

دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية
دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في
الموصل

م.م. إيمان عبد محمد احمد
المعهد التقني/ الموصل

دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية

م.م. إيمان عبد محمد احمد

Strategic direction role in capacity building strategy A prospective study of the views of managers in Knits Laboratory fistula in Mosul

Assistant. Lecturer. Iman Abdul Mohammed

Abstract

This study aimed to identify the nature of the relationships link and Alatrbin the variables of the study through dialogue with the role of strategic direction in building and owning a strategic capacity to coincide with shifts towards an era of information and knowledge And the consequent challenges for organizations to adopt a competitive dimensions enable it to outperform the competition organizations, through the possession of a clear strategic vision and exciting message formulation and development of strategic objectives and ambitious and realistic, Depending on the values held by the organization, an attempt to build, own strategic capabilities, supportive role and assistant business organizations in the exercise of their work, because it is one of the strengths that have backed out and in enhancing their competitive advantage. In general, the study attempts to answer the following questions :

- Is there a clear perception among managers in the company under study for the concept and the dimensions of the strategic direction?
- Is there a clear perception among managers in the company under study on the concept and dimensions of strategic capabilities?
- What is the nature of the relationship (correlation and impact) between the dimensions of the strategic orientation and dimensions of strategic capabilities in the company under study?

The study found the main need to pay attention to the process of the organization to reach its goals, after coming under pressure from the external environment and internal environment factors and directions of the administration, which begins specify orientation Strategic analysis of the organization and its internal and external environment and determine its strategic objectives, and the subsequent strategic decisions in the use of resources and capabilities of the company efficiently, especially in the competitive side orientations.

دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل

الألبسة الجاهزة في الموصل

- المجلد السابع
- العدد الرابع عشر
- أيار ٢٠١٥
- استلام البحث: ٢٠١٣/٢/٢١
- قبول النشر: ٢٠١٣/١٠/٢٧

م.م. إيمان عبد محمد احمد

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى طبيعة علاقات الارتباط والاثريين متغيرات الدراسة من خلال محاورة دور التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية تزامنا مع التحولات نحو عصر المعلومات والمعرفة، وما ترتب على ذلك من تحديات أمام المنظمات لتبني عناصر تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة، وذلك من خلال امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة وصياغة رسالة مثيرة ووضوح أهداف إستراتيجية وطموحة وواقعية، وبالاعتماد على القيم التي تمتلكها المنظمة، محاولة منها لبناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية، لدورها الداعم والمساعد لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها، لأنها تعدّ من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساندها في تعزيز ميزتها التنافسية. وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم وعناصر التوجه الاستراتيجي ؟
- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم وابعاد القدرات الاستراتيجية ؟
- ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) والعنقدة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟

وخلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالعملية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة للوصول إلى أهدافها، بعد تعرضها لضغوط البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية وتوجهات الإدارة فيها، والتي تبدأ بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أهدافها الاستراتيجية، وما يتبعها من قرارات استراتيجية في استخدام موارد وقدرات الشركة بكفاءة عالية ورشد تام وخاصة في جانب توجهاتها التنافسية.

المقدمة

يمثل تحديد التوجه الاستراتيجي المهمة الاساسية الاولى بالنسبة لمنظمة الاعمال، من اجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعدّ أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية لمنظمة الاعمال، كما تعد رؤية القيادات الإدارية، بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود، فالتوجه الاستراتيجي هو الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، ولآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها من جهة أخرى للعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، خاصة وان منظمات الاعمال تواجه تحدي اقبال المنتجات والخدمات بكفاءة اكبر وفاعلية افضل وجودة احسن، ومع ذلك لا بد لها ان تعمل ضمن قيود او محددات مالمديها من موارد وامكانيات. وتحقيقاً لما تقدم فقد سعت الدراسة إلى قياس العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية، كما استهدفت بناء إطار فكري وميداني لأثر التوجه الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية وذلك من خلال وصف متغيراته وتشخيصها، فضلاً عن تحليل العلاقة (الارتباط والاثر) لتلك المتغيرات وتقديم المقترحات للمنظمات المدروسة، وقد تضمنت الدراسة أربعة مباحث، خُصص الأول لمنهجية الدراسة، وتناول الثاني الجانب النظري، فيما افرد المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات. وستتناول هذه المباحث تياًعاً..

المبحث الأول: منهجية الدراسة :

تناول هذا المبحث المنهجية المُستخدمة في الدراسة على وفق المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلات منظمات الأعمال في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وهذا يتطلب تشخيص توجهات

المنظمة، لإيصال تلك التوجهات إلى المهتمين بأنشطة ومخرجات تلك المنظمات، وإن النجاح التنافسي يعتمد على تحويل العمليات الأساسية للمنظمة إلى قدرات استراتيجية تحقق باستمرار أفضل قيمة للزبائن، وذلك باختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة على وفق مواردها وإمكاناتها وما هو متاح من فرص في بيئة المنظمة الخارجية. وإذا ما أرادت منظماتنا وخاصة الصناعية أن تقف في ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى عليها السعي إلى بناء رؤية استراتيجية فعالة، وصياغة رسالة بعبارات واضحة ومحفزة، ووضع أهداف استراتيجية طموحة وقابلة للتحقيق ووضع قيم رفيعة المستوى، أي كيف يمكن بناء أو امتلاك القدرات الاستراتيجية من خلال إحداث تغييرات في التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، القيم المنظمة) التي تقود إلى إحداث تغييرات في قدراتها الاستراتيجية، ومن خلال استطلاع أولي ميداني للشركة قيد الدراسة خلال الفترة (2012/12/14-2012/12/1) تبين إن معرفة المديرين والعاملين في تلك الشركة لعناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية محدودة، فضلاً عن ضعف إدراكهم للعلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية مما حفز ذلك الباحثة على تناول هذا الموضوع فضلاً عن حالة الركود وعدم الاقبال الواضح على منتجاتها. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي :

الى أي مدى تؤثر عناصر التوجه الاستراتيجي على بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية والذي تتبثق منه التساؤلات الآتية :

- ١- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة المبحوثة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي، فضلاً عن دوره في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية ؟
- ٢- ماهي علاقة الارتباط والاثّر بين عناصر التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية؟

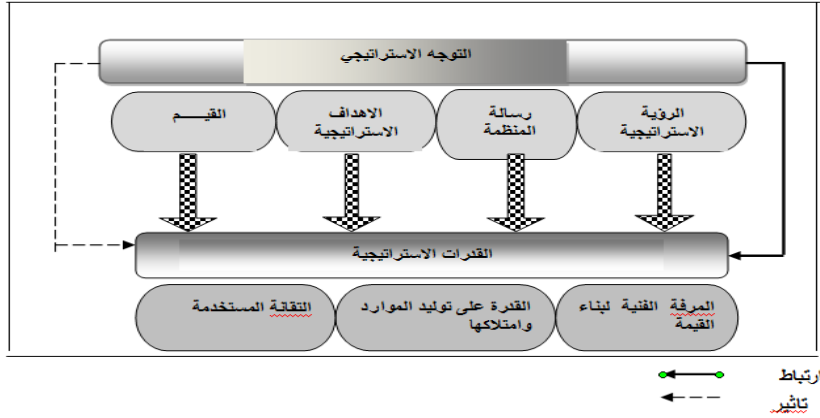
ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

- 1- زيادة المعرفة لدى المديرين العاملين في الشركة قيد الدراسة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي، فضلاً عن مفهوم القدرات الاستراتيجية والتعريف بعناصره.
- 2- تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير والعنقدة) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية.

ثالثاً: أنموذج الدراسة

تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة كما في الشكل (1) والذي يشير الى العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين المتغير المستقل ممثلاً بعناصر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية - رسالة المنظمة - الاهداف الاستراتيجية - القيم) والمتغير المعتمد ممثلاً بابعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة - القدرة على توليد الموارد وامتلاكها - التقنية المستخدمة).



شكل (1) الانموذج الافتراضي للدراسة لمصدر: اعداد الباحثة

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة في الشركة المدروسة وثبتتق عنها الفرضيات الفرعية الاتية

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي مجتمعة والمعرفة الفنية لبناء القيمة

٢.توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والتقانة المستخدمة.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تاثيرذات دلالة معنوية وعنقدة بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة في الشركة المدروسة وثبتتق عنها الفرضيات الفرعية الاتية

١. توجد علاقة تاثيرذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والمعرفة الفنية لبناء القيمة

٢. توجد علاقة تاثير معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها.

٣. توجد علاقة تاثيرذات دلالة معنوية بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة والتقانة المستخدمة.

خامساً : منهج الدراسة :اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للدراسة،وفي وصف مجتمع وعينة الدراسة،فضلا عن تحديد علاقة (الارتباط

والتاثير) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية لملاءمته في تحقيق الأهداف المرجوة التي تم اعتمادها في الدراسة.

سادسا : حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية :حددت مدة الدراسة بالفترة من ٢٠١٢/٧/٢٢-٢٠١٣/٧/٢٢
٢. الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على احدى الشركات الصناعية في محافظة نينوى وهي:-

- ❖ الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل الغزل والنسيج في الموصل.
- ❖ الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل ولدي في الموصل.

سابعا :اساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تُساعده في الوصول إلى نتائج واستنتاجات الدراسة على الأساليب الآتية :

1-الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريج الجامعية وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري من الدراسة ودعم الجانب الميداني بها.

٢- استمارة الاستبيان : كانت الاداة الرئيسية للحصول على بيانات ومعلومات الجانب العملي الميداني للدراسة،اذ تم توزيع (٥2) استمارة على مديري الادارات والاقسام والشعب والوحدات ومن هم بدرجة معاوني رؤساء اقسام شعب،وقد تم استعادة (48) استمارة تعد صالحة للوصول الى نتائج دقيقة،وتضمنت الاستمارة ثلاث فقرات، وهي:

الفقرة الأولى : اختصت بالمعلومات التعريفية العامة عن المبحوثين.

الفقرة الثانية: اختصت بقياس العناصر المتعلقة بالمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية،الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، القيم)،وقد تم الاعتماد على المقياس الجاهز الذي تم اعتماده من قبل (ياسين،٢٠٠٢) ومسوخ اعتماد هذا المقياس هو انه قد تم اعداده

على وفق كل من : (Thompson, Jr. & Johnson & Scholes,2002) (Strickland,2001) والذي ينسجم مع توجهات الدراسة، فضلا عن انه قد استخدم في بيئة الدراسة نفسها،بواقع (٢٨) فقرة.

