

Strategic Fitness and its Role on Promoting Rituals in the Workplace: A Field Study in the General Company for Textile and Leather Industry, Baghdad¹

Prof. Annam Abdel Zahra Muteab Dosh, Prof. Hashem Fawzi Al-Abadi

University of Kufa, College of Administration and Economic, Business Department, Iraq

اللياقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الطقوس في مكان العمل – دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود/بغداد

الاستاذة

أنعام عبد الزهرة متعب دوش
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الاستاذ الدكتور

هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

DOI:10.37648/ijtbm.v13i01.008

Received: 10 January 2023; Accepted: 02 March 2023; Published: 07 March 2023

ABSTRACT

The aim of current research is to identify the impact of strategic fitness on rituals in the workplace in the General Company for the Textile and Leather Industry. Given the importance of the two variables in the future of its work and its ability to make decisions and the capabilities emanating from its orientation towards supporting rituals in the workplace and directing it with its current and future fitness, and trying to solve various issues of concern Iraqi industrial affairs in general and the marketing aspect of the company's products of cotton and leather textiles, and on this basis the importance of the research was in preparing a hypothetical model that is applied for the first time in the company and directed to improve rituals in the workplace. And for the current research to adopt the descriptive analytical approach based on the questionnaire as an approach that depends on the questionnaire as a main source. To collect data and information related to the research variables, their dimensions, and their paragraphs, as well as supporting them with interviews to diagnose the research problem and compare them with the results of the opinion survey, as the data were collected from (90) observations from the research community (98) intentionally and according to administrative levels, and the primary data was analyzed through descriptive statistical methods Inferential and embodied in (percentage, arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of difference Love, relative importance, Pearson correlation coefficient, multiple linear regression, confirmatory and exploratory factor analysis). In order to process the data collected by the researcher by the

¹ How to cite the article: Dosh A.A.Z.M., Al_Abadi H.F., Strategic Fitness and its Role in Promoting Rituals in the Workplace: A Field Study in the General Company for Textile and Leather Industry, Baghdad, *International Journal of Transformations in Business Management*, Jan-Mar 2023, Vol 13, Issue 1, 81-99, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v13i01.007>

research sample, the statistical analysis program (SPSS V28) and the supporting program (SMART PLS V.3.4) were relied upon. On this basis, strategic fitness was adopted in general and through its dimensions combined.

Keywords: *strategic fitness; workplace rituals; intuition; time rituals.*

المستخلص:

هدف البحث للتعرف على تأثير اللياقة الاستراتيجية في الطقوس في مكان العمل في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود ، نظراً لأهمية المتغيرين في مستقبل عملها وقدرتها على اتخاذ القرارات والقدرة المنبثقة من توجهها نحو دعم الطقوس في مكان العمل وموجهتها بلياقته الحالية والمستقبلية ، ومحاولة حل مختلف القضايا التي تهم الشأن الصناعي العراقي بشكل عام والجانب التسويقي لمنتجات الشركة من منسوجات قطنية وجلدية ، وعلى هذا الأساس كانت أهمية البحث في اعداد انموذج فرضي يطبق لأول مرة في الشركة ويوجه لتحسين الطقوس في مكان العمل ، وليتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى الاستبانة كمنهج يعتمد الاستبانة مصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وابعادها وفقراتها ، فضلاً عن دعمها بالمقابلات لتشخيص مشكلة البحث ومقارنتها بنتائج استقصاء الآراء، إذ جمعت البيانات من (90) مشاهدة من مجتمع البحث (98) بشكل قصدي وبحسب المستويات الادارية ، وجرى تحليل البيانات الأولية من خلال الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالي والمتجسدة في (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد، التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي). ومن أجل معالجة البيانات التي قام الباحث بجمعها من قبل عينة البحث فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V28) والبرنامج الداعم (SMART PLS V.3.4) ، وقد خلص التحليل الإحصائي لأبرز نتيجة تمثلت بتوجه الشركة الى تحسين الطقوس في مكان العمل بشكل مستمر ، وعلى هذا الأساس اعتمدت اللياقة الاستراتيجية بشكل اجمالي وعبر ابعادها مجتمعة .

الكلمات المفتاحية: اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل، الحدس، طقوس الوقت.

المبحث الاول- المنهجية العلمية

أولاً- مشكلة البحث:

تركز أغلب المنظمات على الطريقة التي تستطيع بوساطتها ان تحقق الريادة والتفرد من خلال ممارسات اللياقة الإستراتيجية التي يمكن ان تطبقها في الواقع الميداني من أجل أن تبقى اطول مدة ممكنة في عالم المنافسة، وقد دأبت هذه المنظمات على البحث عن ممارسات اللياقة التي تكون واضحة للزبون في المنتجات التي تسوقها له، وتحاول التوغل الى سيكولوجيته، ورسم الخارطة المستقبلية لزيائنها على وفق تصورات إستراتيجية معدة سابقاً، وأصبح هذا التوجه مهماً في رسم سياسة المنظمة واستراتيجيتها، وباتت هذه المنظمات تحاول جاهدة تطبيق هذه الرؤى والأفكار في الواقع الميداني لعملها.

وثمة الكثير من المنظمات التي تسعى الى تطبيق الطقوس في مكان العمل كمتغير رئيس في ايجاد الارض الملائمة لرضا الفرد العامل، لبناء الاطر الصحيحة.

وبناءً على المشكلة فقد استند الباحثان إلى بناء رؤية وتصور عن أهم التساؤلات التي تغطي الجوانب المتعلقة بمشكلة الدراسة

كافة، وهذه التساؤلات هي:

- 1) ما هو مستوى تطبيق اللياقة الإستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟
 - 2) ما هو مستوى تبني ممارسات الطقوس في مكان العمل في الشركة قيد الدراسة؟
 - 3) هل توجد علاقة بين اللياقة الإستراتيجية والطقوس في مكان العمل في الشركة قيد الدراسة؟
- ثانياً- أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تطرقت لها وهي(اللياقة الإستراتيجية، الطقوس في مكان العمل) وهذا من شأنه أن يلقي بظلاله على الاهمية الميدانية فضلاً عن الأهمية النظرية، والفلسفية التي تطرقت اليها الدراسة، لذا فالمنظمات التي تطبق

هذه المتغيرات، وأبعادها الفرعية ستقود ذلك إلى تحسين أعمالها وتمكينها في المستقبل من فرض بقائها في البيئات غير المستقرة وبما يلائم توجهات المنظمة مستقبلاً، وتحقيق مستويات عالية من الأداء واللياقة الإستراتيجية الأمر الذي يفضي إلى بقاء المنظمة في سوق التنافس.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

من خلال ما تقدم من عرض للمشكلة الفكرية والميدانية وتساؤلات الدراسة والاحاطة المعرفية بأهميتها التي اكدتها في محاورها

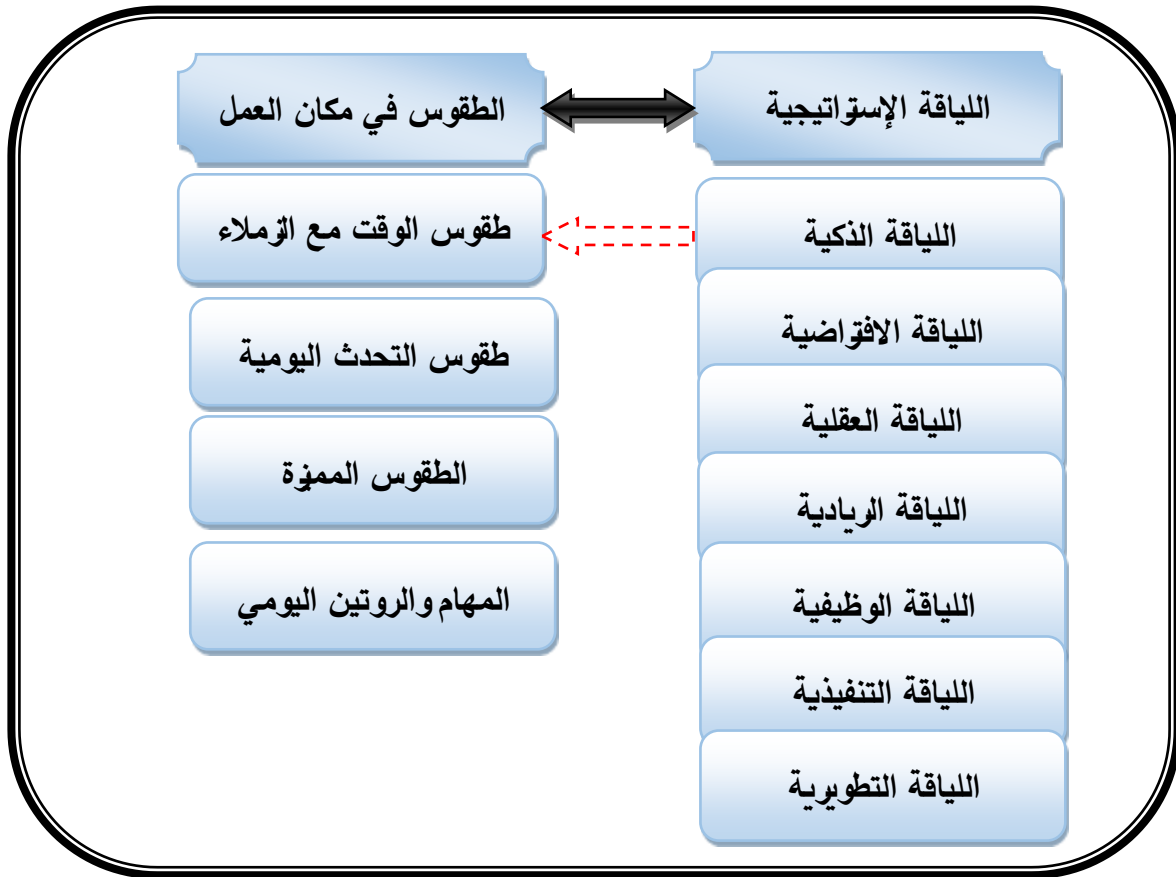
المختلفة سيتم في هذه الفقرة تحديد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة ومنها:

