

تحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة زين العراق للاتصالات

Analysis of the Impact of Using Multiple Strategic Lenses on Enhancing Organizational Resilience: An Applied Study of Zain Iraq Telecommunications Company

محمود فوزي¹ 

¹ جامعة تكريت (العراق), mahmood.hameed23@tu.edu.iq

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/10/26

تاريخ الإرسال: 2025/08/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة (الهيكليّة، السياسية، الرمزية) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها (التكيفية، الاستباقية، الاستراتيجية) في شركة زين العراق للاتصالات، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (199) موظفًا عبر استبانة صممت لقياس متغيرات الدراسة. تم استخدام برنامج SPSS و AMOS لإجراء التحليلات الإحصائية، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدسات الاستراتيجية المتعددة وأبعاد المرونة التنظيمية. كما بين تحليل الانحدار أن العدسة الهيكلية كانت الأكثر تأثيرًا في تعزيز المرونة، تليها العدسة الرمزية ثم السياسية، مما يدل على أن التنوع في أنماط التفكير الاستراتيجي يُعد من العوامل الحاسمة في رفع قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتخطيط الاستباقي، وإدارة التحول المؤسسي توصلت الدراسة إلى أن تفعيل العدسات الثلاث بشكل متكامل يساهم في بناء منظومة تنظيمية مرنة وقابلة للتطوير المستدام، كما قدمت مجموعة من التوصيات العملية للإدارة العليا في شركة زين، من أبرزها: ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتمكين القيادة الواعية، وتعزيز الثقافة المؤسسية الرمزية، بما يعزز من قدرة الشركة على مجابهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة في قطاع الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: العدسات الاستراتيجية المتعددة، المرونة التنظيمية، العدسة الهيكلية، العدسة السياسية، العدسة الرمزية، زين العراق.

المؤلف المرسل: mahmood.hameed23@tu.edu.iq

This is an open access article under the CC BY license [Creative Commons CC BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract:

This study aims to analyze the impact of using multiple strategic lenses (structural, political, symbolic) on enhancing organizational agility across its dimensions (adaptive, proactive, strategic) in Zain Iraq Telecommunications Company, one of the leading telecom providers in Iraq. The study adopted a descriptive-analytical methodology, and data were collected from a sample of (199) employees through a structured questionnaire designed to measure the study variables. Statistical analyses were conducted using SPSS and AMOS software, including Pearson correlation and both simple and multiple linear regression. The results revealed strong and statistically significant correlations between the dimensions of strategic lenses and those of organizational agility. Regression analysis showed that the structural lens had the strongest influence on agility, followed by the symbolic and political lenses. This indicates that diversity in strategic thinking approaches plays a critical role in enhancing the organization's ability to adapt to environmental changes, anticipate future challenges, and manage institutional transformation. The study concluded that integrating the three lenses contributes to building a flexible and sustainable organizational system. Several practical recommendations were presented to Zain Iraq's senior management, including the need to develop organizational structures, empower strategic leadership, and strengthen symbolic organizational culture to enhance the company's capacity to cope with the dynamic challenges of the telecommunications sector.

Keywords: Multiple Strategic Lenses, Organizational Agility, Structural Lens, Political Lens, Symbolic Lens, Zain Iraq.

1. مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها بيئة الأعمال الحديثة، والتي تتسم بعدم اليقين، وتزايد التعقيد والتقلبات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني استراتيجيات أكثر مرونة وديناميكية تُمكنها من التكيف السريع مع المستجدات والمحافظة على استدامتها التنافسية. ومن بين أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في هذا السياق هو مفهوم العدسات الاستراتيجية المتعددة، والتي تمثل منهجًا تكامليًا لفهم وتحليل الأوضاع الاستراتيجية للمؤسسات من زوايا متعددة، تتنوع بين الهيكل التنظيمي، والثقافة، والسلطة، والسياسة، والرموز، والنظم العقلانية، وغيرها.

وتكمن أهمية استخدام هذه العدسات الاستراتيجية في كونها تتيح للمؤسسة القدرة على التفسير المتعمق لسلوكها التنظيمي والبيئي، مما يساعد في صياغة قرارات استراتيجية أكثر واقعية وملاءمة، تتماشى مع طبيعة التحديات المعاصرة. وبالاقتراح مع هذا المفهوم، يبرز مصطلح المرونة التنظيمية كقدرة المؤسسة على توقع التغيرات والتفاعل معها بمرونة وفاعلية، بما يعزز من قدرتها على تجاوز الأزمات، واغتنام الفرص، وتحقيق التميز المستدام في الأداء.

أصبحت شركات الاتصالات ومنها شركة زين العراق من أكثر المؤسسات التي تواجه ضغوطاً متزايدة ناجمة عن التغير السريع في التكنولوجيا، وتطور احتياجات الزبائن، واشتداد المنافسة. مما يتطلب منها تبني مناهج استراتيجية مبتكرة كاستخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة من أجل تعزيز مرونتها التنظيمية، والمحافظة على قدرتها التنافسية.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة ومستوى المرونة التنظيمية في شركة زين العراق، وذلك من خلال دراسة ميدانية تعتمد على تحليل آراء العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. كما تهدف إلى التحقق من مدى فاعلية هذا المنهج التكاملي في دعم قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية، واستشراف المستقبل بفاعلية، مما يساهم في تعزيز أدائها المؤسسي.

وتبرز أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى ربط مفهومين معاصرين في الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية، ويختبر العلاقة بينهما ضمن بيئة عمل عربية وعراقية تحديداً، وهو ما قد يساهم في تقديم إضافات علمية وتطبيقية للمكتبة العربية، وتزويد صناع القرار في المؤسسات بمؤشرات عملية تدعم جهودهم في مواجهة التحديات البيئية من خلال منظور استراتيجي مرن وتكاملي.

2. مشكلة الدراسة

في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها شركات الاتصالات، والتي تتسم بسرعة التطور التكنولوجي، وتزايد متطلبات الزبائن، وحدة المنافسة، بات من الضروري للمؤسسات تبني ممارسات استراتيجية قادرة على استيعاب التغيرات والتفاعل معها بمرونة وفاعلية. ورغم أن العديد من المنظمات تسعى إلى تحسين أدائها من خلال استخدام أدوات واستراتيجيات متعددة، إلا أن هناك فجوة واضحة في توظيف العدسات الاستراتيجية المتعددة كإطار تحليلي شامل يُمكن من فهم بيئة العمل واتخاذ قرارات استراتيجية متزنة تعزز من المرونة التنظيمية.