الفقرة الثالثة: اختصت بمؤشرات المتغير المعتمد ومايرتبط بابعاد القدرات الإستراتيجية (المعرفة الفنية لبناء القيمة،القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التقانة المستخدمة) وقد اعتمدت الباحثة في تحديد متغيرات هذا الجزء من الاستبانة على دراسات (Lenz, 1980)، (Endres, 1997، Lozano, 1998، المعاضيدي، ٢٠٠١، Afuah, 2004)،بواقع (١٦) فقرة. وفي جميع مقاييس الاستبانة تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) عن خيار (اوافق بشدة،اوافق، محايد، اعارض، اعارض بشدة). وللتأكد من صلاحية المقياس فقد تم اخضاعه للقياس باستخدام اسلوب (Cronbach's Alpha) وكانت قيمته لعناصر التوجه الاستراتيجي (0.934%) اما للقدرات الاستراتيجية كانت (0.933%) وهي قيم مقبولة.

ثامنا : الاساليب الاحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات الدراسة

١. التكرار والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للافراد المبحوثين.
٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية.
٣. الانحدار البسط والمتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (عناصر التوجه الاستراتيجي) في المتغيرات المعتمدة (ابعاد القدرات الاستراتيجية).. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والتوصل الى نتائج التحليل.
4. مستوى الاهمية: والذي تم احتسابه وفق المعادلة التالية :
مدى التطبيق = العلامة القصوى - العلامة الدنيا

مدى التطبيق $\frac{5-1}{3} = (1,33)$ بعد ذلك تضاف هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (١) وبناء

على ذلك يكون :

الأهمية المنخفضة من ١ - اقل من 3,33, ٢

الأهمية المتوسطة من 3,33 - لغاية 3,66

الأهمية المرتفعة من 3,67 فأكثر

تاسعا : مجتمع وعينة الدراسة

١. **مجتمع الدراسة** : تم اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى لتكون مجتمعا للدراسة وان مبررات اختيار هذه الشركات لتكون مجتمع للبحث هي (°) كونها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى، و تنوع أصناف منتجاتها المقدمة إلى الزبائن، واستمرارها في الإنتاج والتسويق رغم الظروف التي يمر بها العراق حالياً. والجدول (1) يُعطي تعريفاً للشركات قيد الدراسة.

الجدول (1)

تعريف مبسط بالشركة قيد الدراسة (*)

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/ مصنع غزل ونسيج الموصل	تأسس عام (١٩٥٤) في محافظة نينوى، وقد بدأ بالإنتاج عام (١٩٥٧) والحق المعمل بالشركة العامة للصناعات القطنية عام (١٩٨٨)	أقمشة قطنية/ أقمشة مطبوعة أقمشة مصبوغة/ إنتاج الغزل
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/ معمل ولدي	تأسست الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل في ١٩٨٨/٣/٦	البذلة الرجالية، الفرو، الفستان، التراكسوت، الحورانية، القمصلة، السروال

. (*) الكراس التعريفي للشركات قيد الدراسة

(**) مقابلة مع مُدراء الادارة والتخطيط والمُتابعة في الشركة قيد الدراسة بتاريخ ٢٠١٣/٤/١٧.

2. عينة الدراسة : تم اختيار عينة قصدية تمثلت في الافراد العاملين في الشركة قيد الدراسة والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة ومنتجاتها وعملياتها الإنتاجية فضلاً عن إن لهم مسؤوليات وينتمون بصلاحيات ويرغبون في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية في شركاتهم وبموجب هذا التصور تمثلت عينة الدراسة بالمديرين العميين ومُديرين الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركة. إذ وُزعت (100) استمارة لكلا المعملين الا ان الباحثة لم تتمكن من استرجاع استمارات مصنع الغزل والنسيج وذلك لفرض حظر التجوال على المدينة في (٢٢- ٢٥ /٤/ ٢٠١٣) في اليومين اللذين حاولت الباحثة فيهما جمع الاستمارات، ولذا اقتصرت الدراسة فقط على معمل الالبسة الولادية، وقد تم استرجاع (48) استمارة سليمة من اصل (٥2) أي إن نسبة الاستجابة قد بلغت (92,3%). لقد تم وضع الحجرالاساس لانشاء معمل الالبسة الولادية بالموصل في 8 شباط ١٩٨٠،بطاقة تصميمية قدرها (1,210,000) قطعة سنويا لانتاج الملابس للفئات العمرية لكلا الجنسين، ويتكون من عدة ادارات واقسام وشعب ومنها التخطيط وادارة الانتاج،قسم التصميم،قسم الفصال،قسم البرمجة، قسم التكنولوجيا،مركز التدريب المهني للخياطة،قسم الخياطة ويضم المعمل (٦١٩) ماكينة خياطة متنوعة،ويبلغ عدد العاملين (١٠٠٧) منتسب ومنتسبة.