- (1) عرض التأسيس الفكري لموضوع اللياقة الإستراتيجية ومناقشته بحسب متبنياته الرئيسة، وأبعاده التي تم تحديدها.
- (2) العمل على تحليل الأبعاد الرئيسة للياقة الإستراتيجية ومعرفة دورها في تعزيز الطقوس في مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
- (3) امكانية وضع الحلول لأي مشكلة على وفق الطقوس في مكان العمل، وتحديد كثير من الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الظفر بأكبر شريحة ممكنة من الزبائن.

رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة:

تم تحديد المخطط الفرضي لهذه الدراسة على وفق ما جاء من خلال المسح الميداني والنظري لمتغيرات الدراسة وبعد الاطلاع

على ادبيات الموضوع واستناداً إلى تساؤلات الدراسة الرئيسة والمتضمنة تحليل وتشخيص دور اللياقة الإستراتيجية في الوصول إلى الطقوس في مكان العمل.



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة الدراسة واهدافها ومخططها، وقد أجابت الفرضيات على التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة، وقد جاءت هذه الاجابات متسقة مع ما تم تقديمه في الجانب النظري، وإن اختبار هذه الفرضيات بوساطة الاستدلال الاحصائي حدد مستوى العلاقة ومداه وجودتها والأثر بين متغيرات الدراسة، ويمكن عرض فرضيات الدراسة على وفق الآتي:

1) فرضيات علاقات الارتباط الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة الإستراتيجية والطقوس في مكان العمل، وتتجلى فرضياتها الفرعية بما يأتي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة الذكية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة الافتراضية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة العقلية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة الريادية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة الوظيفية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة التنفيذية والطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين اللياقة التطويرية والطقوس في مكان العمل.

2- فرضيات علاقات التأثير المباشر الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة الإستراتيجية في الطقوس في مكان العمل على المستوى الكلي، وتتبقى منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة الذكية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة الافتراضية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة العقلية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة الريادية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة الوظيفية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة التنفيذية في الطقوس في مكان العمل.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للياقة التطويرية في الطقوس في مكان العمل.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

اعتمد الباحثان الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود محلاً لتطبيق الدراسة الحالية، نظراً لكونها ذات ارتباط وثيق بعنوان الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن الضرورة الملحة التي اوجبت دراسة المتغيرات الثلاث (اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل) لدى قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، بسبب مختلف العوامل ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل بها من حيث التوجه للحفاظ على مناخ العمل من ناحية الطقوس التي يؤدونها والحصول على لياقة استراتيجية تمنح الشركة فاعلية تدفعها الى تحسين انتاجها، وعلى هذا الأساس كان مجتمع الدراسة قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، والبالغ عددهم (98) بعد جردهم بشكل كامل والمتمثلين بـ(مدير عام، معاون مدير عام 2، مديري اقسام 16، مسؤول شعب عددهم 79)، وقد وزع الباحثان عليهم الاستبانة المعدة من خلال مقاييس من دراسات سابقة ادخل عليها الخبراء والمحكمين تعديلاتهم، لتسترد منهم (93)، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (90)، وبذلك تكون عينة الدراسة قسدية طبقية، خصص منها نسبة (2%) لمعاوني المدير العام، ونسبة (16%) لمديري الأقسام، بينما كانت نسبة مديري الشعب (82%)، بينما لم يسترد الباحثان أي استبانة من المدير العام، وبحسب الجدول الآتي:

الجدول (1) مجتمع الدراسة وعينته بحسب الموزع والمسترد

الملاحظات	التفاصيل	المشاهدات
المجتمع	مدير عام	1
	معاون مدير عام	2
	مدير قسم	16
	مدير شعبة	79
التوزيع	جميع افراد المجتمع	98
المسترد	معاون مدير عام	2

14	مدير قسم	
74	مدير شعبة	
النسبة من المجتمع	90	العينة
91.90%		

الجدول (2) ديمغرافية العينة وتفصيلها لعينة من قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام

المجموع	المشاهدات	النسبة	التفاصيل	السمة
90	57	63%	الذكور	النوع الاجتماعي
	33	37%	الاناث	
	3	3%	دكتوراه	التحصيل العلمي
	6	7%	ماجستير	
	13	15%	دبلوم عالي	
	59	65%	بكالوريوس	
	9	10%	دبلوم تقني	
	2	2%	معاون مدير عام	المنصب الوظيفي
	14	16%	مدير قسم	
	82	82%	مدير شعبة	
	11	12%	اقل من 10	سنوات الخدمة
	38	42%	اقل من 15	
	27	30%	اقل من 20	
	14	16%	اكثر من 20	
	16	18%	اقل من 30	العمر
	33	36%	اقل من 40	
	25	28%	اقل من 50	
	16	18%	اكثر من 50	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اتضح للباحثين من مخرجات الجدول السابق والمعني بالسمة الديمغرافية للعينة الاتي:

- 1) كان عدد المشاهدات (90) من قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، اذ بلغت نسبة الذكور منهم (63%) وبعدها مشاهدات (57)، بينما كان عدد الاناث (33)، وبنسبة (37%) مما يقود الباحثان الى ميل إدارة الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود الى اعتماد السمة الذكورية على حساب الاناث عند اسناد المناصب القيادية لها وبحسب ما ترتأى من مهام تتلاءم وقدراتهم المعرفية والفيسيولوجية لإداء مختلف الوظائف الانتاجية.
- 2) تبين ان شهادة البكالوريوس لدى قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام بالترتيب الأول وبنسبة (65%)، وبعدها مشاهدات (59)، بينما كان الترتيب الثاني لشهادة الدبلوم العالي وبنسبة (15%) وبعدها مشاهدات (13)، اما الترتيب الثالث فخصص لشهادة الدبلوم التقني وبنسبة (10%) وبعدها مشاهدات بلغت (9)، فيما كان الترتيب الرابع لشهادة الماجستير وبنسبة (7%) وبعدها مشاهدات (6)، واخيراً حلت شهادة الدكتوراه بالترتيب الخامس وبنسبة (3%) وبعدها مشاهدات مقداره (3)، اذ تمتلك

الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام باقة متنوعة من الشهادات الجامعية الأولية والعليا القليلة بشكل ملحوظ اهلتها الى أداء مهامها الوظيفية على المستوى الإنتاجي والاستراتيجي، فضلاً عن إيجاد مناخ صحي يؤدي من خلاله طقوس عمل تتلاءم وتوجهاتها المستقبلية.

- (3) اما من حيث المنصب الوظيفي فقد تبين ان مديري الشعب كان لهم الترتيب الأول وبعده مشاهدات (74) وبنسبة (82%)، بينما كان الترتيب الثاني لمديري الأقسام وبنسبة (16%) وبعده مشاهدات بلغ (14)، بينما كان عدد معاوني المدير العام (2) وبنسبة (2%) اذ تعكس هذه النسب هيكل الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام وسلسلة الأوامر واتجاه الصلاحيات وتسلسل القيادات فيها، فضلاً عن مركزية القرار على المستوى الاستراتيجي والتنسيقي والاشرافي.
- (4) ومن ناحية عدد سنوات الخدمة التي تمنح قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المسار الوظيفي والخبرة والأهلية الوظيفية لتحمل الأعباء وصلاحيات اتخاذ القرار، فقد حلت فئة (أقل من 15) بالترتيب الأول وبنسبة (42%) وبعده (38) مشاهدة، بينما كان الترتيب الثاني لفئة (أقل من 20) وبنسبة (30%) وبعده (27) مشاهدة، وبالترتيب الثالث حلت فئة (أكثر من 20) وبنسبة (16%) وبعده (14) مشاهدة، بينما كان الترتيب الرابع لفئة سنوات الخدمة (أقل من 10) وبنسبة (12%) وبعده (11) مشاهدة.
- (5) ومن حيث اعمار العينة، فقد حلت فئة (أقل من 40) بالترتيب الأول وبنسبة (36%) وبعده (33) مشاهدة، بينما كان الترتيب الثاني لفئة (أقل من 50) وبنسبة (28%) وبعده (25) مشاهدة، وبالترتيب الثالث حلت فئة (أقل من 30) وبنسبة (18%) وبعده (16) مشاهدة، فضلاً عن سنوات الخدمة (أكثر من 50) وبنسبة (18%) وبعده (16) مشاهدة.

