [25].

ويجب التنويه إلى ان تحليل نقاط القوة والضعف يجب ان يشمل كافة الكيانات التشغيلية بالإضافة إلى الكيان الإداري للمنظمة وما يتضمنه من نقاط قوة أو ضعف. هذا بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية المتاحة لدى شركة الزوراء العامة، وتستخدم نتائج التحليل في تصميم خطط الكيانات التشغيلية، كما يمكن الاستفادة منه أيضا في تصميم الخطة العامة للمؤسسة [26] وعند تسجيل جميع نقاط القوة والضعف في شركة الزوراء العامة، يعرض كل عامل إيجابي (نقطة قوة) مقابل العوامل السلبية (نقاط الضعف) مع ضرورة ان تجيب المراجعة الداخلية على جميع الأسئلة المتعلقة بالموارد، و تعتمد تحليلاتها على العلاقة بين موارد شركة الزوراء العامة وموقعها التنافسي مع باقي المنظمات المناظرة لها [27].

2.2 أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية

تتمثل أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، فمن خلال تحليل البيئة الداخلية تستطيع شركة الزوراء العامة معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها [28]. ومتى ما عرفت نقاط القوة عند شركة الزوراء العامة من خلال تحليل بيئتها الداخلية فإنها تتمكن من التفوق على المنظمات الأخرى المنافسة، بعبارة أخرى، عندما تعرف القوة التنظيمية بأنها الخصائص والظروف التي تكون فيها شركة الزوراء العامة أكثر فعالية وكفاءة من المنظمات الأخرى، فإنه يمكن وصف شركة الزوراء العامة بأنها قوية أو مساوية أو ضعيفة مقارنة بمنافسيها بناء على تحليل نقاط القوة والتي غالبا ما تحدد من خلال خمسة معايير: الوضع السوقي النسبي، والهيكل المالي النسبي، والقدرة الإنتاجية والتقنية النسبية، وإمكانات البحث والتطوير النسبية، والقدرات البشرية النسبية، وفعالية الإدارة [21].

وفي هذا السياق يمكن للمنظمة إدارة أصولها الاستراتيجية بناء على كفاءاتها من خلال وضع خطط عمل طويلة الأجل تهدف إلى إدارة الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية بفعالية، مع مراعاة تطبيق الاستراتيجية الخاصة بشركة الزوراء العامة لضمان استمراريتها [23]. ويمكن القول انه من خلال تحليل البيئة الداخلية تقوم شركة الزوراء العامة ب (مراجعة الموارد الحالية للمنظمة، تحديد المهارات الأساسية والعامة التي يجب تطويرها أو استخدامها، تقييم الشكل التنظيمي والتصميمي للأنشطة المولدة للقيمة، تحديد نقاط الضعف المؤسسية التي ستزيد من صعوبة تنفيذ الاستراتيجيات في المستقبل) [22].

2.3 أبعاد البيئة الداخلية

تمثل أبعاد البيئة الداخلية موارد شركة الزوراء العامة التي هي أصول تمتلكها وتتحكم في استخداماتها من موارد مادية (مثل المباني، والمعدات، والموارد المالية) وموارد بشرية (العاملين في شركة الزوراء العامة)، وموارد غير مادية (مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر) وقدرات (مثل ثقافة شركة الزوراء العامة، والكفاءات الأساسية، والكفاءات العامة)، ووفقا لنهج استراتيجية الموارد لكي تكتسب شركة الزوراء العامة ميزة تنافسية وتحسن أداؤها الاقتصادي يجب أن تمتلك موارد وقدراتها أربع سمات رئيسية، القيمة أي ان تكون الموارد والقدرات ذات قيمة تضمن حماية شركة الزوراء العامة من المخاطر البيئية والاستفادة من الفرص البيئية، والندرة، فلكي يوفر مورد ما ميزة تنافسية يجب أن يكون نادرا، فلا يمكن للموارد التي يمكن لجميع المنظمات الوصول إليها أو استخدامها بسهولة أن توفر ميزة تنافسية، والتفرد؛ فلا يمكن تقليد الموارد التي تمنح شركة الزوراء العامة ميزة تنافسية، ثم التنظيم، إذ إن امتلاك الموارد يجب تعيبتها لحين الحاجة إليها [22] وفقا لذلك تم اعتبار موارد شركة الزوراء العامة وهيكلها وثقافتها وكفاءتها التشغيلية ابعاد رئيسية لتحليل البيئة الداخلية لها والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:

2.3.1 موارد شركة الزوراء العامة

تعد الموارد مجمل ما تملكه شركة الزوراء العامة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، بالإضافة إلى الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها [20]. تعد الموارد المالية من أهم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية لشركة الزوراء العامة وجاذبيتها العامة، وبعد تحديد نقاط القوة والضعف في موارد شركة الزوراء العامة المالية أمرا بالغ الأهمية لوضع استراتيجيات فعالة فهي تتكون من ثلاثة قرارات: قرارات الاستثمار التي تخصص رأس المال والموارد وتوظيفه في المشاريع والمنتجات والأصول وأقسام شركة الزوراء العامة، وقرارات التمويل التي تشمل تقييم مختلف الطرق التي يمكن للمنظمات استخدامها لتوليد رأس المال مثل

إصدار أسهم أو زيادة الديون أو بيع الأصول أو مزيج من هذه الأساليب، وقرارات توزيع الأرباح فتراعي مسائل مثل نسبة الأرباح المدفوعة للمساهمين، واستقرار توزيعات الأرباح بمرور الوقت، وإعادة شراء الأسهم أو إصدارها [24].