وتواجه الكثير من المؤسسات، ومنها شركة زين العراق، تحديات ترتبط بقدرتها على التكيف مع المستجدات، والاستجابة الفعالة للضغوط البيئية والمنافسة السوقية. وهذا يُثير تساؤلات حول مدى اعتماد هذه المؤسسات على مناهج تحليلية مرنة ومتكاملة، مثل العدسات الاستراتيجية، ومدى إسهام هذه العدسات في تحقيق المرونة التنظيمية، وتحسين قدرتها على التفاعل مع التغيرات المفاجئة.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة فهم:

إلى أي مدى يسهم استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية لدى شركة زين العراق للاتصالات؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية، من أبرزها:

- ما مدى استخدام شركة زين العراق للعدسات الاستراتيجية المتعددة في صياغة قراراتها الاستراتيجية؟

- ما مستوى المرونة التنظيمية السائدة في الشركة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة وأبعاد المرونة التنظيمية؟
- ما هي العدسة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في تحقيق المرونة داخل بيئة الشركة؟

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية في شركة زين العراق للاتصالات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التفصيلية الآتية:

تحليل مستوى تبني شركة زين العراق للعدسات الاستراتيجية المتعددة، من خلال التعرف على مدى توظيفها لمداخل التحليل المختلفة (الهيكليّة، السياسيّة، الرمزيّة، الثقافيّة، إلخ) في فهم بيئتها الداخلية والخارجية.

قياس مستوى المرونة التنظيمية في الشركة، من خلال التعرف على قدراتها في التكيف مع التغيرات، والاستجابة الفعّالة للآزمات، وإعادة تشكيل استراتيجياتها بحسب المستجدات البيئية.

تحديد العلاقة بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة وأبعاد المرونة التنظيمية، بهدف الكشف عن طبيعة وشدة العلاقة بين المتغيرين.

اختبار أثر العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحديد مدى مساهمة كل عدسة من العدسات في تحسين قدرة الشركة على التكيف والاستجابة.

تقديم توصيات عملية لإدارة شركة زين العراق، تساعد في تطوير سياساتها الاستراتيجية من خلال تبني مداخل تحليل مرنة ومتكاملة تعزز من استجابتها للتحديات البيئية.

4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جوانب متعددة، يمكن توضيحها كما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية

الإسهام في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع العدسات الاستراتيجية المتعددة، وهو موضوع ما يزال حديثاً نسبياً في البحوث الإدارية وخاصة في السياق العربي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

تسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين الأدوات التحليلية الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، وهو جانب لم يحظَ بعد بالدراسة الكافية في السياق العراقي، لا سيما في قطاع الاتصالات.

توسيع الفهم النظري للعوامل التي تساهم في بناء منظمات مرنة وقادرة على التكيف، من خلال الربط بين المدخلات الفكرية الحديثة في الاستراتيجية وبين الممارسات التنظيمية.

ثانياً: الأهمية العملية

تمكين متخذي القرار في شركة زين العراق من التعرف على مدى فاعلية تبنيهم لعدسات التحليل الاستراتيجية المتعدد، ومدى تأثيره على مرونة منظماتهم في التعامل مع التحديات البيئية والداخلية.

تقديم مؤشرات تشخيصية واضحة حول نقاط القوة والضعف في قدرة الشركة على التكيف والتجارب، مما يساعد على تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية.

اقتراح ممارسات وتوصيات استراتيجية قابلة للتطبيق، تدعم بناء بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات، مما يعزز استدامة الأداء التنافسي للشركة.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

نظراً لأن الدراسة تطبق على إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق، فإن نتائجها يمكن أن تكون نموذجاً يُحتذى به لباقي الشركات العاملة في بيئة مماثلة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج أو الاستفادة منها في قطاعات أخرى.

5. حدود الدراسة

لتحديد نطاق البحث وضبط متغيراته ضمن إطار واقعي قابل للقياس والتحليل، فإن هذه الدراسة تندرج ضمن الحدود الآتية:

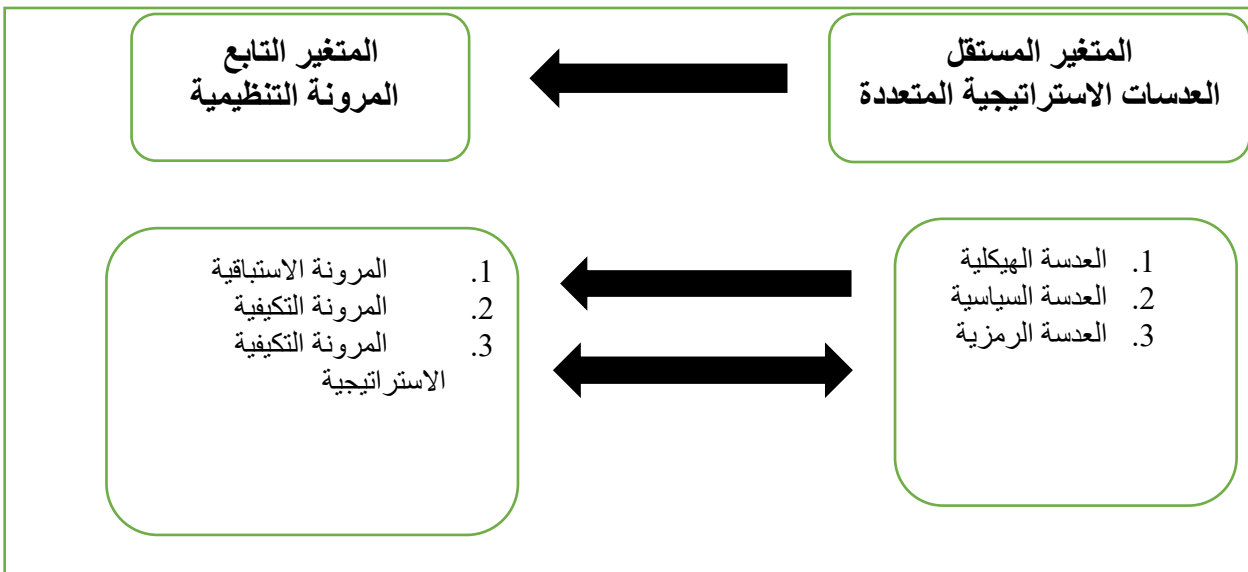
الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركة زين العراق للاتصالات، باعتبارها من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق، وتم اختيارها كمجال تطبيقي لتحليل أثر استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (يناير 2025 إلى يونيو 2025)، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية كمتغير تابع، من خلال استكشاف الأبعاد النظرية والتطبيقية لكل منهما، واختبار طبيعة العلاقة والتأثير بينهما داخل بيئة العمل التنظيمية.

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل شركة زين العراق، ممن لديهم معرفة بالإجراءات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وقد تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية بحسب التصميم الإحصائي للدراسة.