المبحث الثاني : الجانب النظري

يتضمن هذا البحث محورين رئيسيين هما :

المحور الاول : مفهوم وعناصر التوجه الاستراتيجي : ويشتمل على الفقرات الاتية :
أ- مفهوم واهمية التوجه الاستراتيجي : يتطلب لأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة لتحقيق الانتقال بأداء المنظمات إلى ناصية التفوق والنجاح. فالحديث عن التوجه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال يعتبر احد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي، ويندرج تحت معايير التميز في الاعمال Excellence، لقد وردت مفاهيم عديدة للتوجه الاستراتيجي، إذ يعرفه (Shunnaq

(Reid, 2000, 21) & بأنه "الإطار الذي يوفر للمنظمة الحماية لاستثمار مواردها، فضلاً عن إيجاد رؤية مناسبة للمديرين تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها". واعتبره (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٨٧) "أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة التنفيذ".، **وبناءً على ما ورد من مفاهيم يمكن تحديد مفهوم للتوجه الاستراتيجي** بأنه فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق للقابليات وطبيعة وإمكانية المنظمة باعطاء الأولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ويوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويغ شرعية وجودها. **ان أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي** بحسب (Wood and Robertson, 1997, 429) في انه :

١. يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتسويغ شرعية وجودها.
 ٢. يساعد في تحديد الاولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد.
 ٣. له تأثير قوي في سلوك الإدارة و أداء المنظمة منها الميل نحو المخاطرة، العمل الحر، الموضوعية، الإصرار، واستخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلا.
 ٤. ويؤثر التوجه الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية و القرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية الأخرى مثل مستوى مهارة الأفراد، المصادر المالية، خصائص المنتج، قابليات التقنية).
- ب . **عناصر التوجه الاستراتيجي** : يتباين الباحثون في تحديد وتسمية عناصر التوجه الاستراتيجي وقد اشار (Certo&Peter, 1995:53-73) (Collins&Porras, 1996:66-77) الى ان التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الاعمال، ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الاعمال، وفي

اطار رؤية ورسالة منظمة الاعمال يتم تحديد قيم المنظمة المعبرة من تعامل المنظمة مع كافة الاطراف الداخلية والخارجية واخيرا تشتق الاهداف والغايات الاستراتيجية. بناءً على ما سبق فان الدراسة الحالية تتناول العناصر الآتية للتوجه الاستراتيجي كالآتي :

أولاً : الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

يعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الإستراتيجية فقد عرّف (المعاصيدي، ٢٠٠٠، ٢٨) الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً. وعدها (الديب، ٢٠٠٥، ١٥) ان الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، **ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية** بانها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية. وهناك **جملة من الفوائد** للمنظمات من خلال الرؤية الإستراتيجية (العطيات، ٢٠٠٦، ١٤٦) تتمثل في الآتي:

١. تحدد التوجه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه مع تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
٢. تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.
٣. اختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف. كما وتبرز **اهمية الرؤية** لمنظمة الاعمال بما يلي (El-Namaki, 1992:25-29):
 ١. ضرورة ان تراقب لمنظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة اصبحت اكثر تنافسية، الامر الذي يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
 ٢. تبرز الرؤية الحاجة الى استراتيجيات ابداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقة امتلاك لمنظمة الاعمال لاستراتيجيات طويلة الامد خاصة وانها تلبي التطلعات الايجابية الحقيقية للعملاء.

٣. تبعد المنظمة عن حالات الفشل لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد للاعمال. ويشير (Kotter, 1996, 72) الى ان **الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية :**
 ١. الخيالية Imaginable : أي الصورة التي يمكن تخيل المستقبل من خلالها.
 ٢. الجاذبية Desirable: خلاصة تجتذب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وامانيهم.
 ٣. التركيز Focused : يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على اساسها بدون تردد.
 ٤. المرونة Flexible: تتصف بالعمومية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات عند الحاجة لبدائل.
 ٥. العملية Feasible : ممكنة التحقق ويمكن المراهنة عليها كهدف واستنهاض قدرات العاملين لتحقيقها.
 ٦. الاعلامية Communicable: تتميز بالسهولة اللغوية، يمكن شرحها وتوصيل معناها للعاملين.

ثانيا. رسالة المنظمة Organization Mission

تعتبر رسالة منظمة الاعمال عن سبب او اسباب وجودها وهي لاتصف ناتج المنظمة او العملاء، فحسب بل تحتوي روح المنظمة. لقد وردت مفاهيم كثيرة للرسالة، فهي من وجهة نظر (John & Schermerhorn, 2002, 205) "الاستراتيجية أو أنموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازه" ويراه (الدوري، ٢٠٠٣، ٦٥) بأنها "دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة"، فيما يعدها (محسن والنجار، ٢٠٠٤، ٤٤) بأنها "الفكرة التي تنوي الاستراتيجية تحقيقها أو الفكرة التي تصمم الاستراتيجية لأجل إنجازها". وفي ضوء ما تقدم **أن رسالة المنظمة** (هي ليست مجرد وثيقة، بل احساس عميق والتزام واعي بالهدف الاعظم الذي انشأت المنظمة من اجله والذي ادى الى ظهورها الى حيز الوجود والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وهو الأساس الذي يحدد مجال أعمال المنظمة الحالية والمستقبلية ويميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها). و يفترض بالرسالة أن تحدد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات

المنظمة، وان تحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في التفوق على المنافسين. ويبين (عوض، 2001 : 54-55) أهمية الرسالة في الاتي :

■ تنمي الاجماع على الغايات والاعراض الاساسية واعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.

■ كونها تعطي تعريفا للاعمال يساعد على جعل الاهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية
■ انها تعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ومنسجما وموحدا.