أما الموارد البشرية فقد أصبحت محور التركيز الرئيسي في تنفيذ الاستراتيجية، فالعاملون، وليس الموارد المالية، هم الموارد الاستراتيجية الأساسية حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية وفي تطوير القدرات الابتكارية والكفاءات العلمية والتكنولوجية، وتنظيم التدريب المهني، وتحفيز الموظفين [29]. وتزيد الموارد التكنولوجية الحديثة من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، وتوفر معرفة حول بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف، وتساعد في تشخيص الظروف والتنبؤ، كما تساعد في كيفية حسم الجدل في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات [19].

2.3.2 الهيكل التنظيمي

هو البناء الرسمي الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف معينة في شركة الزوراء العامة [30]. ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً هاماً في البيئة التنظيمية، إذ يحدد البنية والتوزيع للسلطات والمسؤوليات التي يجب أن تكون واضحة، كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر على الأداء والكفاءة ويجب أن يشجع على التعاون والتواصل. ويجب أن يكون الهيكل مرناً ومكيفاً للتغيرات في البيئة وأن يكون متناسباً مع أهداف شركة الزوراء العامة [31].

2.3.3 الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من المعتقدات والمثل والقيم ومعايير السلوك الخاصة بشركة الزوراء العامة الغير قابلة للملاحظة المباشرة والتي تنعكس في هياكلها وأنظمتها واستراتيجيتها ونهجها، حيث تشمل ثقافة شركة الزوراء العامة ماضيها وحاضرها، ولأن لكل منظمة مزيجاً فريداً من العناصر المذكورة أعلاه، فلن توجد منظمتان لهما نفس الثقافة التنظيمية [24]. يستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية عادة لوصف البيئة الداخلية للمنظمة، نظراً لأهميتها البالغة في جعل شركة الزوراء العامة أكثر كفاءة، إضافة لتأثير طويل الأمد عليها، كما تعد الثقافة التنظيمية القوية السمة المميزة للبيئة التنظيمية الراسخة التي توحد أعضاء شركة الزوراء العامة، وتحدد استراتيجية وموقف شركة الزوراء العامة تجاه المجموعات خارجها شركة الزوراء العامة؛ والمعايير الرئيسية لاختيار وتقييم وترقية أعضاء شركة الزوراء العامة، فضلاً عن أسلوب قيادة المديرين، إلخ [32].

2.3.4 الكفاءة التشغيلية

تشير إلى درجة خروج العمليات الإنتاجية للمنظمة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد، أي مدى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف فضلاً عن تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء وزيادة فرص النجاح في السوق [31]. يتم تحليل العمليات الإنتاجية من خلال البحث عن القدرات المتميزة التي تمكن شركة الزوراء العامة من بناء مزايا تنافسية، حيث تختص الأنشطة الخاصة بالعمليات الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، التسليم وتحليل أنشطة وظيفة الإنتاج يتم من خلال الاهتمام بانخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين، وتوافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق، ومدى قرب ورشات الإنتاج من مصادر المواد الأولية ومن السوق وتحليل مواصفات الآلات والمعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة [33].

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

دراسة تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة

لمعرفة تأثير القدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية تم اختيار شركة الزوراء العامة لاختبار فرضيات الدراسة فيها، ووفقاً لاستجابة أفراد العينة على الاستبيان التي شملت مدراء الأقسام والشعب، تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي وترتيب الأهمية واتجاه الإجابة لآراء العينة المبحوثة حسب آرائهم، لتشخيص واقع متغيري الدراسة (القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية)، ثم اكتشاف علاقة تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع للبحث عن طريق برنامج التحليل (SPSS) الإحصائي.

وبالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي البالغة قيمته (3:00) فإن مستوى كل متغير يتحدد بين أربعة مستويات و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستوى متوسط إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) و ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79).

نبذة تعريفية عن شركة الزوراء العامة

عدت شركة الزوراء العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن مجتمع البحث، باعتبارها شركة صناعية ترفد القطاع الحكومي والخاص بمنتجاتها من منظومات التوزيع الكهربائي ولوحات السيطرة على المحركات ومعدات القدرة الصناعية ومنظومات الجهد المتوسط ومحطات التوزيع الصندوقية المجهزة ومحطات التحويل الثانوية وقد حصلت مختبرات السيطرة النوعية في شركة الزوراء العامة على شهادة الاعتماد الدولية ISO/IEC 17025:2017، مما يعكس كفاءتها العالية في إجراء الاختبارات لجميع المعدات الكهربائية والإلكترونية ويرى الباحثان فيها مجالا تطبيقيا ثريا للتعرف على تأثير المقدرات القيادية في بيئتها الداخلية. عاما ان المديرين ورؤساء الأقسام والشعب الفنية والإدارية في شركة الزوراء العامة هم الذين يتمتعون بصلاحيات القيادة.

1. قياس نتائج اختبار الاتساق الداخلي

يتم اختبار نتائج الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha) والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

ثبات الاستبانة: لقياس الثبات تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافيا للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.72) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج.

2. تشخيص واقع متغيري الدراسة في شركة الزوراء العامة

أ. المتغير المستقل: القدرات القيادية

تتضح مدى أهمية القدرات القيادية في شركة الزوراء العامة من خلال جدول (1) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي، وكذلك الأهمية النسبية للأسئلة وللقرارات التي تضمنها المحور.