مخطط الدراسة



الشكل (1) المخطط الافتراضي

أولاً: فرضية الارتباط الرئيسية

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة وأبعاد المرونة التنظيمية في شركة زين العراق للاتصالات.

ثانياً: فرضية التأثير الرئيسية

H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة في تعزيز المرونة التنظيمية في شركة زين العراق للاتصالات.

ثالثاً: الفرضيات الفرعية

أ. فرضيات الارتباط الفرعية:

H1-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدسة الهيكلية والمرونة الاستباقية.

H1-2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدسة السياسية والمرونة التكيفية.

H1-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدسة الرمزية والمرونة التكيفية الاستراتيجية.

ب. فرضيات التأثير الفرعية:

H2-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدسة الهيكلية في تعزيز المرونة الاستباقية.

H2-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدسة السياسية في تعزيز المرونة التكيفية.

H2-3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدسة الرمزية في تعزيز المرونة التكيفية الاستراتيجية.

6. منهجية الدراسة

الإطار النظري للمتغير الأول: العدسات الاستراتيجية المتعددة

يمثل مفهوم "العدسات الاستراتيجية المتعددة" (Multiple Strategic Lenses) "أحد الأساليب التحليلية المتقدمة في فهم وتفسير المواقف والسلوكيات التنظيمية، إذ يتيح للمنظمات النظر إلى المشكلات والفرص من وجهات نظر متنوعة تكشف عن أبعاد خفية لا يمكن إدراكها من خلال مدخل واحد فقط. وقد شاع استخدام هذا المفهوم استناداً إلى أعمال الباحثين Bolman & Deal (2017) الذين طوروا نموذجهم الشهير القائم على أربع عدسات تحليلية (الهيكلية، الإنسانية، السياسية، والرمزية)، والتي تم توسيعها لاحقاً في الأدبيات المعاصرة لتشمل عدسات إضافية مثل العدسة الثقافية والاستراتيجية يُعرف Bolman and Deal العدسات الاستراتيجية بأنها "إطارات تفسيرية تساعد القادة في فهم المنظمات من زوايا متعددة، من خلال تبني تصورات مختلفة حول الواقع التنظيمي تساعد على تشكيل قرارات فعالة" (Bolman & Deal (2017) وفقاً لـ Johnson et al. (2020)، فإن العدسات الاستراتيجية تمثل "منهجيات تحليل متعددة تساعد في تقويم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام رؤى متنوعة كوسيلة لفهم استراتيجي شامل ومعمق". ويؤكدون أن الاعتماد على عدسة واحدة قد يؤدي إلى قرارات قاصرة تعجز عن استيعاب تعقيدات الواقع التنظيمي (Johnson et al. (2020) : من منظور Mintzberg ، تُعد العدسات بمثابة "أنماط أو رؤى عقلية يستخدمها القادة لفهم التنظيم واتخاذ القرار، حيث تساهم في تجاوز التحيزات الفردية وتمكن من دمج مداخل تحليلية مختلفة للوصول إلى قرارات أكثر اتزاناً" (Mintzberg et al. (2005).

أهمية استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة

يمثل استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة تحولاً فكرياً في كيفية فهم وتحليل الواقع التنظيمي. إذ لا يكفي النظر إلى المشكلات أو اتخاذ القرارات من زاوية واحدة، بل يجب أن تُفهم السياقات المعقدة من خلال عدة مداخل تحليلية متكاملة، تسلط الضوء على الأبعاد الهيكلية، الإنسانية، السياسية، الثقافية، والرمزية التي تشكل بنية المنظمة وسلوكها. **تحسين الفهم التنظيمي الشامل**

تساعد العدسات المتعددة القادة على رؤية المنظمة ككيان معقد متعدد الأبعاد. وكما يشير Bolman & Deal (2017)، فإن استخدام أكثر من عدسة يسمح بتوسيع نطاق الفهم والتحليل، ويقلل من خطر الوقوع في التحيز الإدراكي الناتج عن الرؤية الأحادية. **تعزيز جودة اتخاذ القرار**

عندما يُعالج التحدي التنظيمي من خلال عدسة واحدة فقط، غالباً ما تُتخذ قرارات غير مكتملة أو غير دقيقة. لكن وفقاً لـ Mintzberg et al. (2005)، فإن الرؤية المتعددة تساهم في بناء قرارات أكثر اتزاناً، لأنها تأخذ بالاعتبار الديناميكيات السياسية، والتفاعلات الإنسانية، والهياكل الرسمية، والمعاني الرمزية التي تؤثر على نتائج القرار. **التفاعل الفعال مع التغيرات البيئية**

البيئة التنظيمية المعاصرة تتسم بالتقلب والتعقيد، مما يستلزم أدوات تحليل مرنة. العدسات المتعددة تُعد وسيلة فعالة للتأقلم مع هذا التعقيد. كما يذكر Gioia & Chittipeddi (1991)، فإن الاستخدام المتنوع للعدسات يعزز من قدرة المؤسسة على تفسير الواقع المتغير وصياغة ردود استراتيجية ملائمة. **دعم التغيير التنظيمي والتحول الثقافي**

تُظهر العدسة الرمزية والثقافية أهمية القيم والعادات والطقوس في تشكيل هوية المنظمة. ومن خلال استخدام هذه العدسات، يمكن للقادة إدارة التغيير بشكل أكثر انسجاماً مع ثقافة المنظمة. وقد أثبتت دراسات حديثة مثل Alvesson & Sveningsson (2016) أن تجاهل الأبعاد الثقافية يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير بنسبة عالية. **تقليل المقاومة الداخلية وتحسين الاتصالات**

عندما يُستخدم التحليل السياسي والإنساني كجزء من عملية صنع القرار، يتم الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح والصراعات والاحتياجات الشخصية. هذا يساهم في تقليل المقاومة ويعزز من فعالية التواصل الداخلي، كما توضح Johnson et al. (2020).

أبعاد المتغير الأول: العدسات الاستراتيجية المتعددة العدسة الهيكلية

تركّز هذه العدسة على الجوانب الرسمية داخل المنظمة، مثل الهياكل، القوانين، الإجراءات، المهام، والمسؤوليات. وتفترض أن التنظيم الفعّال يعتمد على وجود هيكل واضح يحدد العلاقات الوظيفية وسلاسل القيادة، وأن النجاح التنظيمي يتحقق من خلال المحاذاة بين الأهداف والهياكل فإن هذه العدسة تساعد في تصميم نظم تشغيل فعالة تضمن الانسيابية الوظيفية وتقليل الفوضى التنظيمية، وهي مناسبة في البيئات المستقرة أو التي تعتمد على الانضباط الإداري العالي (Bolman & Deal (2017).