المبحث الثاني- الاطار النظري

أولاً:- مفهوم اللياقة الاستراتيجية

عد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في الفكر الإستراتيجي وعلى الرغم من حداثة، ولكن استخدم في مجالات محدودة جداً، وامتازت دراستنا هذه بالتفرد في التطرق إلى هذا المفهوم المهم والذي يعتمد على البحث الإدراكي واستمرارية العملية التي تتضمن هذا المفهوم من أجل إيجاد قيمة عليا وذات طبيعة متنوعة لأصحاب المصالح لإيجاد رؤية متكاملة للقادة الإداريين المستندة على الموارد المادية والبشرية والقدرات الأخرى.

لذا ان مفهوم اللياقة بالمعنى البشري يعني وسيلة للقيام بتمارين متكررة بهدف الحفاظ على الحالة البدنية أو تحسينها، وهي تركز على الصحة البدنية (Tony,2020:1)، ويعني بشكل عام مجموعة من السمات التي تتعلق إما بالصحة أو بالمهارات، ويمكن قياس الدرجة التي يتمتع بها الأشخاص بهذه السمات باختبارات محددة (Caspersen,1985:126). وهنا تمت استعادة هذا المفهوم ليدخل ضمن حيز المنظمة ليظهر مفهوم اللياقة التنظيمية والذي يركز على الصحة التنظيمية وتحسين العمليات التنظيمية، أما في الجانب الإستراتيجي يعني قدرة القيادة على كيفية تحديد الرؤية بشكل متميز لتحقيق التفوق والريادة وتعزيز قدرات القيادة الإستراتيجية لبناء مهارات إستراتيجية جديدة وذات بعد رئيس.

ويشير (Auster et al, 2011:188) الى اللياقة الإستراتيجية على إنها عملية مستمرة لخلق القيمة لأصحاب المصلحة المتنوعين إذ يشارك قادة التغيير في جميع أنحاء المنظمة في تطوير الموارد والإجراءات والقدرات في مواجهة سياقات بعيدة عن التوازن.

تم تقديم مفهوم "اللياقة الاستراتيجية" بشكل أكثر تحديداً، بالاعتماد على التعقيد وعدم التوازن وأصحاب المصلحة والبحث الإدراكي، واقترح بعض الباحثين أن اللياقة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ذات قيمة لأصحاب المصلحة المتنوعين من قبل القادة في جميع أنحاء المنظمة، يتم تطوير ديناميكيات اللياقة بشكل أكبر من خلال نسج امتداد للرؤية القائمة على الموارد والعمل على القدرات الديناميكية لتصور التنظيم الداخلي، يتم الاعتماد على البحث في الإدراك لفتح حوار حول عوامل اللياقة، وإحضار الأشخاص بشكل أكثر وضوحاً إلى الصورة وتضمن مجموعة أوسع من وكلاء التغيير الاستراتيجي، وقد تم توسيع النهج من نتائج اللياقة بما يتجاوز الأداء المالي ليشمل خلق القيمة على مستويات متعددة، تُستخدم نظرية الاختلال والتعقيد للتحرك نحو تصوير البيئة بشكل أكثر تنوعاً وغير متجانسة، نتيجة لذلك فإن اللياقة الاستراتيجية تحدث عندما ينخرط القادة عبر الوحدات المختلفة في تطوير الموارد والإجراءات

الروتينية عبر القدرات الديناميكية في واجهة السياقات التي تم سنها في ظل ظروف بعيدة عن التوازن، يوفر هذا التصور لمفهوم اللياقة الإستراتيجية فهماً أعمق للديناميكيات الدقيقة التي تنتج الأنماط الكلية والعلاقات بين الإستراتيجية والأداء المالي، وبالتالي فإن تطور مفهوم الملاءمة الاستراتيجية للياقة الإستراتيجية يعكس تغيير طبيعة السياق الخارجي من سياق كان مستقراً وقابلاً للتنبؤ إلى سياق مضطرب وشديد التنافسية.

ثانياً:- أهمية اللياقة الإستراتيجية

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى أهمية اللياقة الإستراتيجية وكيف تحقق الميزة للمنظمة التي تتبنى هكذا مفاهيم معاصرة. على الرغم من وجود العديد من المهارات التي يجب على المدير التنفيذي إتقانها من أجل إدارة الأعمال التجارية بنجاح، تظهر الأبحاث أن أياً منها لا تقل أهمية عن قدرتها الإستراتيجية، وكيف يضمن المسؤول التنفيذي أن تطوير الإستراتيجية ليس نقطة ضعف تقسد حياتهم المهنية وشركاتهم؟ من خلال أن تصبح المنظمة أكثر فاعلية في مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط، تشير اللياقة الاستراتيجية إلى القدرة على تحديد الاتجاه وتخصيص الموارد واتخاذ القرارات، لمساعدة المديرين التنفيذيين على التنقل استراتيجياً في الأعمال (Horwath,2020:1).

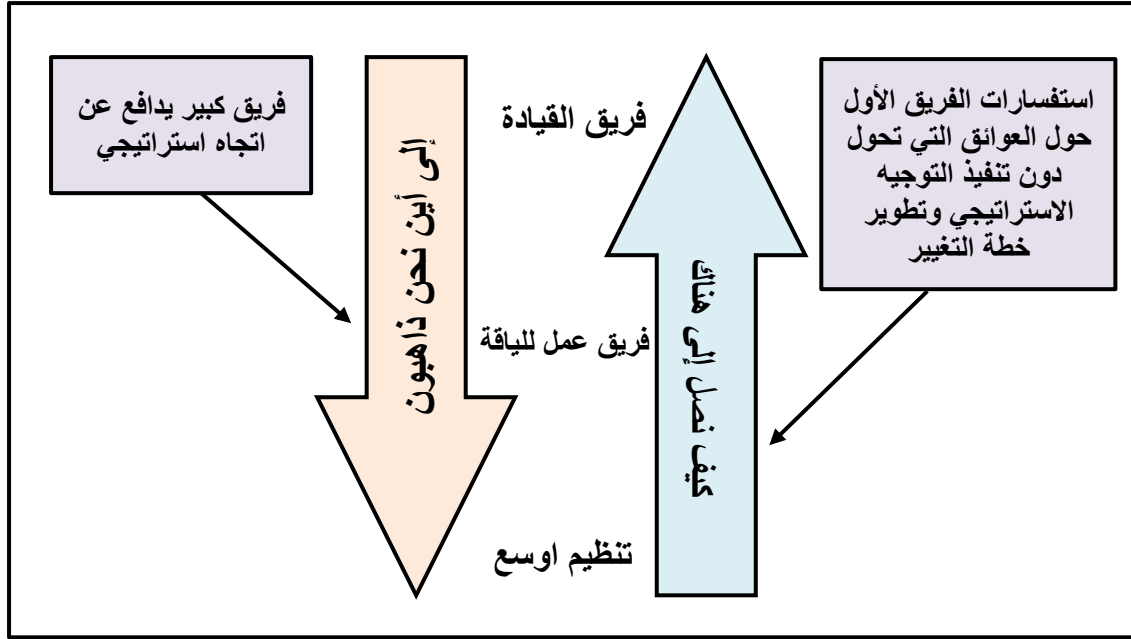
لذا يمكن تحديد أهمية اللياقة الإستراتيجية وفق الآتي:-

- 1) تساهم اللياقة الإستراتيجية في زيادة القدرة على التحمل لدى القادة.
- 2) تساعد اللياقة الإستراتيجية في زيادة الوضوح العقلي.
- 3) اللياقة الإستراتيجية تمي القدرة على التعامل مع الصعوبات والاجهاد المفرط.
- 4) تؤثر اللياقة الإستراتيجية على قدرة القادة في زيادة تأثيرهم بالعملية القيادية.
- 5) زيادة التفكير والشعور بالعمل المناط بهم.
- 6) تقليل حالات التذمر والارهاق.

ثالثاً:- عملية اللياقة الاستراتيجية

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى مفهوم عملية اللياقة الإستراتيجية وسيتم استعراض منظومة شركة (Becton) والفريق القيادي الخاص بها، إذ قام (Beer,2020) وزميله (Russ Eisenstat) مع (Ray Gilmartin) الرئيس التنفيذي لشركة (Becton Dickinson) وفريق قيادته لريادة أسلوب تحسين الجودة لإدارة (BDs) بشكل مشترك باختراع عملية اللياقة الاستراتيجية (SFP)، مكنت العملية (Gilmartin) من التعرف على العوائق التي تحول دون التنفيذ وتغيير كيفية تنظيم (BD) وإدارتها وقيادتها، مع هذه التغييرات، أصبحت (BD) مؤسسة يمكنها تنفيذ استراتيجية (Gilmartin) لتنمية أعمال (BDs) في أوروبا، التي أثبتت نجاحها في إجراء محادثات صعبة وصادقة وجماعية وعامة حول فعالية المؤسسة التي تتبنى اللياقة الإستراتيجية.