جدول (1) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لـ(القدرات القيادية)

الترتيب من حيث الأهمية	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	73	1.016	3.65	أهتم بتحفيز الموظفين معنوياً لتحقيق مستويات أداء عالية	1
2	70.4	1.312	3.52	أسعى لتلبية احتياجات الموظفين فوراً تقديراً لجهودهم	2
3	65.6	1.089	3.28	أعقد العديد من الاجتماعات مع العاملين لمشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم.	3
4	56	1.167	2.8	أعمل على تخفيف ضغط العمل على الموظفين	4
5	44.8	1.177	2.24	أسعى لتكوين لجان عمل لأداء المهام ذات الأطراف المتعددة لحل مشاكل العمل.	5
		0.934	3.100	القدرة الشخصية	
3	64	1.185	3.2	أزود الموظفين بكل المعلومات والتعريف بأساليب وإجراءات العمل وما يستجد أولاً بأول	1
4	62.2	0.924	3.11	أهتم بتفاصيل طرق حل المشكلات التي تواجهها إدارتي	2
1	67.4	1.236	3.37	أمنح الموظفين أساليب التمكين وذلك بتهيئتهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات	3
5	61.8	1.17	3.09	أفوض بعض المهام إلى العاملين في المستويات الدنيا	4
2	64.4	1.134	3.22	الاتصال بالموظفين سريع وفعال	5

القدرة التنظيمية				
1	1	3.24	1.251	64.8
2	2	2.67	1.334	53.4
3	3	3.39	1.043	67.8
4	4	3.09	1.297	61.8
5	5	3.22	1.153	64.4
القدرة الشعورية				
1	1	3.37	0.826	67.4
2	2	4	0.699	80
3	3	3.89	0.674	77.8
4	4	3.8	0.749	76
5	5	3.48	0.863	69.6
قدرة الابتكار				
		3.709	0.609	
القدرات القيادية				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

اوضحت النتائج المتعلقة ببعيد القدرة الشخصية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الاولى والتي نصها (أهتم بتحفيز الموظفين معنويا لتحقيق مستويات أداء عالية) بوسط حسابي (3.65) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.016)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (73). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الخامسة والتي نصها (أسعى لتكوين لجان عمل لأداء المهام ذات الأطراف المتعددة لحل مشاكل العمل) بوسط حسابي (2.24) وبمستوى ضعيف.

اما على مستوى بعد القدرة الشخصية اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.100) وهو مستوى متوسط، وهذا يدل على ان بعد القدرة الشخصية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة لا يرتقي الى مستوى مناسب من التوازن بين العمل والحياة الشخصية وان القدرة على الاعتراف بالأخطاء الشخصية والتعلم منها محدود لدى المدراء، وبالرغم من ذلك فما زالت القدرة على تجنب القرارات السريعة والغير مدروسة ممكنة بالإضافة إلى حل المشكلات والعمل بجهود عند وقوع حوادث غير متوقعة او وغير مخطط لها، ويرى الباحثان ان الاستمرار بتجاهل القدرات الشخصية للمدراء قد يقود العاملين في شركة الزوراء العامة الى عدم الحفاظ على الحماس والنجاح وانخفاض الدافعية.

كما بينت النتائج المتعلقة ببعيد القدرة التنظيمية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (امنح الموظفين أساليب التمكين وذلك بتهيئتهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات) بوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري (1.236)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67،4). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الرابعة والتي نصها (أفوض بعض المهام إلى العاملين في المستويات الدنيا) بوسط حسابي (3.09) وبمستوى متوسط ايضاً.

اما على مستوى بعد القدرة التنظيمية اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.196) وهو مستوى متوسط، وهذا يدل على ان بعد القدرة التنظيمية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة يتسم بالمحدودية في تعلم قراءة الوضع بدقة وفهم احتياجات فريقهم أو منظمته وما زالت المقدرة على تطوير وعي ذاتي بنقاط القوة والضعف ليست بالمستوى المطلوب، وان امتلاك المدراء لقدرات اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل المكافآت المشروطة محدودة، لذلك يرى الباحثان انه من الضروري للمدراء تطبيق مهارات تواصل شفافة وفعالة لضمان فهم الفريق لأي تغييرات في النهج وقبولها، فضلاً عن فهم اساليب القيادة المختلفة واستخدامها حتى يتمكنوا من تعديل نهجهم وفقاً لذلك.

وبينت النتائج المتعلقة ببعيد القدرة الشعورية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (اقنع العاملين بتغيير وجهات نظرهم من خلال توضيح سبب التغيير) بوسط حسابي (3.39) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري (1.043)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67،8). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الثانية والتي نصها (إيصال الرسائل الصعبة للعاملين بلطف) بوسط حسابي (2.67) وبمستوى متوسط ايضاً.

اما على مستوى بعد القدرة الشعورية اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.122) وهو مستوى متوسط، وهذا يدل على ان بعد القدرة الشعورية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة يتسم بمحدودية التفاوض مع الآخرين وإدارة العلاقات وبناء الثقة والتعامل بنجاح مع الغير، وتكوين بنية متماسكة ومتكاملة وتعاونية معهم، ويرى الباحثان ان ذلك قد يعود إلى محدودية مخزونهم من المعرفة بمستويات الموظفين وتسهيل مناقشتهم للتوصل إلى حل مشترك لمعالجة المشاكل.

و بينت النتائج المتعلقة ببعده قدرة الابتكار ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (أحرص على مشاركة العاملين ذوي الخبرات والاستفادة منهم من خلال ورش العمل والندوات الموسعة) بوسط حسابي (4) وبمستوى جيد، وبانحراف معياري (0.699)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (80). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الأولى والتي نصها (أحرص على الأفكار الجديدة وإنقاذ العمل وأتقبل الأخطاء في المحاولات الأولى للوصول إلى الجودة) بوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط .

اما على مستوى بعد قدرة الابتكار اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.709) وهو مستوى جيد، وهذا يدل على ان بعد قدرة الابتكار لدى المدراء في شركة الزوراء العامة فاعل في القيام بأعمال متميزة لصالح شركة الزوراء العامة، ومن بينها تطبيق أساليب تنظيمية مبتكرة في ممارسات شركة الزوراء العامة و تنظيم أماكن العمل، مما يجعل مواصلة المنافسة ومواكبة التغيرات في بيئة أعمالها ممكنة، وترى الباحثين ذلك ينبع من مقدرة المدراء على تحسين إلهام وتحفيز أتباعه لتحقيق أهداف شركة الزوراء العامة فضلاً عن تقدير ومكافأة الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تأتي من الموظفين.

ب. المتغير التابع : تحليل البيئة الداخلية

تتضح مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة من خلال جدول (2) الذي يعكس اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومتوسط الوزن النسبي، وكذلك الأهمية النسبية للأسئلة والفقرات التي تضمنها المحور.

جدول (2) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لـ(تحليل البيئة الداخلية)

الترتيب من حيث الأهمية	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	62.2	0.994	3.11	تنفذ شركة الزوراء العامة برامج تدريب متطورة ومستمرة بجميع العاملين سنوياً في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
2	65.2	1.007	3.26	تستخدم الإدارة معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين داخل شركة الزوراء العامة
3	61.6	1.045	3.08	توفر شركة الزوراء العامة الإمكانيات المالية اللازمة لشراء أجهزة ومعدات
4	62	0.9	3.1	تخصص شركة الزوراء العامة مبالغ مالية لإعداد دراسات بحوث مختلفة المجالات
5	67	1.01	3.35	تضع شركة الزوراء العامة في عين الاعتبار الأموال اللازمة للعوائق والصعوبات التي تواجه سير العمل
		0.670	3.181	الموارد
1	64.2	0.943	3.21	يتم توجيه العاملين بأتباع التسلسل الهرمي في المعاملات بشركة الزوراء العامة
2	65.4	0.995	3.27	يتميز الهيكل التنظيمي لشركة الزوراء العامة بالمرونة.
3	71.2	0.985	3.56	تهتم شركة الزوراء العامة بمراجعة الهيكل التنظيمي لمعرفة مدى تلائمه لعملياتها
4	58	0.804	2.9	يسهم استعمال التقنيات الحديثة في تسهيل الاتصالات بين الإدارات والأقسام بشركة الزوراء العامة
5	70	0.882	3.5	تطور شركة الزوراء العامة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر
		0.751	3.290	الهيكل التنظيمي
1	62.2	0.889	3.11	تحرص شركة الزوراء العامة على إعطاء العاملين بها قيمة وشخصية متميزة
2	76.4	0.758	3.82	تشجيع الثقافة السائدة بين العاملين في شركة الزوراء العامة على الإبداع والابتكار وتقبل التطور التكنولوجي المستخدمة في بيئة الأعمال
3	66.8	0.957	3.34	تركز شركة الزوراء العامة على مدى التوافق بين الثقافات التنظيمية السائدة فيها مع الاستراتيجية العامة.

4	تسعى الأعراف السائدة بين العاملين إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل	3.42	1.11	68.4	2
5	تقوم شركة الزوراء العامة بدعم ثقافة شركة الزوراء العامة الحالية بتطبيق مبادئ وأسس التغيير الأفضل	2.95	0.999	59	5
	الثقافة التنظيمية	3.329	0.755		
1	تقوم شركة الزوراء العامة بالبحث المستمر في التقنيات الحديثة لتطوير وتحسين المنتج.	2.85	1.097	57	4
2	تعمل شركة الزوراء العامة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية	3.53	0.867	70.6	1
3	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة و الانضباط.	3.15	0.95	63	2
4	تقوم شركة الزوراء العامة بتحليل دوري لمدى ارتباط العاملين ودرجة ولائهم وامادتهم	2.88	0.941	57.6	3
5	تسعى شركة الزوراء العامة لخفض تكاليف العمليات الانتاجية وفقا للتقنيات الحديثة	2.6	1.092	52	5
	الكفاءة التشغيلية	3.003	0.743		
	تحليل البيئة الداخلية				-----

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الموارد ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (تضع شركة الزوراء العامة في عين الاعتبار الأموال اللازمة للعوائق والصعوبات التي تواجه سير العمل) بوسط حسابي (3.35) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.01)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الثالثة والتي نصها (توفر شركة الزوراء العامة الإمكانيات المالية اللازمة لشراء أجهزة ومعدات) بوسط حسابي (3.08) وبمستوى متوسط.

اما على مستوى بعد الموارد اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.181) وهو مستوى متوسط و هذا يدل على ان تحليل الموارد التي تملكها شركة الزوراء العامة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، تؤكد انها غير متوافرة بصورة جيدة مما يحد من القدرة التنافسية لشركة الزوراء العامة. وترى الباحثين ضرورة اهتمام شركة الزوراء العامة بقضايا الاستثمار والتمويل فضلاً عن الاهتمام بوسائل توظيف العاملين وتدريبهم والتوجه نحو التقنيات الحديثة في كل عمليات شركة الزوراء العامة.

وبينت النتائج المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (تهتم شركة الزوراء العامة بمراجعة الهيكل التنظيمي لمعرفة مدى تلائمه لعملياتها) بوسط حسابي (3.56) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.985)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (71،2). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الرابعة والتي نصها (يسهم استعمال التقنيات الحديثة في تسهيل الاتصالات بين الإدارات والأقسام بشركة الزوراء العامة) بوسط حسابي (2.9) وبمستوى متوسط.

اما على مستوى بعد الهيكل التنظيمي اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.290) وهو مستوى متوسط ، وهذا يدل على ان البنية والتوزيع للسلطات والمسؤوليات ليست بالوضوح المطلوب وقد يكون توزيع المهام والواجبات غير محدد بصورة جيدة، فضلاً عن أنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف معينة في شركة الزوراء العامة، ويرى الباحثان ضرورة تحديد كل ذلك بوضوح ودقة لما له من دور هام في البيئة التنظيمية، ويجب أن يشجع التعاون والتواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة من أجل مرونة الهيكل التنظيمي وتكيفه للتغيرات في البيئة.