العدسة السياسية

تنظر هذه العدسة إلى المنظمة كميدان تتنافس فيه المصالح والقوى، حيث تسود النزاعات أحياناً بين الأفراد أو الوحدات بسبب تضارب الأهداف والمصالح. تُظهر هذه العدسة أهمية فهم مراكز النفوذ، وبناء التحالفات، واستخدام استراتيجيات التأثير لتحقيق الأهداف يشير إلى أن معظم القرارات الاستراتيجية تخضع لتفاعلات سياسية، وأن تجاهل هذه البنية يقود إلى إخفاقات استراتيجية ناتجة عن قلة الوعي بالتوازنات الداخلية (Mintzberg (1983) .

العدسة الرمزية

تتعامل العدسة الرمزية مع المعاني والثقافات والرموز التي تشكل هوية المنظمة. فهي تركز على الشعائر، القصص، الطقوس، واللغة التنظيمية باعتبارها أدوات تعكس القيم وتعزز الانتماء. تُظهر هذه العدسة أن ما يهم ليس فقط ما تفعله المنظمة، بل كيف تفسره وتمنحه المعنى يرى أن الفهم الرمزي ضروري لإدراك كيف تتشكل سلوكيات الموظفين من خلال الثقافة والمعاني الضمنية (Alvesson (2012) .

الإطار النظري للمتغير الثاني: المرونة التنظيمية

تُعَدّ المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحيوية في الأدبيات الحديثة، وقد اكتسبت أهمية متزايدة نتيجة التحديات البيئية المتسارعة والتغيرات غير المتوقعة التي تواجهها المنظمات. فهي تمثل قدرة المؤسسة على الصمود والتكيف والابتكار أثناء الأزمات وبعدها، بما يضمن لها الاستمرار وتحقيق أهدافها في بيئة غير مستقرة.

تعريفات المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية بأنها القدرة على امتصاص الصدمات، والتكيف مع الضغوط، وتحقيق النمو رغم الظروف البيئية المعاكسة يشير هذا التعريف إلى أن المرونة لا تقتصر على العودة إلى الوضع السابق بعد الأزمة، بل تشمل أيضًا تحقيق التقدم والابتكار نتيجة للأزمة.

Lengnick-Hall et al. (2011)

المرونة التنظيمية بوصفها القدرة على الاستمرار في الأداء الفعّال خلال الظروف الصعبة وغير المتوقعة، من خلال آليات استجابة نفسية وسلوكية وتنظيمية يركز هذا التعريف على الجانب النفسي والمعنوي في المنظمات، ويبرز أهمية الروح المعنوية والقيادة المرنة في الحفاظ على تماسك المنظمة (Mallak 1998).

أن المرونة التنظيمية تشمل أكثر من مجرد الصمود بل إنها تتعلق بالاستعداد الفعّال للأزمات، والقدرة على الاستجابة السريعة، وإعادة البناء والتحسين بعد الأزمة هذا التعريف يبرز دور المرونة في إعادة تشكيل النظم والهياكل بما يناسب التغيرات الطارئة Burnard (2011).& Bhamra

أهمية المرونة التنظيمية

أصبحت المرونة التنظيمية واحدة من أهم القدرات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى بنائها وتعزيزها، خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بعدم الاستقرار، والاضطرابات التكنولوجية، والأزمات الاقتصادية، والمخاطر العالمية مثل الأوبئة والكوارث. لم تعد المرونة خيارًا، بل ضرورة وجودية للمؤسسات التي تسعى نحو البقاء والنمو والاستدامة.

ضمان استمرارية الأعمال

تشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك مرونة تنظيمية تكون أكثر قدرة على استيعاب الصدمات البيئية، واستمرار عملياتها الحيوية رغم الانقطاعات والأزمات المفاجئة وقد أثبتت الأبحاث أن المنظمات المرنة تمتلك استراتيجيات بديلة ونظم استجابة طارئة تُفعل فور حدوث أزمة، مما يقلل من الخسائر التشغيلية. (Lengnick-Hall et al. 2011).

التكيف مع التغيرات الديناميكية

المرونة التنظيمية ليست فقط صمودًا، بل أيضًا القدرة على التكيف بمرونة مع المتغيرات، فإن المنظمات المرنة تتعامل مع التغيرات كمحفزات للابتكار، لا كتهديدات المرونة تُعدّ عاملاً رئيسيًا في دعم القرارات الاستراتيجية، وتعزيز القدرة على إعادة بناء العمليات والممارسات بسرعة (Duchek 2020).

تعزيز الابتكار والتحول

ترتبط المرونة التنظيمية ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على الابتكار أثناء الأزمات فكما أشار فإن المؤسسات التي تستثمر في المرونة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص عبر خلق أفكار

جديدة وإعادة تشكيل النماذج التشغيلية في هذا السياق، تُصبح المرونة عامل تمكين للريادة وليس مجرد وسيلة للبقاء. (Burnard & Bhamra (2011).
بناء الثقة والشرعية المؤسسية

المنظمات التي تظهر مستوى عاليًا من المرونة خلال الأزمات تكسب ثقة أصحاب المصلحة سواء الموظفين أو العملاء أو المجتمع. كما أوضح ، فإن هذه الثقة تؤدي إلى سمعة أقوى، وشرعية أعلى، وعلاقات طويلة الأمد (Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016).
تعزيز رأس المال البشري والمعنوي

أشارت إلى أن المرونة التنظيمية لا تتعلق فقط بالبنية والإجراءات، بل ترتبط أيضًا بالمرونة النفسية والثقافية للموظفين، مما يرفع من الرضا الوظيفي، والانتماء، والولاء التنظيمي بذلك، فإن المرونة تخلق بيئة عمل صحية ومستقرة تُشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة (Mallak (1998).

تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية في ظروف عدم اليقين

توفر المرونة التنظيمية منهجية تفكير استباقي واستراتيجي، تُساعد القادة على التعامل مع الغموض من خلال توقع المخاطر والاستعداد لها. يذكر أن المنظمات المرنة تمتلك قدرة أكبر على اتخاذ قرارات مرنة في بيئات ديناميكية دون التضحية بأهدافها طويلة الأمد (Gibson & Tushman (2004).

أبعاد المرونة التنظيمية

تتكون المرونة التنظيمية من مجموعة من الأبعاد أو القدرات التي تعمل معًا لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتعافي والنمو في مواجهة الأزمات. تختلف النماذج الأكاديمية في عدد وتفصيل الأبعاد، لكن معظم الباحثين يتفقون على ثلاث قدرات رئيسية: الاستباقية، التكيفية، والتعلمية، إضافة إلى أبعاد داعمة مثل المرونة النفسية والثقافية، وإعادة الهيكلة.