يقوم الفريق بتطوير وكتابة الاختلاف الاستراتيجي للأعمال التجارية على صفحتين ثم تعيين فريق عمل مكون من ثمانية أفراد من أفضل القادة تحت القمة لمقابلة مائة شخص لديهم معرفة جيدة بالتحديات المطروحة. تحتاج فرق العمل أحياناً إلى أن تكون أكثر من ثمانية أفراد، وحسب الظروف، لكن ثمانية أفراد أثبتوا أنهم يعملون بشكل جيد. يصف القائد الإستراتيجية لأعضاء فريق العمل حتى يتمكن الأعضاء من شرحها لمن تمت مقابلتهم. تطلب المهمة منهم الحصول على ملاحظات صريحة حول نقاط القوة والضعف التنظيمية التي ستؤثر على تنفيذ الاستراتيجية. في اجتماع وجهاً لوجه، تقدم فرقة العمل للفريق الأول ما تعلموه. ثم يطور الفريق الأول خطة عمل للتغيير، ثم يناقشون الخطة مع أعضاء فريق العمل: هل تستجيب للتغيرات، وهل يرى الأعضاء مشاكل أمام تنفيذها؟ ثم يشارك هؤلاء نتائجهم مع المنظمة الأكبر: هذا ما سمعناه، وهذا ما نخطط لتغييره، يقدم الشكل (2) نظرة عامة على كيفية عمل عملية اللياقة الاستراتيجية.



الشكل (2) نظرة عامة عن عملية اللياقة الاستراتيجية

Source: Beer, M. (2020). Fit to compete: Why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy. Harvard Business Press.p8-9

رابعاً- مفهوم الطقوس في مكان العمل:

تحدث الطقوس جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للإنسان بصورة عامة والعاملين بصورة خاصة. وقد تكون هذه الطقوس متكررة أو غير متكررة وفيها ترتبط باضطرابات تنظيمية مثل الوسواس الاجباري، ويتج عن الطقوس سلوك يمكن أن يعزز التفاعل الاجتماعي وإيجاد هوية خاصة للمجموعات العمل (Smith & Stewart,2011:113).

وهناك بعض المصطلحات المرتبطة بالطقوس مثل الشعيرة (rite) والتي تمثل نشاط محدد ضمن الطقوس في حين ان الحفل (ceremony) فهو يمثل السياق الذي تحدث فيه الطقوس والشعائر. وعدت أداة تحويلية قوية من حيث أنها مصممة لتحقيق الظروف الاجتماعية المتغيرة. لكن الاحتفالات فهي مجرد أداة للتعزيز ولذا فإنها غير قادرة على احداث تغيير في الظروف الاجتماعية القائمة (Smith & Stewart,2011:114).

والطقوس ممكن لأن تكون أكثر فاعلية ومؤثرة في صياغة المنظمة ليس فقط وصفها عملية للحفاظ على الثقافة التنظيمية. والبعض يرى الطقوس هي نشاط مهم لأي نظام اجتماعي وتسعى إلى إيجاد أحساس فعلي بطبيعة الأعمال المنظمة ومدى ترابطها لتعزيز القيم التي تسهم في تقوية وأصر العلاقات بين الانشطة المختلفة ويمكن أن تكون الطقوس مرنة وتعد أداة للتعلم التنظيمي وتخزن في الذاكرة التنظيمية، وهنا عملية الحفاظ عليها واجب وذلك بسبب دوران الأفراد العاملين و..... العمل فلا بد أن تخزن هذه الطقوس لجلب العاملين الجدد لتعزيز سلوكياتهم بما يتوافق مع طقوس الماضي والحفاظ على رمزيتها (Erhardt et al.,2016:33).

فالطقوس هي عبارة عن الأفعال التي يتم تنفيذها بطريقة احتفالية او وفقا للعرف الاجتماعي أو البروتوكول المتعارف عليه، وغالباً ما تحتوي على معنى كبير ومتكرر بانتظام. اذ يمكن أن تتراوح الطقوس في مكان العمل ضمن مجموعة متنوعة من العوامل، اذ انها يمكن أن تكون بسيطة مثل روتين العمل اليومي أو يمكن أن يكون أكثر تعقيدا مثل الجوائز التي تمنحها المنظمات للموظفين (Deakin,2015:2).

تستعرض الطقوس خصائص خارج نطاق وظائفها الأساسية، اذ عند مراجعات ادبيات الطقوس في مكان العمل فانه تشير هذه الدراسات إلى القدرة الواضحة للطقوس في مكان العمل على إحداث فرق يتجاوز القصدية البشرية. غالباً ما تؤدي الطقوس إلى نتائج كامنة تتجاوز أهدافها الصريحة، مثل طقوس التنشئة الاجتماعية التي لها الوظيفة المقصودة لنقل أعضاء التنظيم إلى أدوار جديدة،

ولكن لها أيضاً التأثير الإضافي لإعادة تأسيس التوازن في العلاقات الاجتماعية المستمرة (Koschmann & McDonald,2015:5).

ويرى (Tianya,2015:21) أن مفهوم الطقوس هي نماذج التفاعل الثقافي المنتظم والآداب المعيارية التي تشكلت في الأنشطة الثقافية طويلة المدى، التي هي عبارة عن مدونة لقواعد السلوك لمواقف معينة، وتكون الطقوس المرآة العاكسة للشخصية والتقاليد المختلفة داخل المنظمة، ومن الواضح أن الطقوس تؤثر في فعالية المنظمة وبناء ثقافتها وتطويرها، ويرى (Tianya,2015:39) ان الطقوس تحدد معايير السلوك وتعزز القيم الجوهرية للموظفين، وفي الوقت نفسه، تمثل الرموز والطقوس وسيلة لنشر الثقافة.

خامساً- أهمية الطقوس في مكان العمل:

لموضوع الطقوس في مكان العمل أهمية على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة، ولأهميتها احتلت حيزاً واسعاً من البحث العلمي والاكاديمي لربط قراءات تتواف اجتماعياً وشعورياً فيما بين الافراد العاملين والادارة العليا وهذا التفاعل يكون مقرون بزيادة فاعلية المنظمة.

تعد الطقوس أدوات قوية فهي تعزز العادات الجيدة وتحفز الإنجاز الشخصي والمهني وتخلق رابطة مشتركة بين زملاء العمل وتبني قيماً مشتركة، يمكنهم تحويل ثقافة المنظمة وتوفير أساس لتحقيق الأهداف المشتركة (Ozenc & Hagan,2019:1).

ويرى (Jason,2012:1) أن الطقوس يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة وتخدم أغراضاً مختلفة، معظم الطقوس لها غرض واضح يساهم في عمل المنظمة، لكن الأهمية الحقيقية للطقوس تكمن في الغرض الكامن منها وما هي القيم التي يتم الاحتفال بها، يجب على المسؤولين فهم هذه الأغراض الكامنة لفهم الطقوس نفسها، يمكن أن يساعد الفهم الصحيح للطقوس والسلوك الاحتفالي على إدارة التغيير بشكل أفضل في مكان العمل، تساهم الطقوس عموماً في إجراءات تشغيل المنظمة، ولها أيضاً دور رمزي يجسد قيم المنظمة، وتعد الطقوس مهمة جداً لأنها تعزز قيم المنظمة من خلال المشاركة النشطة لأعضاء المنظمة.

وتؤدي الطقوس أيضاً دوراً حاسماً في التغيير التنظيمي، إذ تؤدي الطقوس مهمتين حاسمتين: توفير اليقين والسماح بالاحتفال، إذ أن مقاومة التغيير تحدث في جزء كبير منه بسبب عدم اليقين الذي يخلقه التغيير، في أوقات الاضطرابات الشديدة، توفر إحدى الطقوس حدثاً ثابتاً يخطط الأفراد حوله لحياتهم مما يمنحهم شعوراً بالأمان، خلال عملية التغيير، يجب أن تحتفل المنظمة بالإنجازات وتروي قصص النجاح، يساعد هذا العاملين في المنظمة على معرفة أن جهودهم تعمل بشكل جيد ويتم ملاحظتها ويشجعهم على المضي قدماً، فالطقوس هو وقت رائع للاحتفال بهذه النجاحات، ربما يكون اجتماع أعضاء هيئة التدريس شهرياً مهما كان المكان الذي يجب أن يستخدمه وكيل التغيير لإيجاد شعور بالأمان والاحتفال بجهود وإنجازات كل فرد في المنظمة (Martin,2013:462).

سادساً- خصائص الطقوس في مكان العمل:

تتضمن الطقوس في مكان العمل عدداً من الخصائص البارزة والتي يمكن تحديدها بما يلي: (Smith & Stewart, 2011:114-115):

- 1) تختلف التصرفات في الطقوس عن بقية التصرفات في السلوك الاعتيادي، إذ تتضمن الطقوس عملية ترميز مضمنة في المعاني الثقافية للفرد والمنظمة، وتشمل الطقوس خطاباً موحداً ومتناسكاً وبشكل متكرر، وسلسلة من الإجراءات التي تبدو بلا جدوى، والتي تعتمد على الموارد، والتي تعزز قوة التواصل الطقسي.
- 2) تعتبر الطقوس إلزامية في مواقف معينة على الرغم من عدم وجود تفسير لأثرها. على سبيل المثال، على الرغم من إمكانية استخدام مراسم معينة لإدخال موظفين جدد إلى مكان العمل، فقد لا يكون من الواضح كيف تساهم هذه الإجراءات المكتوبة بعناية في إنجاح عملية ادماج الموظفين الجدد في مكان العمل.