كما بينت النتائج المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (تشجيع الثقافة السائدة بين العاملين في شركة الزوراء العامة على الابداع والابتكار وتقبل التطور التكنولوجي المستخدمة في بيئة الأعمال) بوسط حسابي (3.82) وبمستوى جيد، وبانحراف معياري (0.758)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (76،4). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الرابعة والتي نصها (تقوم شركة الزوراء العامة بدعم ثقافة شركة الزوراء العامة الحالية بتطبيق مبادئ وأسس التغيير الأفضل) بوسط حسابي (2.95) وبمستوى متوسط.

اما على مستوى بعد الثقافة التنظيمية اجمالاً فقد كان الوسط حسابي (3.329) وهو مستوى متوسط ، وهذا يدل على ان المعتقدات والمثل والقيم ومعايير السلوك الخاصة بشركة الزوراء العامة لم تلعب دوراً قوياً في توحيد أعضاء شركة الزوراء العامة، او تحديد استراتيجية قيادة المديرين، وموقف فاعل لشركة الزوراء العامة تجاه المجموعات خارجها شركة الزوراء العامة. لذلك تؤكد الباحثين

على ضرورة التأكيد على تلك المتغيرات لتجسيد صورة مؤثرة لشركة الزوراء العامة في الداخل والخارج تساعد على حل المشاكل وإدارة الازمات والتكيف مع القيود والمصاعب.

و بينت النتائج المتعلقة ببعد الكفاءة التشغيلية ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (تعمل شركة الزوراء العامة بصورة مستمرة على تحليل قدرتها التسويقية) بوسط حسابي (3.53) وبمستوى جيد، وبانحراف معياري (0.867)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (70،6). وكانت ادنى قيمة عند الفقرة الخامسة والتي نصها (تسعى شركة الزوراء العامة لخفض تكاليف العمليات الانتاجية وفقا للتقنيات الحديثة) بوسط حسابي (2.6) وبمستوى متوسط ايضا.

اما على مستوى بعد الكفاءة التشغيلية اجمالا فقد كان الوسط حسابي (3.003) وهو مستوى متوسط، وهذا يدل على ان القدرات المتميزة التي تمكن شركة الزوراء العامة من بناء مزايا تنافسية ليست بالمستوى المطلوب. ويلاحظ ذلك في عدم القدرة على زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف فضلا عن تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء، ويرى الباحثان ضرورة الاهتمام بكل من خصائص الجودة، وابتكار الطرق الكفيلة بتقليل تكاليف العمليات الانتاجية مقارنة بالمنافسين، وتوافر الطاقة الانتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق والتركيز على الآلات والمعدات ذات التكنولوجيا المتطورة.

3. اختبار فرضيات البحث

3.1 علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

يتم اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المقدرات القيادية بأبعادها (القدرة الشخصية، القدرة التنظيمية، القدرة الشعورية، قدرة الابتكار) والمتغير التابع المتمثل ب تحليل البيئة الداخلية اذ يستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، وسوف يتم الاعتماد على قيمة (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط والبيئة في جدول(3). اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية).

بلغ معامل الارتباط بين القدرات القيادية وتحليل البيئة الداخلية (**0.211) عند مستوى دلالة (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.945) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على أن للقدرات القيادية دور فاعل و واضح على تحليل البيئة الداخلية لدى شركة الزوراء العامة. إذ ان المقدرات القيادية التي يتمتع بها المدراء لها دور على مستوى التحليل البيئي في شركة الزوراء العامة.

اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة الشخصية وتحليل البيئة الداخلية).

بلغ معامل الارتباط بين بعد القدرة الشخصية وتحليل البيئة الداخلية (**0.431) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.531) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على وجود دور فاعل للقدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية ويشير ذلك الى ان القدرات الشخصية للمدراء تساعد على فهم نقاط القوة والضعف لشركة الزوراء العامة، فضلا عن حل المشكلات، والقدرة على العودة إلى المستوى السابق بسرعة عند وقوع ازمات غير متوقعة او وغير مخطط لها، وكل ذلك له دور منطقي ومتوقع في تحليل البيئة الداخلية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة التنظيمية وتحليل البيئة الداخلية).

بلغ معامل الارتباط بين بعد القدرة التنظيمية وتحليل البيئة الداخلية (**0.277) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.950) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على وجود دور فاعل للقدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة فكلما زادت القدرات التنظيمية للمدراء في شركة الزوراء العامة كلما كان تحليل البيئة الداخلية فاعلا، ذلك ان الوعي الذاتي العميق بنقاط القوة والضعف لدى المدراء المتأني من هذه القدرة، يعني تحليل واقعي وسليم للبيئة الداخلية، كما ان تعلم قراءة الوضع بدقة وفهم احتياجات شركة الزوراء العامة يساعد ايضا في التحليل البيئي الداخلي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القدرة الشعورية وتحليل البيئة الداخلية)

بلغ معامل الارتباط بين القدرة الشعورية وتحليل البيئة الداخلية (0.092) عند مستوى دلالة (0.210) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.257) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني عدم قبول الفرضية أي انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة الشعورية وتحليل البيئة الداخلية) ويدل هذا على ان القدرة الشعورية لدى المدراء لا يرتبط معنوياً مع تحليل البيئة الداخلية. أي ان التعاطف والتعاون مع الآخرين في مجال العمل التي يمتلكها المدراء في شركة الزوراء العامة لا يؤدي بالضرورة الى تحليل واقعي وسليم للبيئة الداخلية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرة الابتكار و تحليل البيئة الداخلية)

بلغ معامل الارتباط بين قدرة الابتكار وتحليل البيئة الداخلية (**0.711) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.814) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول الفرضية مما يشير الى ان قدرة الابتكار لها دور فاعل وجوهري في تحليل البيئة الداخلية، ذلك ان تطبيق أساليب تنظيمية مبتكرة يساعد بصورة او باخرى في نشاطات بيئة الأعمال ومنها عملية تحليل البيئة كما ان قدرة الابتكار لدى المدير تجعله يحفز العاملين في مجال المعرفة وبذلك يطورون الأفكار الجديدة التي تأتي من الموظفين.