المرونة الاستباقية: تشير إلى قدرة المنظمة على استشراف الأزمات والتهديدات المحتملة قبل وقوعها، والاستعداد لها عبر تطوير سيناريوهات استجابة، ونظم إنذار مبكرة ، فإن هذه القدرة تعتمد على تحليل الاتجاهات المستقبلية والمخاطر، وتُمكن القادة من تخصيص الموارد مسبقًا وتجنب آثار الكوارث. (Duchek (2020)

المرونة التكيفية: وهي قدرة المنظمة على إعادة ترتيب مواردها وهيكلها وعملياتها أثناء أو بعد الأزمة، بهدف ضمان الاستمرارية وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير تشير إلى أن هذه القدرة تُمثل الاستجابة الفعالة للتغير من دون انهيار أو فقدان السيطرة، وتشمل أيضًا التفاعل السريع مع الأزمات باستخدام فرق متعددة الوظائف وأنظمة لامركزية .

(Burnard & Bhamra (2011)

المرونة التكيفية الاستراتيجية : فإن المرونة التكيفية الاستراتيجية لا تعني فقط الاستجابة، بل القدرة على إعادة صياغة الأولويات الاستراتيجية، وإعادة توجيه الموارد والعمليات نحو فرص جديدة (Lengnick-Hall & Beck (2005) ..
7. الجانب العملي

يتناول هذا المحور الجانب التطبيقي للدراسة التي أجريت على شركة زين العراق للاتصالات، حيث تم تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة استبانة صُممت لقياس العلاقة بين استخدام العدسات الاستراتيجية المتعددة وبين مستوى المرونة التنظيمية داخل الشركة. استهدفت الدراسة عينة مكونة من (199) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في الشركة. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤية أعمق حول كيفية توظيف التفكير الاستراتيجي المتنوع في بناء قدرات تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية.
أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض الجدول أدناه السمات الديموغرافية لأفراد العينة، والبالغ عددهم (199) موظفًا موزعين وفقًا لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، والتخصص الوظيفي داخل الشركة.

الجدول (1) المعلومات الديموغرافية

السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	69%
	أنثى	61	31%
العمر	30 سنة فأقل	24	12%
	31 - 40 سنة	99	50%
	41 - 50 سنة	45	23%
	51 - 60 سنة	28	14%
	61 سنة فأكثر	3	2%
	بكالوريوس	67	34%
التخصص الوظيفي	ماجستير	132	66%
	الإدارة العامة	49	25%
	المحاسبة	44	22%
	التسويق والمبيعات	36	18%
	الشؤون المالية	33	17%

السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	الشؤون القانونية	23	12%
	العلاقات العامة والإعلام	14	7%
المجموع	—	199	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية:

الجنس: تظهر النتائج أن 69% من عينة الدراسة هم من الذكور، مقابل 31% من الإناث. ويعكس هذا التوزيع واقع الهيكل الوظيفي داخل شركة زين العراق، مع ملاحظة أهمية تعزيز التنوع النوعي لرفع مستوى المشاركة النسوية في مواقع اتخاذ القرار وتعزيز الشمولية المؤسسية.

الفئة العمرية: توضح البيانات أن نصف أفراد العينة (50%) تتراوح أعمارهم بين (31 – 40 سنة)، مما يدل على سيادة الفئة الشابة في الشركة، وهي فئة مرشحة بقوة لتبني الممارسات الاستراتيجية الحديثة والمرونة في الأداء المؤسسي، في حين تشكل الفئات الأخرى نسباً متفاوتة تضمن وجود خبرات مهنية داعمة.

التحصيل الدراسي: يتضح أن غالبية الموظفين المشاركين يحملون شهادة الماجستير (66%)، يليهم حملة شهادة البكالوريوس (34%)، مما يعكس مستوى أكاديمي مناسب يدعم تنفيذ برامج استراتيجية تعتمد على الفهم العميق للبيئة التنظيمية وأساليب التكيف معها.

التخصص الوظيفي: تنوعت تخصصات المشاركين بين الإدارات التشغيلية والداعمة، وكان لإدارة الأعمال والمحاسبة النسبة الأكبر، تلتها إدارات التسويق، الشؤون المالية، القانونية، والإعلام. يعكس هذا التنوع تمثيلاً وظيفياً شاملاً يمكن من تقييم مدى تأثير تطبيق العدسات الاستراتيجية المختلفة على كافة مستويات المرونة التنظيمية داخل الشركة.

ثانياً: اختبار الثبات

سعى الباحث إلى التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة من خلال اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر المؤشرات الإحصائية شيوعاً ودقة في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بكل بعد من أبعاد المتغيرات قيد البحث.

يتراوح معامل كرونباخ ألفا بين (0 – 1)، وتُعد القيمة التي تزيد عن (0.70) مؤشراً مقبولاً يدل على موثوقية جيدة في نتائج الأداة، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على قوة الثبات ودرجة عالية من الانسجام بين فقرات المقياس.

وفي إطار هذه الدراسة التطبيقية التي استهدفت عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات (199 فرداً)، تم تطبيق اختبار الثبات على أبعاد المتغير المستقل **العدسات الاستراتيجية المتعددة** (والتي تضمنت: العدسة العقلانية، العدسة السياسية، العدسة الرمزية)، وكذلك على أبعاد المتغير التابع **المرونة التنظيمية** (وتشمل: المرونة التكيفية، المرونة الاستباقية، والمرونة الاستراتيجية). وقد تم عرض نتائج الاختبار في الجدول الآتي:

الجدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
العدسات الاستراتيجية المتعددة (المتغير المستقل)	25	0.961
المرونة التنظيمية (المتغير التابع)	5	0.884
المقياس الكلي	30	0.968

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.961) للمتغير المستقل و(0.884) للمتغير التابع، بينما بلغت القيمة الكلية للأداة (0.968). تعكس هذه القيم قوة وموثوقية الأداة في قياس مفاهيم الدراسة بدقة داخل بيئة العمل في شركة زين العراق، مما يمنح نتائج البحث مصداقية واستقراراً يسمحان بالاستناد إليها في التحليل والاستنتاجات.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)

سعى الباحث إلى التحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساس لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي. ولأجل ذلك، تم اعتماد اختبار كولموغوروف-سميرنوف (**Kolmogorov-Smirnov Test**) بوصفه أحد أكثر الاختبارات دقة وشيوعاً في الكشف عن طبيعة توزيع البيانات وقد شمل هذا الاختبار متغيري الدراسة:

• **العدسات الاستراتيجية المتعددة (المتغير المستقل)**

• **المرونة التنظيمية (المتغير التابع)**

وكما هو موضح في الجدول (3)، جاءت القيم المعنوية (Sig.) لكلا المتغيرين أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بدقة تامة، وهو ما يستدعي توخي الحذر في تفسير النتائج، وربما الاعتماد جزئياً على الأساليب غير المعلمية في بعض التحليلات التكميلية.