■ تسهل تعامل الاطراف الداخلية والخارجية مع منظمة الاعمال نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها.

■ تعطي شعورا للعاملين بجدية واصرار الادارة العليا على تحقيق اهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

وتتجسد رغبة المنظمة في وضع رسالة تتسم بخصائص تجعلها اقرب الى التطبيق العملي رغم انها تبدو وكأنها شعارات كالبساطة وامكانية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج، وان تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي، وان تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة. وبالرغم من اختلاف منظمات الاعمال في تركيزها على اى من مكونات وعناصر رسالة المنظمة الا ان غالبية الباحثين يجمعون على تضمين رسالة المنظمة تسعة عناصر لغرض الحكم على فاعلية رسالة المنظمة (David, 2001, 64)، يعرضها الجدول (٢)

الجدول رقم (٢) عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
الزبائن	من هم زبائن المنظمة ؟
المنتجات (سلع /خدمات)	ما هي السلع والخدمات الرئيسية التي تقدمها المنظمة ؟
الأسواق	أين تتنافس المنظمة (المنطقة الجغرافية) ؟
التقنية	هل تمتلك المنظمة التقنية الحديثة ؟
الاهتمام بالبقاء والنمو	هل المنظمة ملتزمة بالبقاء وما هو مركزها المالي ؟
والربحية	ما هي المعتقدات والقيم الأساسية للمنظمة وطموحاتها وأسبقياتها الأخلاقية
الفلسفة والقيم الجوهرية	ما هي القدرة أو الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ؟
فهم الذات	هل المنظمة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية ؟
الصورة العامة	هل تعتبر العاملين من الموجودات القيمة في المنظمة ؟
الاهتمام بالعاملين	

Source: David, Fred R., (2001)'Strategic Management Concepts & Cases, 8th. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. P. 65.

ثالثا. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تمثل الاهداف Objectives اهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون اكثر تفصيلا وتحديدًا من الغايات، وعادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية اقل مثل تحقيق معدل نمو 11% من المبيعات خلال السنة القادمة، وتعرف الاهداف على انها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من اجل تحقيق الغايات الاستراتيجية. وعلى خلاف من الغايات الاستراتيجية، فان الاهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للانجاز والنتائج، ويعرف (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٩٤) الأهداف الاستراتيجية بأنها مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة

حية لها. **ومما سبق، يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية** بأنها نهاية ما يسعى إليه النشاط في مدة زمنية معينة للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف من خلال الاستخدام الكفء لموارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلاً **وتكمن أهميتها** بما تحققه للمنظمة (الدوري، ٥٨، ٢٠٠٣)، وكالاتي :

١. تساعد الإدارة العليا على وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، ومستوى الوظائف.

٢. تعد الأهداف جوهر وظيفة التخطيط، إذ لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعد دليلاً لاتخاذ القرارات الملائمة.

٣. تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا.

٤. توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي و تسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.

٥. تحدد شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثلاً، فضلاً عن تعريف المنظمة ببيئتها.

وتتم صياغة الأهداف الاستراتيجية بعد تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية من خلال مقارنة جوانب القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات البيئية (الخارجية) سواء الحالية أم المتوقعة مستقبلاً، من خلال استعمال تقنية (SWOT) ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، ولا بد ان تتصف الاهداف (Miller & Dess, 1996, 18) بالقابلية للقياس الكمي/ الوضوح والسهولة والقابلية للفهم/ الموضوعية والواقعية/ مشاركة العاملين في وضع الأهداف/ الانسجام والترابط بين الأهداف/ العمومية والشمولية / أن يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها/ أن تكون موثقة ومكتوبة ومحددة الإنجاز خلال مدة مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

زمنية في ضوء الموارد المتاحة/ الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا، فلا توجد أهداف تصلح لجميع المنظمات ولجميع المواقف، لذا كان لزاماً على المنظمة أن تحدد أهدافها بما ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية لها ومع رسالتها التي تطمح بإيصالها إلى المجتمع وفلسفتها وحاجة المتعاملين معها.

رابعاً: القيم Values

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الاعمال وتشكل جزءا اساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الاساسية وموردا يبنى خلال فترات زمنية طويلة وجهود عظيمة كونها الاعتقادات والأفكار حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها وأيضا حول الأنواع أو المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف. وفي هذا الصدد يعرف (ميرخان، ٢٠٠٣، ٦٥) القيم، على أنها معتقدات جوهرية كامنة في الفرد وتؤثر في سلوكه وتجعله متميزا بها عن الآخرين، والذي يعكس أداءه عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتنفيذه، ومن ثم تحقيق أهدافها، مما تقدم يمكن تعريف القيم بانها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. و ان افضل البيانات لمنظومة القيم هي التي تعبر عن مواقف المنظمة واولوياتها حول الامور الثلاث (Kanter,1990,4):

١. الافراد : أي طريقة التعامل مع العاملين والعملاء.
 ٢. العمليات: أي طريقة ادارة منظمة الاعمال واتخاذ القرارات وتوفير المنتجات والخدمات
 ٣. الاداء: أي التوقعات بخصوص مسؤوليات منظمة الاعمال وجودة منتجاتها وخدماتها.
- لقد طرح (Morrissey,1996:22-27) قائمة بقيم مفيدة لمنظمات الاعمال الا ان لكل منظمة خصوصيتها ووفق اعتباراتها، ومنها:
١. الاخلاق: وتعد من القيم البديهية وعادة مايتصرف العاملين باسلوب اخلاقي في العمل.