جدول (3) اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التابع	ابعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اختبار t	قيمة t الجدولية	
تحليل البيئة الداخلية	القدرة الشخصية	قيمة الارتباط	0.431**	6.531	1.984	
		Sig	0.000			
	القدرة التنظيمية	قيمة الارتباط	0.277**	3.950		
		Sig	0.000			
	القدرة الشعورية	قيمة الارتباط	0.092	1.257		
		Sig	0.210			
	قدرة الابتكار	قيمة الارتباط	0.711**	13.814		
		Sig	0.000			
	المقدرات القيادية	قيمة الارتباط	0.211**	2.945		
		Sig	0.004			
عدد الفرضيات المقبولة						3
النسبة المئوية						%83.33

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

** الارتباطات معنوية عند المستوى 1%

* الارتباطات معنوية عند 0.05

3.2 علاقة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

لاختبار فرضية التأثير وفروعها بين المتغير المستقل (المقدرات القيادية) والمتغير التابع (تحليل البيئة الداخلية) سيتم الاعتماد على معادلة تحليل الانحدار الخطي البسيط باعتبار ان العلاقة في نموذج البحث الإحصائي هي بين متغير تابع (معتمد) ومتغير مستقل واحد. ويتم اختبار علاقة التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية) إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$\alpha + \beta_1 X_1 Y = \quad (1)$$

وتمثل Constant (α) مقدار الثابت و β₁ الميل الحدي وهذه العلاقة تعني ان تحليل البيئة الداخلية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لمتغير القدرات القيادية اما تقديرات هذه القيم و مؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث في شركة الزوراء العامة المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات وكما موضحة في الجدول (4) كالآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية التي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X) \quad (2)$$

$$Y = 2.472 + 0.266 (X) \quad (3)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة للمقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية (8.673). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات القيادية في تحليل البيئة الداخلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا ما يدل على ان للمقدرات القيادية تأثير في تحليل البيئة الداخلية.

(ب) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.773) يتضح بان المقدرات القيادية تفسر ما نسبته (77.3%) من المتغيرات التي تطرأ على تحليل البيئة الداخلية اما النسبة الباقية والبالغة (22.7%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.266) بان زيادة المقدرات القيادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحليل البيئة الداخلية بنسبة (26.6%).

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.472).

اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : التي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 4.037 + 0.209 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية (42.659). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يشير الى وجود تأثير للقدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية. أي كلما كان هناك ارتفاع في القدرة الشخصية كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستويات تحليل البيئة الداخلية لدى شركة الزوراء العامة.

(ب) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.186) يتضح بان بعد القدرة الشخصية تفسر ما نسبته (18.6%) من المتغيرات التي تطرأ على تحليل البيئة الداخلية اما النسبة الباقية والبالغة (81.4%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.209) بان زيادة بعد القدرة الشخصية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحليل البيئة الداخلية بنسبة (20.9%).

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (4.037).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 3.791 + 0.153 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد القدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية (15.599). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على ان للقدرة

التنظيمية تأثير في تحليل البيئة الداخلية أي كلما كان هناك دور للقدرة التنظيمية في شركة الزوراء العامة كلما عمل ذلك على رفع مستويات تحليل البيئة الداخلية لديها.

(ب) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.077) يتضح بان **بعد القدرة التنظيمية** يفسر ما نسبته (7.7%) من المتغيرات التي تطرأ على تحليل البيئة الداخلية اما النسبة الباقية والبالغة (92.3%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.153) بان زيادة **بعد القدرة التنظيمية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **تحليل البيئة الداخلية** بنسبة (15.3%).

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.791).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة الشعورية في تحليل البيئة الداخلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 3.097 + 0.076 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين **بعد القدرة الشعورية في تحليل البيئة الداخلية** (1.581). وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه لانقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القدرة الشعورية في تحليل البيئة الداخلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير للقدرة الشعورية في تحليل البيئة الداخلية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد قدرة الابتكار في تحليل البيئة الداخلية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي

$$Y = 2.160 + 0.376 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة **لبعد القدرة على الابتكار في تحليل البيئة الداخلية** (190.836) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القدرة على الابتكار في تحليل البيئة الداخلية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يشير الى ان القدرة على الابتكار تؤثر بصورة فاعلة في تحليل البيئة الداخلية.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.505) يتضح بان **بعد القدرة على الابتكار** تفسر ما نسبته (50.5%) من المتغيرات التي تطرأ على تحليل البيئة الداخلية اما النسبة الباقية والبالغة (49.5%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.376) بان زيادة **بعد القدرة على الابتكار** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **تحليل البيئة الداخلية** بنسبة (37.6%).

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.160).