الجدول (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	إحصائية-Kolmogorov-Smirnov	عدد المفردات	Sig.
العدسات الاستراتيجية المتعددة	0.222	199	0.000
المرونة التنظيمية	0.077	199	0.005

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف إلى أن القيم المعنوية لكلا المتغيرين أقل من (0.05)، ما يعني رفض فرضية التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 5%. ورغم ذلك، ونظراً لحجم العينة الكبير نسبياً (199 مفردة)، فإن بعض الباحثين يسمحون باستخدام التحليلات المعلمية استناداً إلى قاعدة أن حجم العينة الكبير يقلل من تأثير الانحرافات البسيطة عن التوزيع الطبيعي.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي بالاعتماد على مقاييس مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وذلك لتحليل أبعاد كل من المتغير المستقل (العدسات الاستراتيجية المتعددة) والمتغير التابع (المرونة التنظيمية). يهدف هذا التحليل إلى تشخيص اتجاهات موظفي شركة زين العراق نحو مفاهيم الدراسة، وتحديد مدى التجانس أو التباين في استجاباتهم، وهو ما ينعكس على فهم أعمق لمستوى إدراكهم لهذه الأبعاد في بيئة الاتصالات الدينامية.

الجدول (4): التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العدسة الهيكلية (X1)	3.631	0.669	18.42%
العدسة السياسية (X2)	3.949	1.778	45.02%
العدسة الرمزية (X3)	3.586	1.229	34.26%
العدسات الاستراتيجية المتعددة (X)	3.704	1.236	33.37%
المرونة التكيفية (Y1)	3.454	0.926	26.80%
المرونة الاستباقية (Y2)	3.689	1.131	30.66%
المرونة الاستراتيجية (Y3)	3.712	1.044	28.12%
المرونة التنظيمية الكلية (Y)	3.618	1.034	28.59%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تفسير النتائج:

العدسة الهيكلية: (X1) سجّلت هذه العدسة وسطاً حسابياً بلغ (3.631) مع انحراف معياري منخفض (0.669) ومعامل اختلاف (18.42%)، مما يدل على مستوى جيد من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية منطق التحليل والتخطيط القائم على البيانات في اتخاذ القرار، ويعكس بيئة تعتمد على النهج العقلاني في تحديد الأولويات داخل الشركة.

العدسة السياسية: (X2) جاء هذا البعد بأعلى متوسط (3.949) بين أبعاد العدسات، مما يشير إلى إدراك مرتفع لدور العلاقات والقوى الداخلية في التأثير على القرارات التنظيمية. لكن الانحراف المعياري (1.778) ومعامل الاختلاف (45.02%) يدلان على وجود تباين كبير في وجهات النظر، مما يستدعي تنظيم التفاعلات السياسية داخل بيئة العمل لضمان عدالة وشفافية القرار.

العدسة الرمزية: (X3) بلغ متوسط هذا البعد (3.586) مع تباين متوسط في الاستجابات (انحراف معياري 1.229، معامل اختلاف 34.26%)، ويشير ذلك إلى إدراك متوسط لدور الرموز والقيم والثقافة في تشكيل السلوك التنظيمي، مما يتطلب دعم هوية تنظيمية قوية ومتسقة تعزز من ارتباط الموظفين بالشركة.

العدسات الاستراتيجية المتعددة: (X) بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لمجمل العدسات الاستراتيجية (3.704) مع معامل اختلاف (33.37%)، ما يدل على إدراك إيجابي عام لدى الموظفين لأهمية استخدام نماذج تفكير استراتيجية متنوعة، ووجود استعداد لتبني منظور استراتيجي مرن وشامل.

المرونة التكيفية: (Y1) أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً (3.454) مع انحراف معياري معتدل (0.926) ومعامل اختلاف (26.80%)، مما يدل على استعداد مقبول لدى الشركة للاستجابة للتغيرات الخارجية، وإن كان ذلك يحتاج إلى تحسين قدرات التكيف التشغيلي عبر التدريب وتطوير الموارد.

المرونة الاستباقية: (Y2) حققت المرونة الاستباقية متوسطاً جيداً (3.689)، مما يدل على ميل الشركة إلى الاستعداد للتحديات المستقبلية، رغم وجود تفاوت نسبي في الآراء (معامل اختلاف 30.66%)، وهو ما يتطلب تعزيز أدوات التحليل الاستراتيجي والرصد المبكر.

المرونة الاستراتيجية: (Y3) سجّلت هذا البعد أعلى وسط حسابي بين أبعاد المرونة (3.712)، ويعكس ذلك وعياً متقدماً بأهمية التفكير الاستراتيجي بعيد المدى، مدعوماً

بانحراف معياري (1.044) يشير إلى تفاوت محدود في الآراء، ما يدعم قابلية الشركة لصياغة وتحديث استراتيجياتها بمرونة.

المرونة التنظيمية الكلية: (Y) جاءت القيمة العامة للمتغير (3.618) بانحراف معياري (1.034) ومعامل اختلاف (28.59%)، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من المرونة داخل شركة زين العراق، يشكل أساساً جيداً لتعزيز استجابات الشركة للتغيرات البيئية، ويتطلب مزيداً من الدمج بين الأبعاد الثلاثة لتحقيق تكامل تنظيمي متين.

خامساً: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث على اختبار الفرضيات كأداة إحصائية للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، من خلال تطبيق كل من معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك بحسب نوع وطبيعة الفرضيات المطروحة يُستخدم معامل بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية، بينما يُستخدم تحليل الانحدار لتقدير أثر المتغير المستقل (العدسات الاستراتيجية المتعددة) في المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، وبناء نموذج تنبؤي يوضح العلاقة بينهما في سياق شركة زين العراق للاتصالات. وقد تم تفسير النتائج استناداً إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد قبول أو رفض الفرضيات، بما يدعم موثوقية الاستنتاجات ويمنحها صلاحية تطبيقية ضمن بيئة الاتصالات.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد متغير العدسات الاستراتيجية المتعددة وأبعاد المرونة التنظيمية.

• العلاقة بين بُعد العدسة الهيكلية (X1) التكيفية: (Y)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية قوية بين العدسة الهيكلية والتكيفية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.800)، مع خطأ معياري (0.039)، ودلالة إحصائية ($P = 0.01$) يشير ذلك إلى أن اعتماد النهج العقلاني القائم على التحليل واتخاذ القرار المبني على البيانات يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، والتخطيط طويل الأمد، وبالتالي دعم بنية مرنة قادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات التنظيمية.