(3) تعمل الطقوس على التشجيع للدخول في بيئات جديدة وسلوكيات مختلفة عن تلك المرتبطة بالعمل اليومي، إذ يمكن أن تتخلل الطقوس جميع مستويات المنظمات. على سبيل المثال، هو عملية استعادة العلاقة بعد حدوث خلاف بين الموظفين كعملية طقسية تحدث ضمن الثقافة.

المبحث الثالث – الجانب العملي

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الواردة في الاستبانة:

تضمنت استبانة الدراسة متغيرات رئيسية (اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل)، وقد قيس المتغير المستقل اللياقة الاستراتيجية عبر سبعة ابعاد (اللياقة الذكية، اللياقة الافتراضية، اللياقة العقلية، اللياقة الريادية، اللياقة الوظيفية، اللياقة التنفيذية، اللياقة التطويرية)، فيما قيس المتغير التابع ممثل بالأبعاد الاربعة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الاستدائي)، فكان عدد فقرات الاستبانة (76) فقرة، ومقتبسة من مصادر معتمدة من دراسات سابقة، وبحسب الجدول (3):

الجدول (3) ترميز الاستبانة بحسب المقاييس والانموذج المنتخب للدراسة

المصدر	الترميز	الفقرات	البعد	المتغير
(Horwath,2020)	X1	5-1	اللياقة الذكية	اللياقة الاستراتيجية
	X2	10-6	اللياقة الافتراضية	
	X3	15-11	اللياقة العقلية	
	X4	20-16	اللياقة الريادية	
	X5	25-21	اللياقة الوظيفية	
	X6	30-26	اللياقة التنفيذية	
	X7	35-31	اللياقة التطويرية	
(Deakin,2015)	M1	41-36	طقوس الوقت مع الزملاء	الطقوس في مكان العمل
	M2	47-42	طقوس التحدث اليومية	
	M3	51-48	طقوس المميّزة	
	M4	55-52	المهام والروتين اليومي	
	Y2	65-61	البعد الاجتماعي	
	Y3	70-66	البعد الاقتصادي	
	Y4	75-71	البعد الاستدائي	

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ينبغي ان تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وبما يسهل على الباحثين اعتماد أساليب الإحصاء المعلمي ويسهل اجراء (التحليل العاملي التوكيدي، والاستكشافي، الوسط الحسابي)، إذ وظف الباحثان اختبار (KOLMOGOROV-SMIRNOV) نظراً لكون العينة

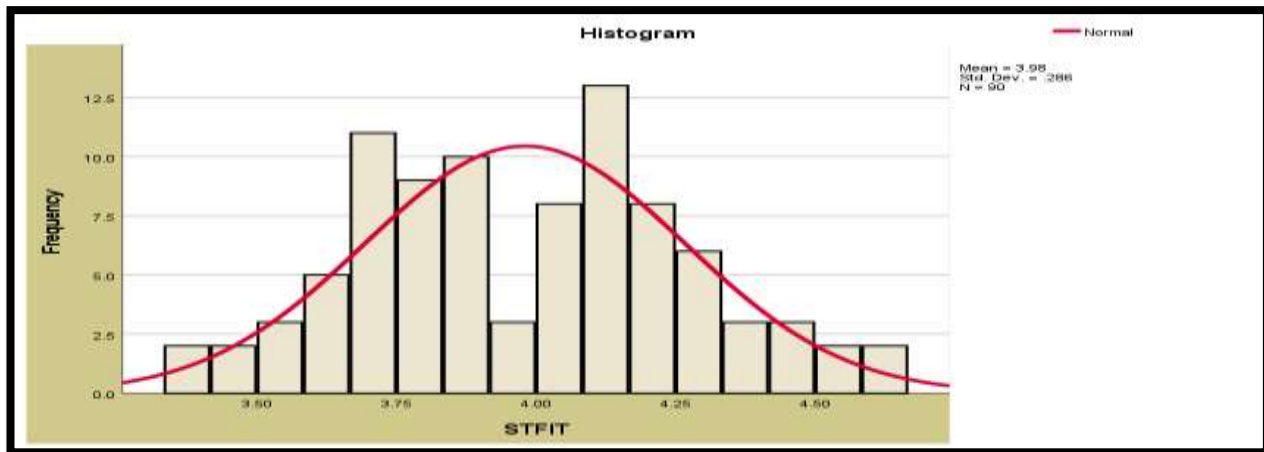
تزيد عن (50) مشاهدة، إذ كانت (90) من قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، إذ يتبين من نتائج الجدول (4) ان بيانات المتغيرات (اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل) موزعة توزيعاً طبيعياً، نتيجة لظهور النتائج كما في الجدول ومقارنتها مع القيم المعيارية المطلوبة فمن خلال تفريق بيانات (90) استبانة موزعة على قيادات في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، إذ لم تتوفر أي بيانات مفقودة، فكانت قيمة احصاء الاختبار للمتغيرات الثلاث (اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل) (0.105، 0.058) على الترتيب، إذ ظهرت معنوية الاختبار للياقة الاستراتيجية والطقوس في مكان العمل (0.061)، (0.200*) على الترتيب، وهي تزيد عن مستوى المعنوية (0.05).

كما يتضح ان قيم معاملات التفلطح والالتواء لبيانات المتغيرات الثلاث محصورة ضمن (-1.96+/-)، والتي حددها (Haire,2019) وهذا يؤكد على اعتدالية توزيع البيانات، إذ كانت قيمتها (0.118، -0.437) للياقة الاستراتيجية، بينما كانت قيمتها للطقوس في مكان العمل (-0.050، -0.578)، وجميع هذه القيم ضمن النطاق المسموح به، وإخيراً يتضح من الاشكال الاتية (1)، (2) توزيع البيانات بشكل مدرج تكراري يأخذ بشكل الجرس مما يدعم توزيع البيانات طبيعياً.

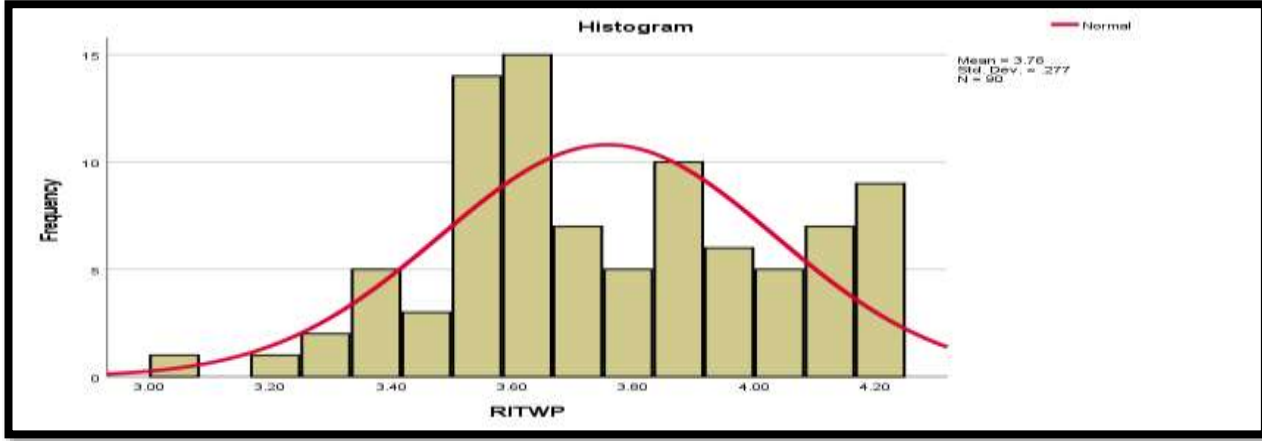
الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

القيم الإحصائية للتوزيع الطبيعي				
		SUSPR	RITWP	STFIT
العينة	القيم الصالحة	90	90	90
	المفقود	0.000		
الوسط الحسابي		3.89	3.76	3.98
الانحراف المعياري		0.420	0.276	0.286
الالتواء		-0.463	-0.050	0.118
الخطأ المعياري للالتواء		0.254		
التفلطح		0.262	-0.578	-0.437
الخطأ المعياري للتفلطح		0.503		
احصاء الاختبار		0.060	0.105	0.058
القيمة الاحتمالية		0.200*	0.061	0.200*

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (3) المدرج التكراري لبيانات اللياقة الاستراتيجية



الشكل (4) المدرج التكراري لبيانات الطقوس في مكان العمل

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

يعد الصدق والثبات من الاختبارات اللازمة لبناء الاستبانة، إذ يقسم الى الاتي:

(1) قياس الصدق الظاهري:

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في تخصص (الإدارة الاستراتيجية، المنظمة والسلوك التنظيمي، إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة)، بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، أضف لذلك التأكد من صحة الابعاد والفقرات، وملائمتها لهدف الدراسة، إذ استطلعت آرائهم واخذت بجميع ملاحظاتهم عنها، بعد ادخالهم لعدد من التعديلات التي أسهمت في تعزيز قدرة الاستبانة على دراسة عنوان البحث، سيما وان الاتفاق على فقراتها كانت بنسبة (95.65%).