جدول (4) تحليل تأثير ابعاد القدرات القيادية في التوجه الريادي

المتغير التابع	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
القدرة الشخصية	4.037	0.209	186.0	42.659	3.89	0.000	معنوي
القدرة التنظيمية	3.791	0.153	0.077	15.599		0.000	معنوي
القدرة الشعورية	3.097	0.076	0.008	1.581		0.210	غير معنوي
القدرة على الابتكار	2.160	0.376	505.0	190.836		0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

النتائج

1. ان القدرة الشخصية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة لا ترتقي الى مستوى مناسب في التأثير على العاملين.
2. ان مستوى القدرة التنظيمية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة يتسم بالمحدودية في قراءة الوضع بدقة وفهم احتياجات الفريق.
3. ان المقدرة على تطوير وعي ذاتي بنقاط القوة والضعف لدى المدراء ليست بالمستوى المطلوب.
4. تنتم القدرة الشعورية لدى المدراء في شركة الزوراء العامة بانها ذات بعد متوسط ومنها ادارة العلاقات وبناء الثقة وتكوين بنية متماسكة ومتكاملة وتعاونية مع العاملين.
5. ان بعد قدرة الابتكار لدى المدراء في شركة الزوراء العامة فاعل في القيام بأعمال متميزة لصالح شركة الزوراء العامة.
6. ان تحليل الموارد لدى شركة الزوراء العامة يؤكد انها غير متوافرة بصورة جيدة مما يحذر من القدرة التنافسية لشركة الزوراء العامة.
7. ان تحليل الهيكل التنظيمي لشركة الزوراء العامة يبين ان البنية والتوزيع للسلطات والمسؤوليات ليست بالوضوح المطلوب وان توزيع المهام والواجبات غير محدد بصورة جيدة.
8. ان تحليل الثقافة التنظيمية في شركة الزوراء العامة بين ان المعتقدات والمثل والقيم و معايير السلوك الخاصة بشركة الزوراء العامة لم تلعب دورا قويا في توحيد أعضاء شركة الزوراء العامة، او تحديد استراتيجية قيادة المديرين، وموقف فاعل لشركة الزوراء العامة تجاه المجموعات خارجها شركة الزوراء العامة.
9. ان تحليل القدرات المتميزة في شركة الزوراء العامة لم تمكنها من بناء مزايا تنافسية ويلاحظ ذلك في عدم القدرة على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف فضلا عن تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.
10. وجود دور فاعل للقدرة الشخصية في تحليل البيئة الداخلية اذ ان القدرات الشخصية للمدراء تساعدهم على فهم نقاط القوة والضعف لشركة الزوراء العامة.
11. وجود دور فاعل للقدرة التنظيمية في تحليل البيئة الداخلية في شركة الزوراء العامة.
12. ان القدرة الشعورية لدى المدراء لا ترتبط معنوياً مع تحليل البيئة الداخلية.
13. ان قدرة الابتكار لها دور فاعل و جوهري في تحليل البيئة الداخلية لشركة الزوراء العامة.
14. أظهرت الدراسة الميدانية أن للقدرات القيادية دور فاعل وواضح في تحليل البيئة الداخلية لدى شركة الزوراء العامة.

الاستنتاجات

1. ان تجاهل أهمية القدرات الشخصية للمدراء يقود العاملين في شركة الزوراء العامة الى عدم الحفاظ على الحماس والنجاح وانخفاض الدافعية .
2. تساعد القدرة الشخصية للمدراء على حل المشكلات، والقدرة على العودة إلى المستوى السابق بسرعة عند وقوع ازمات غير متوقعة او غير مخطط لها، مما يساهم في تحليل البيئة الداخلية.
3. ان عدم معرفة المدراء بمستويات الموظفين يصعب النقاشات للتوصل إلى حل مشترك لمعالجة المشاكل.
4. ان تطبيق المدراء لأساليب تنظيمية مبتكرة في ممارسات شركة الزوراء العامة و تنظيم أماكن العمل، يجعل مواصلة المنافسة ومواكبة التغيرات في بيئة أعمالها ممكنة.
5. ان الوعي الذاتي العميق للمدراء بنقاط القوة والضعف المتأني من القدرة التنظيمية لديهم يؤدي الى تحليل واقعي وسليم للبيئة الداخلية.
6. ان تقدير ومكافأة الأفكار الجديدة والمبتكرة من قبل المدراء لموظفيهم يحسن ويحفز العاملين من أجل لتحقيق أهداف شركة الزوراء العامة.
7. ان تطبيق أساليب تنظيمية مبتكرة يساعد في نشاطات بيئة الأعمال ومنها عملية تحليل البيئة.
8. ان قدرة الابتكار لدى المدير تجعله يحفز العاملين في مجال المعرفة وبذلك يطورون الأفكار الجديدة التي تأتي من الموظفين .
9. تبين الكفاءة التشغيلية ان خصائص الجودة، وابتكار الطرق الكفيلة بتقليل تكاليف العمليات الإنتاجية السبيل الرئيس للحاق بالمنافسين والتفوق عليهم.

التوصيات

1. يتوجب على المدراء التمتع بمهارات تواصل شفافة وفعالة لضمان فهم الفريق لأي تغييرات في النهج وقبولها.
2. ينبغي على المدراء فهم اساليب القيادة المختلفة واستخدامها حتى يتمكنوا من تعديل نهجهم وفقاً لذلك.

3. إيلاء أهمية قصوى بالاستثمار والتمويل فضلا عن الاهتمام بعمليات توظيف العاملين وتدريبهم والتوجه نحو التقنيات الحديثة في كل عمليات شركة الزوراء العامة.
4. تحديد وتوزيع المهام والواجبات بوضوح ودقة لما له من دور هام في جعل البيئة التنظيمية أكثر ايجابية.
5. تشجيع التعاون والتواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة من اجل زيادة مرونة الهيكل التنظيمي وتكيفه للتغيرات في البيئة.
6. التركيز على أهمية المعتقدات والقيم المثل ومعايير السلوك الخاصة بشركة الزوراء العامة لتجسيد صورة مؤثرة لشركة الزوراء العامة في الداخل والخارج تساعدها على حل المشاكل وإدارة الازمات والتكيف مع القيود والمصاعب.
7. إيلاء أهمية بكل من خصائص الجودة، وابتكار الطرق الكفيلة بتقليل تكاليف العمليات الانتاجية مقارنة بالمنافسين، وتوافر الطاقة الانتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق والتركيز على الآلات والمعدات ذات التكنولوجيا المتطورة.