٢. السلامة :تشكل السلامة قيمة استراتيجية في منظومة القيم المعتمدة لدى منظمة الاعمال لو كانت تعمل مثلا في صناعة المواد الكيميائية،فهنا يكون عنصر السلامة في صدارة قائمة قيمها المنظمة.
٣. البيئة : تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون لها تأثير كبير على البيئة من خلال منتجاتها او من خلال عملياتها التصنيعية،بيد انها قد تشكل محور اهتمام ثانوي بالنسبة لصناعات اخرى.
٤. الابداع : اذا كان من القيم،لابد من الاخذ بعين الاعتبار المخاطرة والكلفة العالية التي سوف تترتب.
٥. صورة منظمة الاعمال في قطاعها الصناعي : اختيار هذه القيمة سيكون له تأثير مباشر على اجراءاتها وخياراتها المستقبلية،فهل تود ان تكون من المنظمات القيادية ؟ام تفضل البقاء في الظل؟
٦. صورة منظمة الاعمال في المجتمع : اختيار هذه القيمة له ايضا تأثير مباشر على اجراءاتها وخياراتها المستقبلية،سواء كانت تريد الوصول الى مختلف الشرائح المجتمعية،ام رغبتها في النجاح؟ام في الاستمرارية؟
٧. الاستجابة للعملاء : لاشك ان منظور المنظمة لاهمية هذه القيمة بحسب طبيعة عملها سوف يساعد المنظمة في تحديد كيفية التركيز على هذه القيمة.
٨. الموارد البشرية : بحسب هذه القيمة فان المنظمة تنظر الى العاملين اما على اساس اعتبارهم افراد يمكن الاستغناء عنهم،او باعتبارهم مورد ثمين لايمكن التفريط به.
٩. الربحية : تتبع ضرورة هذه القيمة في الحفاظ على المنظمة وديمومتها في كل المنظمات حتى تلك غير الهادفة للربح ولا فانها ستتحدر تدريجيا مع الزمن.
١٠. التحالفات الاستراتيجية : يمكن ان تكون التحالفات وقتية او دائمية حسب الفوائد المترتبة عليها،على منظمة الاعمال ان تتسائل اي من الخيارين يقدم قيمة حقيقية لها، وهل انها تفضل استقلاليتها؟

١١. تنوع المنتجات : اختيار المنظمة لهذه القيمة سوف يساعدها في تقرير البقاء على مالديها وتراه هو الافضل ام يتعين عليها الدراسة عن فرص الدخول بمنتجات او خدمات جديدة؟
١٢. تنوع الاسواق : تمثل هذه القيمة بيئة التسويق لقطاع معين او صناعة محددة، او مجموعة عرقية مميزة، او قد تسعى للاستفادة من كل انواع الفرص اينما وجدت.
١٣. التوسع : عندما تفضل المنظمة البقاء على حجمها و هيكلها الحالي، في هذه الحالة لن يكون للتوسع قيمة بالنسبة للمنظمة والعكس صحيح اذا فكرت المنظمة بتوسيع اعمالها، منتجاتها، بناء المزيد من قابلياتها.
١٤. الهيكل التنظيمي : هل تفضل المنظمة الهيكل اللامركزي، او الهيكل المركزي، وهل هناك نقطة بين هاتين الحالتين اكثر فاعلية للمنظمة الى الحد الذي يحفزها على اختيارها كقيمة في منظومة قيمها؟
١٥. التركيز الجغرافي : تكتسب هذه القيمة اهميتها في حالة رغبة المنظمة في نشر نشاطاتها في انحاء العالم كافة، اوفي جزء محدد من البلاد، او تركيزها المحدود على الاسواق المحلية ام انها تود الامتداد اقليميا؟

المحور الثاني : القدرات الاستراتيجية ويتضمن هذا المحور الفقرات الاتية :

(١) القدرات الاستراتيجية المفهوم والخصائص والصفات :_ اخذ موضوع المقدرة اهتماماً متزايداً في نظرية الادارة الاستراتيجية واصبح تحليل المقدرات التنظيمية الاساس للادارة الاستراتيجية منذ عقد التسعينات، و اشار علماء الادارة الاستراتيجية الى ضرورة ان يكون لتلك المقدرة قيمة استراتيجية حقيقية، وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز الأهداف، وفي إطار ذلك ظهرت مفاهيم مشابهة ومرادفة لمفهوم القدرات الإستراتيجية وهذه المفاهيم تتمثل بالمقدرة أو الكفاءة الجوهرية والتي تعدّ الخطوة السابقة لفهم المنظمة لقدراتها الإستراتيجية (المعاضدي وأحمد، ٢٠٠٥ : ٣٤). فيرى (Lenz, 1980: 225) إنها قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها والذي يساعدها في تطويرها ونموها في الأجل الطويل، ولا بد من توافر أساسيات لهذه القدرات لكي تتمكن من تحديدها وهذه الأساسيات

المعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد تتمثل والتفان. اما (Sharplin1985: 54) يجدها مجموعة القدرات الداخلية التي تتمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية. وبالنسبة لـ (Tecce & Pisano, 1990: 90) هي القدرة التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى تكامل وبناء وإعادة تحديد قدراتها الداخلية والخارجية لغرض تحديد التوجه التدريجي نحو التغيرات البيئية. من المفاهيم الواردة **يمكن تعريف القدرات الاستراتيجية**: هي مهارات المنظمة في ادارة انشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على خلق وتكوين وامتلاك القدرات الإستراتيجية المتمثلة بالتفان والمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد. **ومن اهم خصائصها**: انها مهارات تكمن في راس المال الفكري للمنظمة تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تهدف الى تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم ما يرغب فيه/ لها صلة اساسية بالسلوك للأفراد العاملين لانها تتأثر بالاعتقادات والقيم وبالتالي ثقافة المنظمة. **كما وانها تتصف بالصفات الآتية:-** (Hitt et al; 2001: 120)

1. مهمة لبقاء المنظمة للسامد القصير والبعيد. وهي مهمة للخيار الاستراتيجي للمشروع.
2. غير واضحة للمنافسين. فريدة في المشاريع تمتاز بصعوبة تقليدها. وهي اكبر من المقدرة الفردية.
3. تبنى من مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات. يمكن للمنظمة تحقيقها في كل الأوقات.
4. ضرورة لتطوير المنتجات الاساسية، حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية للمشروع.

(2) **مداخل بناء القدرات الاستراتيجية**: بدأت منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق النجاح في الميادين التنافسية التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها من تحقيق ذلك، كما يتوقف اختيار المدخل لبناء المقدرة الجوهرية، على نوع المقدرة المطلوبة في المنظمة والتي

تؤثر على استراتيجية المنظمة (Aquino, et al; 2000: 39)، اعتماداً على ذلك فقد سعت الدراسة لعرض أهم مداخل بناء القدرات الإستراتيجية وهذه المداخل هي:

١. مدخل تخطيط القدرة الإستراتيجية : ويعدّ تحديد حاجة المنظمة إلى تخطيط القدرات أمراً سهلاً نسبياً إلا أن الصعوبة تكمن في عملية تخطيط القدرات الإستراتيجية نفسها والتي تتطلب المزيد من الجهود في إطار ما تشهده بيئة المنظمة من تغيرات يصعب التنبؤ بتغيراتها بدقة. ومن أجل النجاح في مواجهة بيئة المنظمة وعلى نحوٍ كفوء (Hussey, 1982,89)، فإن مهمة تحديد نوع القدرات المطلوبة من قبل المنظمة و زمن التنفيذ المنسوب لها سيكون أسهل باستخدام الأفق الإدراكي لدليل تخطيط القدرات الإستراتيجية، الذي يحدد ثلاثة آفاق مفاهيمية، وهذه الآفاق هي:

الأفق الأول ويغطي رؤية إستراتيجية ترتبط بالمدة الزمنية المحصورة بين (٣-٥) سنوات، ويركز أفق التخطيط هذا على تعزيز القدرات الحالية الأكثر نضوجاً وإدامتها.

الأفق الثاني ويغطي رؤية إستراتيجية ترتبط بالمدة الزمنية المحصورة بين (١٠-١٥) سنة، ويركز هذا الأفق على تعزيز القدرات الإستراتيجية الحالية للمنظمة واستبدالها.

الأفق الثالث ويغطي المدى الزمني الممتد من (١٠-٣٠) سنة. يركز أفق التخطيط هذا على حيازة قدرات جديدة، ويتمثل في عملية توليد خيارات متعددة لبناء القدرات الإستراتيجية واختبارها واكتشاف وتحديد أفضل قدرة إستراتيجية تتمتع بها المنظمة في المستقبل.

٢. مدخل سلسلة القيمة : على وفق هذا الإطار هناك تسع فئات من الأنشطة تضمها مجموعتان رئيستان هما:

اولاً: الأنشطة الأساسية للمنظمة يتم تجميعها في خمسة مجالات رئيسة هي:

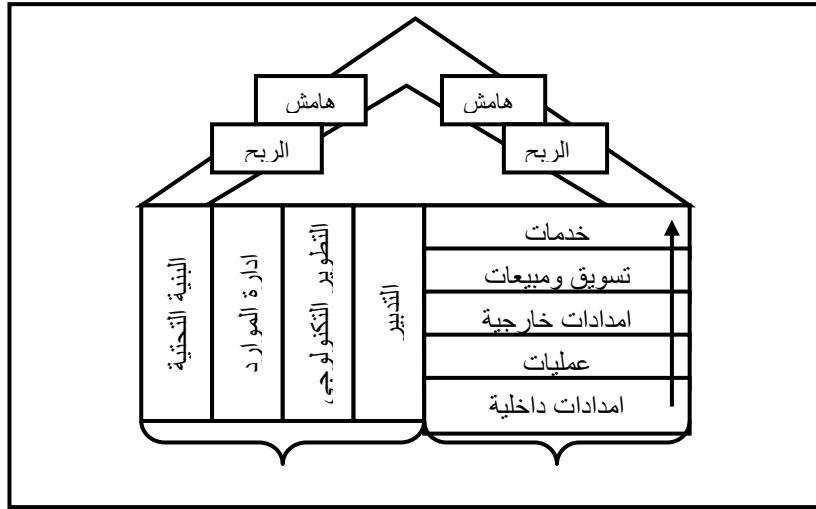
(Porter, 1991: 41)

١. الإمداد الداخلي: وهي أنشطة تهتم بالاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج.
٢. العمليات : وهي الأنشطة الخاصة بتحويل مختلف أنواع المدخلات إلى منتج نهائي أو

خدمة

٣. الإمداد الخارجي : وهي الأنشطة الثانوية المتعلقة بجمع وخزن وتوزيع المنتج
٤. التسويق والمبيعات: وهي مجموعة الأنشطة الثانوية المسؤولة عن التزويد بوسائل التصنيع وزيادة وعي الزبائن أو المستخدمين للسلعة / الخدمة
٥. الخدمات : وهي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج / الخدمة مثل التدريب.