• العلاقة بين بُعد العدسة السياسية (X2) الاستباقية: (Y)

سجلت العلاقة بين هذا البُعد وبعد الاستباقية معامل ارتباط (0.539)، وهو ما يدل على علاقة طردية متوسطة القوة. كما بلغ الخطأ المعياري (0.059) وكانت الدلالة الإحصائية ($P = 0.01$)، مما يعكس تأثيراً فعلياً ويمكن تفسير ذلك بأن فهم الديناميكيات الداخلية وتوازنات القوى داخل الشركة يساهم في تعزيز قدرتها على التنقل بمرونة عبر البيئات التنظيمية المختلفة، ويتيح المجال لإدارة التغيير بشكل متوازن.

• العلاقة بين بُعد العدسة الرمزية (X3) التكيفية الاستراتيجية (Y):

جاءت نتائج التحليل لتشير إلى وجود علاقة طردية قوية أيضًا، حيث بلغ معامل الارتباط (0.717) مع خطأ معياري (0.05) ودلالة (P = 0.01) هذا يشير إلى أهمية الرموز والقيم والثقافة المؤسسية في بناء بيئة عمل مرنة، قادرة على تعزيز الانتماء وتقبل التغيير والاستعداد للتكيف مع التحديات الخارجية والداخلية.
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة:

بناءً على النتائج أعلاه يُرفض الفرض الصفري (H0) القائل بعدم وجود علاقة، ويتم قبول الفرض البديل (H1) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدسات الاستراتيجية المتعددة والمرونة التنظيمية.
تفسير النتيجة العامة:

تشير هذه النتائج إلى أن تبني شركة زين العراق لأساليب التفكير الاستراتيجي المتعددة –سواء من خلال التحليل العقلاني، أو التوازن السياسي الداخلي، أو بناء هوية ثقافية ورمزية قوية – يسهم بشكل مباشر في تعزيز مرونتها التنظيمية، مما يمنحها القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية والسوقية، واتخاذ قرارات مرنة ومدروسة تواكب البيئة الديناميكية في قطاع الاتصالات.

جدول (5): علاقات الارتباط بين أبعاد العدسات الاستراتيجية وأبعاد المرونة التنظيمية

مسارات العلاقة	معامل الارتباط	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية (P)
العدسة الهيكلية <--> (X1) التكيفية (Y)	0.800	0.03	0.01
العدسة السياسية <--> (X2) الاستباقية (Y)	0.539	0.059	0.01
العدسة الرمزية <--> (X3) التكيفية الاستراتيجية (Y)	0.717	0.05	0.01

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS V24

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد العدسات الاستراتيجية المتعددة (الهيكلية، السياسية، الرمزية) في المرونة التنظيمية (التكيفية، الاستباقية، الاستراتيجية)

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى تأثير أبعاد العدسات الاستراتيجية المتعددة في مستوى المرونة التنظيمية لدى العاملين في شركة زين العراق للاتصالات. وقد أظهرت النتائج أن القيمة الثابتة للنموذج (Constant) بلغت (1.185) وكانت ذات دلالة إحصائية عند (t = 10.368)، (Sig. = 0.023)، مما يشير إلى وجود أساس تنظيمي أولي للمرونة داخل الشركة، لكنه لا يكفي دون وجود ممارسات استراتيجية داعمة ومكاملة.

تحليل تأثير الأبعاد:

• العدسة الهيكلية $\rightarrow$ (X1) التكيفية: (Y)

أظهر هذا البعد تأثيرًا قويًا وإيجابيًا، حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.708$)، وكانت القيمة ($t = 11.913$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) دالة إحصائيًا ويدل ذلك على أن اعتماد التفكير الهيكلي – القائم على وضوح الأدوار، ورسم السياسات، وتنظيم الموارد – يسهم بفعالية في رفع قدرة الشركة على التكيف، وإعادة الهيكلة بمرونة، وتحقيق كفاءة تنظيمية استباقية في مواجهة التغيرات السوقية.

• العدسة السياسية $\rightarrow$ (X2) الاستباقية: (Y)

سجلت هذه العدسة تأثيرًا متوسط القوة بلغ ($B = 0.314$)، مع ($t = 6.403$)، ($\text{Sig.} = 0.002$)، وهي دالة إحصائيًا ويُفسر هذا التأثير بأن فهم توازن القوى، والتفاعل بين المصالح المختلفة داخل الشركة، يمكن أن يعزز من مرونتها في التنقل بين الأولويات التنظيمية، والتعامل بفعالية مع الصراعات الداخلية وتوجهات أصحاب المصالح.

• العدسة الرمزية $\rightarrow$ (X3) التكيفية الاستراتيجية: (Y)

جاء التأثير إيجابيًا وقويًا، بواقع ($B = 0.417$)، وكانت قيمة ($t = 8.711$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) دالة إحصائيًا وتعكس هذه النتيجة أن الاهتمام بالمعاني الرمزية والثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم المشتركة والشعارات المحفزة، يسهم في رفع مستويات المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ويعزز من قدرتها على الاستجابة المتوازنة للتغيرات عبر تعزيز الانتماء والتناغم الداخلي.

قوة النموذج الإحصائي:

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.680$ ، مما يعني أن العدسات الاستراتيجية المتعددة تفسر 68% من التغير في مستوى المرونة التنظيمية داخل شركة زين العراق، وهي نسبة مرتفعة تعكس كفاءة النموذج التفسيري. كما أن اختبار F أكد هذه الصلاحية، حيث سجل ($F = 103.489$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدعم الاعتماد على النموذج في التنبؤ بمستوى المرونة التنظيمية بناءً على ممارسات التفكير الاستراتيجي.

بناءً على النتائج، يُرفض الفرض الصفري (H_0) القائل بعدم وجود تأثير، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على أن أبعاد العدسات الاستراتيجية المتعددة تؤثر بشكل معنوي ومباشر في مستوى المرونة التنظيمية وتدل هذه النتائج على أن تعزيز التفكير الاستراتيجي داخل شركة زين العراق – من خلال التنظيم الهيكلي الفعال، وإدارة العلاقات الداخلية بحكمة سياسية، وبناء ثقافة رمزية متماسكة – يُعد مدخلًا ضروريًا لتقوية قدرات الشركة على التكيف، والتخطيط الاستباقي، وإدارة التحولات بمرونة عالية، مما يعزز من جاهزيتها التنافسية في بيئة الاتصالات المتغيرة.