المصادر

- [1] أحمد، ميسون عبدالله و جرجيس، محمد سالم عبد (2021)، القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 71-العدد 55.
- [2] محمد، نسرين جاسم و خلف، زينب أبو علي (2017)، دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة القيادات في امانة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 – العدد17.
- [3] Rachmad, Yoesoep Edhie (2022), Leadership Flexibility Theory, Pontevedra Rías Publicaciones Internacionales, Edición Especial.
- [4] عبودي، صفاء ادريس النقيب، خالد خير الله محمد (2024)، توظيف القدرات القيادية في تحقيق الثبات الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في مجموعة شركات كرونجي في كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 2.
- [5] هري، بلال (2020) ، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بشركة الزوراء العامة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة- الجزائر.
- [6] علوان، فراس حسين واخرون (2022)، اثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الافضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين)، مجلة كلية الكوت الجامعة ، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الادارية والاقتصادية "نحو اتجاهات حديثة وادارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر" للفترة من 26 – 27 آذار.
- [7] غنام، مصطفى هادي وعبد الله، حاتم علي (2023) ، واقع القدرات القيادية الموجهة بالسلوك في شركة مصافي الشمال/ بيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19- العدد 63.
- [8] Helfat, Constance E & Raubitschek, Ruth (2018), Dynamic and Integrative Capabilities for Profiting From Innovation in Digital Platform-Based Ecosystems, January. Tuck School of Business Working Paper No. 3122046, U.S. Department of Justice, Washington, DC.
- [9] Parnell, John A. (2017), Strategic Management: Theory and Practice, Fifth edition, Academic Media Solutions, Printed by Academic Media Solutions, United States of America.
- [10] الجهني، طارق بن محمد وطيه، حسن بن عبد القادر (2022) ، أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد 6، العدد 3.
- [11] Hui, Lei & ET, all (2018), Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Roles of Interpersonal Trust, International Journal of Business Administration, Vol. 9, No. 3.
- [12] Baig, Sajjad Ahmad (2021), Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital, Total Quality Management, Vol. 32, No. 9.
- [13] Mihardjo, L.W.W. & et, all (2019) , Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation, Polish journal of management studies, Vol.19, No.2.
- [14] KLEIN, Müge (2020), Leadership characteristics in the era of digital transformation, Business & management studies: an international journal Vol. 8, No.1.
- [15] Robinson, Viviane M. (2010), from instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. Leadership and Policy in Schools, Vol. 9, No.1.
- [16] صالح، احمد عبد (2026)، الابتكار التنظيمي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في شركة آسيا سيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2.
- [17] Naqshbandi, M. Muzamil. & Jasimuddin, Sajjad M. (2018), Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals, Knowledge-

oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. International Business Review journal, Vol.27, No.3.

- [18] Simanjuntak, Riski Hamonangan, Pasaribu, Manerep (2023), The influence of entrepreneurial leadership, dynamic capability, innovation, and digitalization on the performance of msme, Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan Vol. 17, No. 4.
- [19] قيرة، إسماعيل و قماص، إيمان (2019)، البيئة الداخلية للمؤسسة والاداء الوظيفي -الابعاد والتجليات-، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، العدد 33.
- [20] يحيوي، هالة (2021)، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المجلد 4- العدد 1.
- [21] Gürel, Emet & Tat, Merba (2017), Swot analysis: a theoretical review, The Journal of International Social Research, Vol. 10, No 51.
- [22] Yıldırım Selami (2023), Internal environmental analysis in Health institutions, German International Journal of Modern Science, No.66.
- [23] Kalayci, Erdinç .& et, all (2018), Internal Environment Analysis in Health Institutions, Health Sciences Research in the Globalizing World, ST. Kliment ohridski university press sofia.
- [24] Indris, Sofyan, Primiana, Ina (2015), Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) In Indonesia, Ternational journal of scientific & technology research Vol. 4, No.4.
- [25] زغير، زهراء ترف و الحلاوي، علي حسين (2022)، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والاعمال – المجلد 4- العدد 1.
- [26] إبراهيم، محمد محمد (2016)، الإدارة الاستراتيجية: البات ومرجعيات خارطة الطرق لادارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات، الدار الجامعية – الإسكندرية.
- [27] Astika, I Made Jiwa& Suharyo, Okol Sri (2021), Internal and External Environmental Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM, International Journal of Progressive Sciences and Technologies, Vol. 25 No. 1.
- [28] داودي، الطيب (2007)، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5.
- [29] Shatilo, Oksana (2019), The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level, Ekonomika journal, Vol. 98, No.2.
- [30] البوسيفي، يونس هدية فرج (2025)، أثر متغيرات البيئة الداخلية على أداء شركة الزوراء العامة، مجلة القرطاس، مجلد 6، العدد 27.
- [31] الحري، عبد العزيز بن مصلح شتيان (2025)، تأثير العوامل البيئية الداخلية على تحقيق أهداف شركة الزوراء العامة (دراسة تطبيقية على شركة القعقاع التجارية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 6، العدد 67.
- [32] Halmaghi Elisabeta Emilia .& et, all (2017), The organization's internal environment and its importance in the organization's development, International Conference Knowledge-based organization Vol. XXIII No 1.
- [33] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2020)، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.