(2) قياس الصدق باستعمال معامل الثبات:

اعتمد الباحثان الأسلوب الاحصائي (الفا كرو نيخ) لمعرفة ثبات الاستبانة واتساقها ونتائجها، فضلا عن الدرجة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، إذ يوضح الجدول (5) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (اللياقة الاستراتيجية، الطقوس في مكان العمل)، وكانت النتائج بحسب الاتي:

أ- المتغير المستقل (اللياقة الاستراتيجية): قيس المتغير أجمالاً في قيادات في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام من خلال سبع ابعاد رئيسية (اللياقة الذكية، اللياقة الافتراضية، اللياقة العقلية، اللياقة الريادية، اللياقة الوظيفية، اللياقة التنفيذية، اللياقة التطويرية)، فضلاً عن (35) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات والأنشطة التي يؤدونها قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام وتشير الى اللياقة الاستراتيجية تطبيقاً، لتحصل اللياقة الاستراتيجية اجمالاً على معامل ثبات (0.806).

ب- المتغير التابع (الطقوس في مكان العمل): قيس المتغير أجمالاً عبر اربعة ابعاد رئيسية (طقوس الوقت مع الزملاء، طقوس التحدث اليومية، طقوس المميزة، المهام والروتين اليوم)، فضلاً عن (20) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات التي يؤدونها قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، فيما حصل المتغير الوسيط الطقوس في مكان العمل اجمالاً على معامل ثبات (0.732).

ت- اعتمد الباحثان اختبار التجزئة النصفية لمعرفة ترابط جزئي الاستبانة، إذ قسمت الاستبانة لنصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (38) فقرة حصلت على معامل كرونبيخ الفا (0.830)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (37) فقرة حصلت على معامل كرونبيخ الفا (0.785)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفية استبانة (0.645) قوة الترابط

بينهما، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.784)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.784)، بينما كان معامل كرونبيخ الفا للاستبانة اجمالاً (0.882)، بينما كانت قيمة معامل الصدق للاستبانة ومن خلال (75) فقرة (0.939) وهو مؤشر عالي للتعبير عن الظاهرة المبحوثة.

ث-

الجدول (5) اختبار الصدق والثبات (n=90)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
اللياقة الاستراتيجية	STFIT	35	0.806	0.897
الطقوس في مكان العمل	RITWP	20	0.732	0.855
اختبار ثبات الفقرات الفردية		38	0.830	
اختبار ثبات الفقرات الزوجية		37	0.785	
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة				
معامل سبيرمان براون				
معامل جوتمان للتجزئة النصفية				
الثبات الكلي للاستبانة		عدد الفقرات	معامل الفا	الصدق
		55	0.882	0.939

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة الدراسة:

أ- التحليل العاملي الاستكشافي:

نتيجة لاعتماد الدراسة الحالية على مقاييس جاهزة من الدراسات السابقة وبناء فقرات جديدة، وإدخال بعض التعديلات والحذف والإضافة على فقرات الاستبانة من قبل الخبراء والمحكمين، ومن إعادة الصياغة، والتأكد من صدقها وصلاحياتها واستكشافها بعد التعديل. أجرى الباحثان تحليل كفاية حجم العينة والمسمى (KMO) كاييسر- ماير- لولكن لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الاستبانة، إذ كانت قيمة اختبار كفاية حجم العينة للمتغير المستقل للياقة الاستراتيجية وعبر (35) فقرة مثلته (KMO= 0.803) وهي تزيد عن (0.50)، وحصل المتغير المعتد الطقوس في مكان العمل على (KMO=0.759) وعبر (20) فقرة، وليستند الباحثان الى مصفوفة التباين الكلية بعد تدوير القيم التشاركية، لتظهر تمثيل للياقة الاستراتيجية بسبعة عوامل، حصلت على قيمة تباين مفسر تراكمي نسبي مقداره (64.141%)، وبقيمة الجذر الكامن (21.200)، وهي تزيد عن القيمة المطلوبة (60%)، فيما حصل الطقوس في مكان العمل على تباين تراكمي مفسر (63.472%) وعبر اربعة عوامل، وقد حصلت جميع الفقرات (55) على قيمة تشعب تزيد عن القيمة المطلوبة (0.400)، مما جعل المقياس مقبولاً، نتيجة لتطابقه مع معايير التحليل العاملي الاستكشافي، وقد اعتمد الباحثان على تشعبات التحليل العاملي التوكيدي كونها الأفضل وتمثل الشكل النهائي للأنموذج المعتمد، وبحسب نتائج الجدول (6) ادناه:

الجدول (6) قيم التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة الكلية (55 فقرة)

المؤشرات	الطوقس في مكان العمل	اللياقة الاستراتيجية	العينة
اختبار كايسر ماير اولكن	0.759	0.803	90
اختبار بارتليت	427.441	1459.363	
درجة الحرية	190	628	
المعنوية	0.000	0.000	
عدد الفقرات	20	35	
عدد العوامل لكل متغير	4	7	
التباين التراكمي المفسر	63.472	61.141	
الجذر الكامن للعوامل	12.694	21.400	

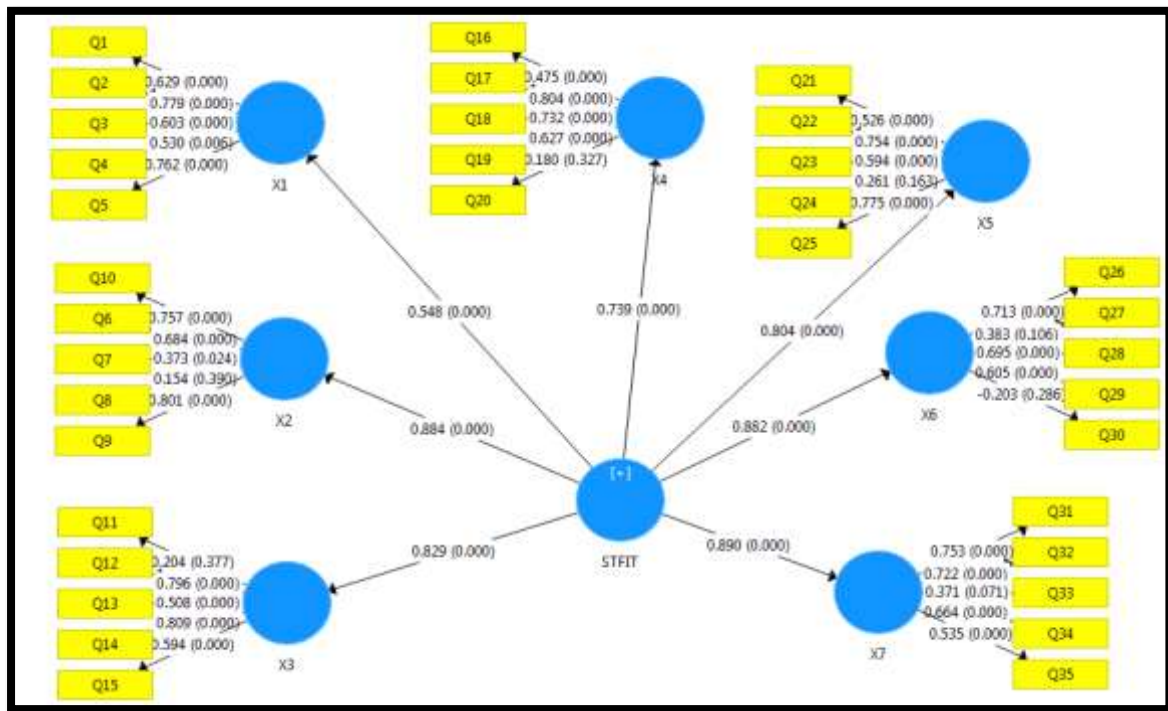
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ب. التحليل العاملي التوكيدي:

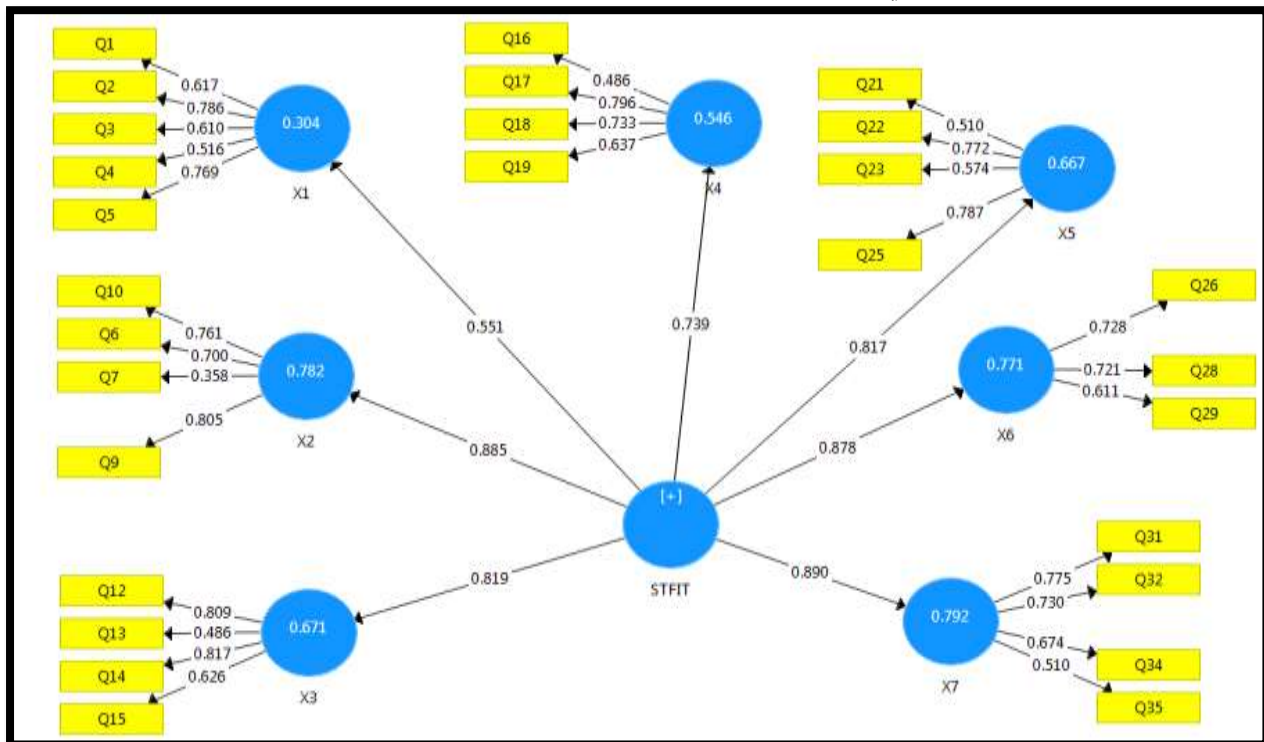
للتعرف على صدق البناء والمفهوم، وقدرة الاستبانة على التطابق مع الجانب النظري، وظف الباحثان التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات (اللياقة الاستراتيجية، الطوقس في مكان العمل) عبر اختبار (CFA) كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فاستعمل الباحثان برنامج (SMART PLS V.3.4) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي نظراً لكون العينة (90) مشاهدة من قيادات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود المقر العام، الامر الذي يمكن اعتماد البرنامج لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغيرات بأسلوب النمذجة الهيكلية.

أ. اللياقة الاستراتيجية:

من الاطلاع على الشكل (5) والجدول (7)، وجد تشبعات فقرات اللياقة الاستراتيجية ومن خلال (28) فقرة وبمستوى معنوية نقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40) بعد حذف الفقرات (8، 11، 20، 24، 27، 30، 33) نظراً لكون مستوى معنويتها تزيد عن (0.05) ومستوى تشبعاتها نقل عن (0.40) (Haire,2019)، وقد تمثلت بالأبعاد (اللياقة الذكية، اللياقة الافتراضية، اللياقة العقلية، اللياقة الريادية، اللياقة الوظيفية، اللياقة التنفيذية، اللياقة التطويرية) وبقيمة تشبع تزيد عن (0.40) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولة (1.987) وقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (89)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية حصلت اللياقة الذكية على قيمة تشبع (0.551) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (5.916)، واللياقة الافتراضية (0.885) وقيمة (T) المحسوبة (40.483) وقيمة احتمالية (0.000)، وتشبع اللياقة العقلية (0.819) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (23.554)، حصلت اللياقة الريادية على قيمة تشبع (0.739) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (14.611)، واللياقة الوظيفية (0.817) وقيمة (T) المحسوبة (20.608) وقيمة احتمالية (0.000)، وتشبع اللياقة التنفيذية (0.878) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (32.280)، وتشبع اللياقة التطويرية (0.890) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (31.075).
واخيراً حصل الامتداد البنائي للياقة الاستراتيجية على قيمة متوسط مربع جذر الخطأ (SRMR=0.104)، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، وقيمة كاي (1459.363) وبدرجة حرية (628) لتكون نسبة مربع كاي الى درجة الحرية (2.323)، بينما كانت قيمة معامل التضخم (1.105-3.007)، وقيمة مؤشر الملاءمة المعياري (NIF=0.806)، وجميعها تلي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للامتداد (7) والشكل (6).



الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات اللياقة الاستراتيجية بأسلوب النمذجة الهيكلية قبل الحذف



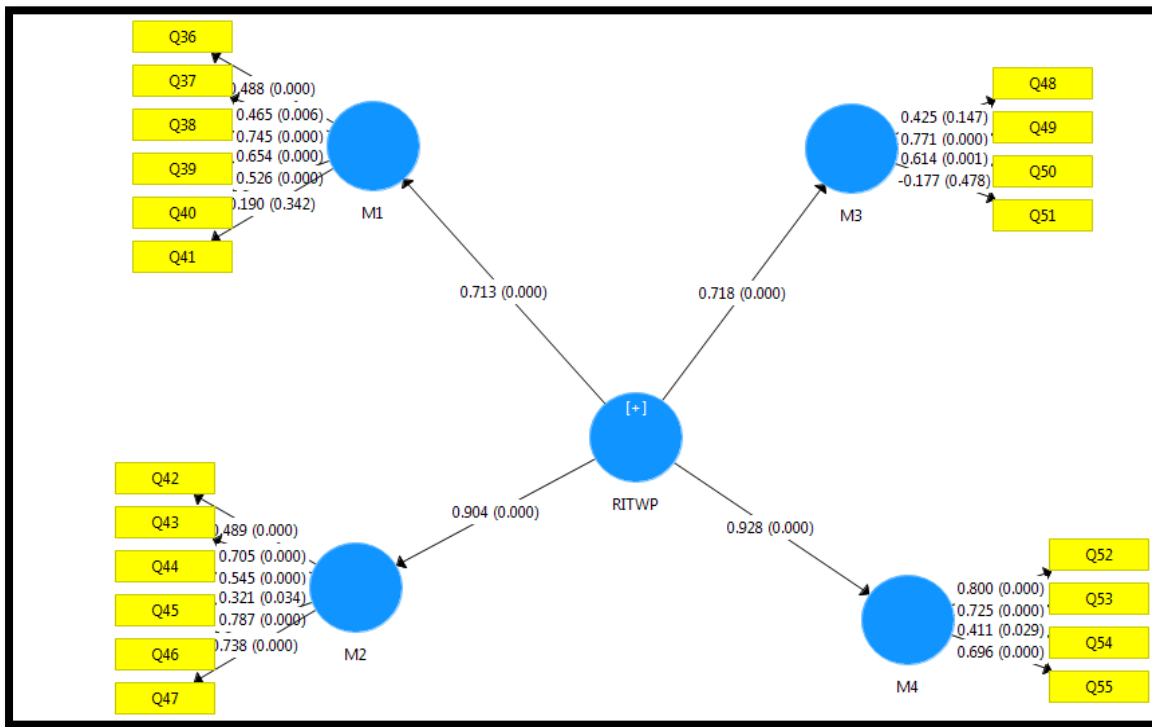
الجدول (7) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة الفاعلة

المؤشرات								المتغير الكامن
العينة	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
90	0.890	0.878	0.817	0.739	0.819	0.885	0.551	التشبع
	0.029	0.027	0.040	0.051	0.035	0.022	0.093	الانحراف المعياري
	31.075	32.280	20.608	14.611	23.554	40.483	5.916	قيمة T
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
	0.795	0.813	0.812	0.805	0.821	0.761	0.797	الموثوقية المركبة
	0.514	0.512	0.603	0.695	0.712	0.614	0.504	متوسط التباين المفسر
	0.771	0.789	0.793	0.792	0.749	0.759	0.791	الاتساق الداخلي
	0.760	0.784	0.789	0.781	0.736	0.744	0.786	معامل الثبات
NFI	Chi-Square					X ² /DF	SRMR	VIF
0.806	1459.363					2.323	0.104	1.060-3.370
	DF			628				

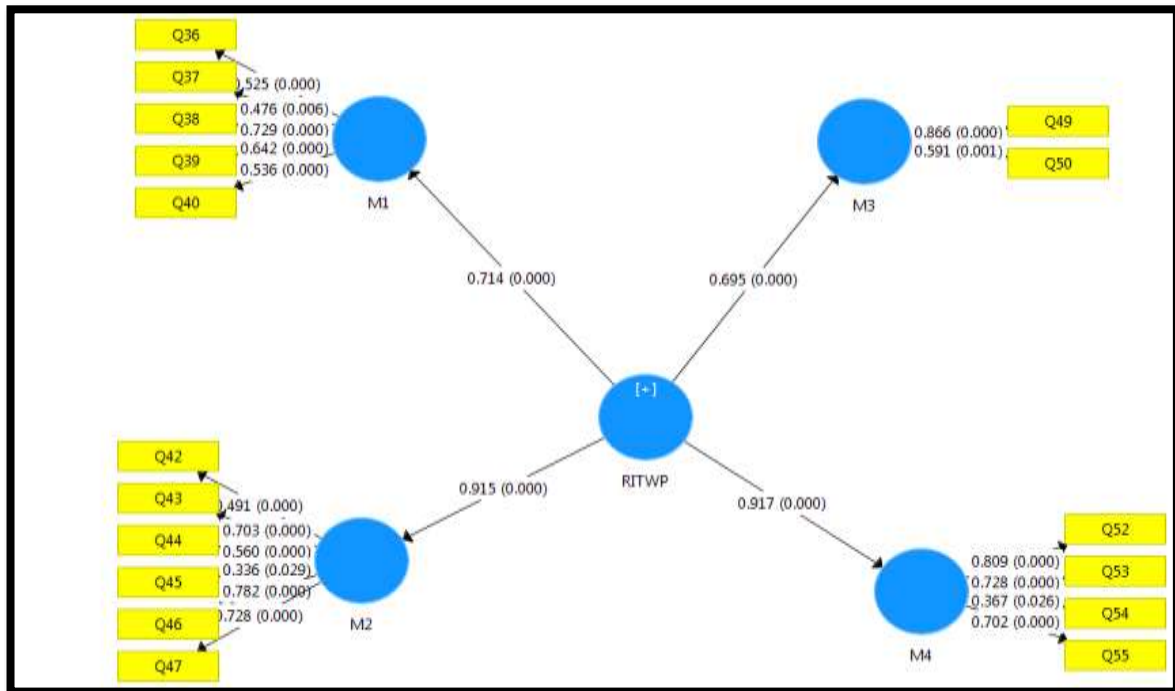
ب. الطقوس في مكان العمل:

من الاطلاع على الشكل (7) والجدول (8)، وجد تشبعات فقرات الطقوس في مكان العمل ومن خلال (23) فقرة وبمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت بالأبعاد (طقوس الوقت مع الزملاء، طقوس التحدث اليومية، طقوس المميزة) وبقية تشبع تزيد عن (0.40) وقيمة احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.987) وبقية احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (89) بعد حذف الفقرات (41، 48، 51)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية حصلت طقوس الوقت مع الزملاء على قيمة تشبع (0.714) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (12.860)، وطقوس التحدث اليومية (0.915) وبقية (T) المحسوبة (50.181) وبقية احتمالية (0.000)، وتشبع طقوس المميزة (0.695) وبقية احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (11.974)، وتشبع المهام والروتين اليومي (0.917) وبقية احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (53.124).

واخيراً حصل الانموذج البنائي للطقوس في مكان العمل على قيمة متوسط مربع جذر الخطأ (SRMR=0.108)، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، وقيمة كاي (507.514) وبدرجة حرية (280) لتكون نسبة مربع كاي الى درجة الحرية (1.813)، بينما كانت قيمة معامل التضخم (1.083-3.785)، وقيمة مؤشر الملاءمة المعياري (NFI=0.744)، وجميعها تلي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج وبحسب الجدول (8)، والشكل (8).



الشكل (7) التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات الطقوس في مكان العمل



الشكل (8) التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات الطقوس في مكان العمل بعد الحذف

الجدول (8) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الطقوس في مكان العمل

العينة	المؤشرات				المتغير الكامن
	M4	M3	M2	M1	
90	0.917	0.695	0.915	0.714	التشبع
	0.017	0.058	0.018	0.055	الانحراف المعياري
	53.124	11.974	50.181	12.860	قيمة T
	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
	0.815	0.795	0.875	0.821	الموثوقية المركبة
	0.513	0.509	0.532	0.507	متوسط التباين المفسر
	0.767	0.725	0.770	0.725	الاتساق الداخلي
	0.758	0.719	0.768	0.720	معامل الثبات
NFI	Chi-Square		X ² /DF	SRMR	VIF
0.744	507.514		1.813	0.108	1.083-3.785
	DF	280			

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V.3.4)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1) تبين اهتمام الشركة الجيد باللياقة الذكية والناجم عن بحثها الفاعل عن تحقيق النتيجة العملية والأداء المرضي وبما يؤهلها لبلوغ أهدافها المحددة بشكل مناسب ومنهجي وصولاً الى تعزيز لياقتها الاستراتيجية.
 - 2) اتضح تعزيز الشركة لطقوس مكان العمل من خلال ارتكازها على طقوس الوقت مع الزملاء والناجم عن قضائهم وقت محدد مع زملاء العمل في الأنشطة الترفيهية، لاسيما وانهم يولون الاهتمام في علاقات العمل غير الرسمية مع الزملاء للقيام بالأنشطة الصعبة والمعقدة بشكل جماعي، وهذا ما لاحظته الباحثان من وجود الأداء السياقي بين قيادات الشركة.
 - 3) اتجهت الشركة الى الارتكاز على طقوس التحدث اليومي بشكل جيد وبما يسهم في تحسين الطقوس في مكان العمل من خلال الاتصال بين زملاء العمل وضمن أوقات محددة اثناء اليوم، فضلاً عن استعمال لغة خاصة مع زملاء العمل قد لا يفهما الاخرين، ومن وجهة نظر الباحثان توجد لغة متخصصة ومفردات استعملتها القيادات التي قابلتها كجزء من الثقافة التنظيمية للشركة.
 - 4) اعتمدت الشركة الطقوس المميزة بشكل معتدل في تحسين طقوس العمل لديها والناجم عن تضمن علاقات العمل مع الزميل المرح، فضلاً عن وجود أنشطة مفضلة لدى العاملين ينجزونها مع زملائهم بشكل لا يلبى الطموح.
- ثانياً- التوصيات والاليات المقترحة لتنفيذها
- 1) ضرورة اهتمام الشركة باللياقة الذكية الإضافي الى دفع افرادها الى التميز وتحقيق المزيد من الأداء الموصل لتحقيق غايتها، من خلال البحث الفاعل عن الطرائق والأساليب المناسبة لبلوغ النتائج من خلال تبني الاليات الاتية:
- ☒ تحديد الأهداف المناسبة بشكل منهجي وبحسب نموذج (SMART).
 - ☒ ممارسة السلوكيات المعززة للكفاء والفطنة والحدس، وتحويلها الى تكتيك فاعل.

- (2) ينبغي الاهتمام الإضافي باللياقة الافتراضية من خلال استقطابها الافراد الذين يتمتعون بمؤهلات ومزايا تؤهلهم لتحقيق اللياقة الاستراتيجية من خلال تبني الاليات الاتية:
- ☒ السماح بالعمل عن بعد من خلال ربط مواقع الشركة إلكترونياً، فضلاً عن خطوطها الإنتاجية لتقليل من الجهد والوقت والهدر في مواردها.
- ☒ الحفاظ على الصحة التنظيمية والسلامة المهنية للعاملين والتوجه نحو استدامتهم وصيانتهم وظيفياً.
- (3) ضرورة اعتماد طقوس الوقت مع الزملاء كرافد معزز لتدعيم الطقوس في مكان العمل من خلال قضاء وقت العمل في تقديم إنتاجية مثمرة تعتمد العلاقات غير الرسمية في دفع عجلة التميز الكفو في عمل الشركة من خلال تبني الاليات الاتية:
- ☒ العمل المشترك كمدخل للتعاون والوصول الى الأهداف بروحية الفريق الواحد.
- ☒ تدعيم العلاقات غير الرسمية من خلال إقامة المناسبات التي تزيد من روابط علاقات العمل المتميزة.
- (4) ينبغي الاهتمام الإضافي بطقوس التحدث اليومية من خلال التواصل المستمر بين زملاء العمل على مستوى الوحدات والاقسام وبأوقات تحدد بدقة دون التأثير على انتاجيتهم، فضلاً عن تبني الاليات الاتية:
- ☒ استعمال لغة خاصة للتحدث مع زملاء العمل تنبع من ثقافة الشركة وتراعي طقوسها وتاريخها.
- ☒ تفعيل أوقات التواصل بين زملاء العمل بشكل دوري.
- ☒ اعتماد الكلمات الشفافة والرقيقة الدالة على وشائج الترابط والحفاظ على ديمومة العلاقات الفردية بين زملاء العمل.

REFERENCES

1. Auster, E. R., Sullivan, E., & Meredith, P. (2011). Strategic fitness: an exploratory conceptualisation. *International Journal of Strategic Change Management*, 3(3), 188-210.
2. Beer, m. (2020). *Fit to compete: why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy*. Harvard business press.
3. Caspersen, Carl J. Kenneth E. Powell and Gregory M. Christenson.(1985). *Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research*, association of schools of public health.
4. Deakin, J. (2015). *Exploring organizational culture of restaurants through workplace rituals*, the university of Maine, honors college. 252.
5. Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31-41.
6. Horwath, Rich, (2020). *What's your strategic approach?*, article on: <https://www.strategyskills.com/whats-your-strategic-approach/>
7. Koschmann, M. A., & McDonald, J. (2015). Organizational rituals, communication, and the question of agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256.
8. Martin, j. (2013). *Organizational culture and organizational change: how shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library*. Acrl: Indianapolis.
9. Ozenc, k., & Hagan, m. (2019). *Rituals for work: 50 ways to create engagement, shared purpose, and a culture that can adapt to change*. John Wiley & sons.
10. Smith, A. C., & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
11. Tianya, l. (2015). Organizational culture & employee behavior: case study. *Lahden ammattikorkeakoulu la*.
12. Tony fish.(2020). *Leadership for "organisational-fitness" is different from leadership required for "organisational- wellness"*, article on: <https://opengovernance.net/leadership-for-organisational-fitness-is-different-from-leadership-required-for-organisational-fef7832f501e>