الجدول (6): التأثير المتعدد لأبعاد متغير العدسات الاستراتيجية المتعددة في ابعاد المرونة التنظيمية

الفرضيات	البعد المستقل (العدسة)	البعد التابع (المرونة)	B	t	Sig.	القرار
H2-1	العدسة الهيكلية (X1)	المرونة الاستباقية (Y)	0.708	11.913	0.000	✓ مقبولة
H2-2	العدسة السياسية (X2)	المرونة التكيفية (Y)	0.314	6.403	0.002	✓ مقبولة
H2-3	العدسة الرمزية (X3)	المرونة التكيفية الاستراتيجية (Y)	0.417	8.711	0.000	✓ مقبولة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

8. الاستنتاجات

أثر العدسات الاستراتيجية المتعددة على المرونة التنظيمية كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير معنوي وقوي لأبعاد العدسات الاستراتيجية الثلاث (الهيكلية، السياسية، الرمزية) في المرونة التنظيمية، مما يدل على أن اعتماد الشركة على مقاربات استراتيجية متنوعة يسهم بشكل مباشر في تحسين قدرتها على التكيف، الاستباق، والتخطيط الاستراتيجي للتغيرات.

العدسة الهيكلية كأقوى مؤثر سجلت العدسة الهيكلية أعلى معامل تأثير ($B = 0.708$)، مما يشير إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، ودقة الإجراءات الداخلية، تُعد من أبرز العوامل التي تعزز المرونة التنظيمية داخل الشركة. ويعكس ذلك أهمية التنظيم الإداري والانضباط في تحسين استجابة المؤسسة للمتغيرات المحيطة.

العدسة السياسية تعزز المرونة عبر إدارة العلاقات الداخلية أظهرت النتائج أن العدسة السياسية لها تأثير متوسط القوة ($B = 0.314$) لكنه دال إحصائيًا، مما يعني أن فهم التفاعلات بين القوى التنظيمية، والمصالح المتنوعة، والتفاوض الداخلي، يسهم في تعزيز قدرة الشركة على التكيف وتفادي الصراعات المؤسسية خلال فترات التغيير.

العدسة الرمزية تعزز الثقافة الداعمة للمرونة أثبتت العدسة الرمزية تأثيرًا إيجابيًا وفعاليًا ($B = 0.417$)، ما يبرز أهمية القيم التنظيمية والرموز المؤسسية كوسيلة لدعم التماسك الداخلي، ورفع مستويات الانتماء والثقة داخل الشركة، وهي عناصر ضرورية لبناء بيئة مرنة وموجهة نحو المستقبل.

النموذج التفسيري يتمتع بقوة عالية أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.680$) أن أبعاد العدسات الاستراتيجية المتعددة تفسر ما نسبته 68% من التغير في مستوى المرونة التنظيمية، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير الظاهرة المدروسة بدقة.

جاهزية شركة زين العراق للتكيف والتغيير تؤكد النتائج أن شركة زين العراق للاتصالات تمتلك قاعدة جيدة من التفكير الاستراتيجي المتعدد، تؤهلها لتطوير قدرات مرونتها التنظيمية، لكنها بحاجة إلى مزيد من التكامل بين هذه العدسات لضمان استجابة مرنة وشاملة للتحويلات المستقبلية.

أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة تُظهر النتائج وجود تفاعل تكاملي بين العدسات الثلاث؛ إذ لا يكفي التركيز على بُعد واحد لتحقيق المرونة الكاملة، بل يجب تفعيل التفكير الهيكلي والتنظيمي جنباً إلى جنب مع إدارة العلاقات الداخلية وتعزيز الثقافة المؤسسية لتحقيق تأثير شامل ومستدام.

9. التوصيات

تعزيز البُعد الهيكلي كركيزة للمرونة المؤسسية توصي الدراسة بضرورة دعم العدسة الهيكلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث السياسات والإجراءات التشغيلية، بما يعزز الوضوح التنظيمي ويُسرّع عمليات اتخاذ القرار في بيئات العمل الديناميكية.

ترسيخ ثقافة التفاوض والتأثير الواعي من المهم تفعيل العدسة السياسية عبر بناء مهارات القيادات في التفاوض، وإدارة التوازنات بين أصحاب المصالح، مما يُسهم في تقليل المقاومة الداخلية وتحقيق تكيف سلمي عند مواجهة التغيرات المؤسسية.

بناء هوية رمزية مشتركة داعمة للمرونة تنصح الدراسة بضرورة الاهتمام بالعدسة الرمزية من خلال تعزيز القيم التنظيمية، الرموز، والشعارات الداخلية التي تُوحد رؤية العاملين، مما يُعزز من مستويات الانتماء ويزيد من استعداد الأفراد لتقبل التحول والتجديد.

تبني استراتيجية تكاملية بين العدسات الثلاث توصي الدراسة بعدم التعامل مع العدسات الاستراتيجية كأدوات منفصلة، بل كمنظومة فكرية متكاملة، تتطلب التنسيق بين الجوانب الهيكلية، والعلاقات السياسية، والثقافة التنظيمية لبناء مرونة شاملة ومستدامة.

تصميم برامج تدريبية موجهة حسب كل عدسة يُستحسن إعداد برامج تدريب متخصصة تركز على تنمية مهارات التفكير التحليلي (للْبُعد الهيكلي)، والوعي السياسي والتنظيمي (للْبُعد السياسي)، والإبداع الثقافي والرمزي (للْبُعد الرمزي) لدى المدراء والموظفين ذوي المواقع القيادية.

تأسيس وحدة تنظيمية مختصة بالمرونة المؤسسية تقترح الدراسة إنشاء وحدة أو لجنة دائمة تُعنى بقياس وتحليل مؤشرات المرونة التنظيمية، وتقديم التوصيات الدورية للإدارة العليا حول مدى استجابة المؤسسة للتحديات والمتغيرات في بيئة قطاع الاتصالات.

تحسين آليات الاتصال الداخلي المؤسسي لضمان التكامل بين العدسات وتفعيلها بفعالية، توصي الدراسة بتعزيز الاتصال الداخلي الرأسي والأفقي، بما يضمن نقل الأفكار، الملاحظات، والتغذية الراجعة بين مستويات الشركة المختلفة بشكل انسيابي وفعال.

متابعة التغيرات البيئية وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لها تنصح الدراسة بضرورة مراقبة التطورات السوقية والتكنولوجية، وتحديث استراتيجيات الشركة باستمرار بما يتلاءم مع طبيعة هذه التغيرات، مع التركيز على مرونة القرار وعمق الرؤية الاستراتيجية.

10. المصادر

1. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
3. Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. Academy of Management Review, 16(3), 433–438.
4. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (2nd ed.). Routledge.
5. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
2. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
3. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson Education.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
5. Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. Academy of Management Review, 16(3), 433–438.

6. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
7. Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall.
8. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
10. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
11. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
12. Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
13. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
14. Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
15. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
16. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
17. Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.

18. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
19. Gibson, C. B., & Tushman, M. L. (2004). A structural approach to organizational ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in complex environments. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
20. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5),