ثانيا: الأنشطة الداعمة للمنظمة ويتم تجميعها في أربعة مجالات رئيسة هي:



شكل (٤)

النموذج التقليدي لسلسلة القيمة

الشكل (٢) العلاقة بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة

Source: Pitts & Line, (1996) "Strategic Management" Building and Sustaining Competitive Advantage, west Publishing. P.62.

١. الاستقطاب : وتشير إلى عملية اكتساب مختلف أنواع الموارد كمدخلات للأنشطة الأولية.

٢. **التطور التكنولوجي** : وهي تشير إلى أن جميع أنشطة القيمة تستند إلى تكنولوجيا، فالتكنولوجيات الأساسية قد تهتم مباشرة بالمنتج أو مع العمليات التشغيلية أو مع موارد خاصة.

٣. **ادارة الموارد البشرية**: ويرتبط بجميع الأنشطة الأخرى، فهو يهتم بجميع الأنشطة التي تتضمن التوظيف، والتدريب، والتطوير ومكافأة الموارد البشرية داخل المنظمة.

٤. **البنى التحتية** : وتتضمن نظم التخطيط، والتمويل، والرقابة على الجودة. والشكل (٢) يمثل العلاقة بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في إطار ما يعرف بمدخل سلسلة القيمة.

٣.مدخل القوى التنافسية : هذا المدخل يساعد المنظمة في امتلاك موقع ومكانة تناسبها في الصناعة ويمكنها من الدفاع عن ذاتها ضد القوى التنافسية التي قد تواجهها. أنصب التركيز الأساسي لهذا المدخل على الإجراءات التي يمكن لمنظمات الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية منبئة تجاه القوى التنافسية، وعلى وفق هذا المدخل فإن صياغة الإستراتيجية التنافسية يتم من خلال ربط المنظمة ببيئتها الخارجية والتي تتمثل بالصناعة أو الصناعات التي تنافس فيها (Porter, 1998: 4)، كما يتطلب من المنظمات التي تريد البقاء أو الاستمرار في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة أن تمتلك قدرات وكفاءات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وإن القيام بذلك بفاعلية ونجاح يعكس تنافسية المنظمة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في مجال نشاطها.

٤. **مدخل الصراع الاستراتيجي** : يقوم هذا المدخل على الكيفية التي تؤثر بها المنظمة في سلوك وأفعال المنظمات المنافسة لها، من خلال الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، كما يؤكد هذا المدخل على تصميم الإجراءات الإستراتيجية المؤثرة في تحقيق المنافع وبخاصة من خلال السمعة والالتزام المعروفة بها (المعاضدي، ٢٠٠١: ١٥) وإن تحديد المنظمة لميزتها التنافسية أو مصادرها تحتاج إلى تحليل للعديد من المتغيرات الإستراتيجية، والمتمثلة بتحديد جوانب القوة

التي تتميز بها المنظمة، وكذلك تحديد جوانب الضعف التي تعاني منها، فضلاً عن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة للفرص والتهديدات التي تواجهها.

٥. مدخل الإستراتيجية القائمة على الموارد : أن امتلاك المنظمات للموارد والاستحواذ عليها يمكن أن يساعدها في إضافة عوائد جديدة لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وأن تمايز المنظمات في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد، منها ما يمكن تقليده ومحاكاته، ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته يمكن أن يقود إلى بناء القدرات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (Afuah, 2004: 111)، ويشير المدخل إلى امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة هو الذي يقود إلى تحقيق التمايز فيما بينها، ويؤكد هذا المدخل على إستراتيجيتي التكامل العمودي والتنوع بمنظور استراتيجي جديد يوحدهما معاً.

٦.مدخل القدرة الامتصاصية : هي قدرة المنظمة على اضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعدّ هذه القدرة مهمة القدرات الابداعية وطبقاً (Cohen & Levinthal, 1999: 128-125) تشير القابلية الممتصة الى اكتساب المعلومات بواسطة المنظمة والقدرة على استثمارها لذلك فان هذه القابلية لا تعتمد على الحدود المشتركة مع البيئة الخارجية فقط وانما على انتقال المعرفة خلال الوحدات الفرعية للمنظمات ايضاً.

٧.مدخل القدرة الدينامية : وينطلق من أن التركيز على الموارد بوصفها إستراتيجية يكون غالباً حالة غير كافية لدعم وإسناد التمايز التنافسي. فالقدرة الدينامية تتحدد بقدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال تلك القدرات وكذلك تنمية وتعزيز قدرات جديدة لتحقيق التمايز التنافسي ومن ثمّ تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية المنقلبة. ولغرض تحديد القدرة الدينامية والتي تستخدم معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في ثلاثة جوانب رئيسة، هي (Teece & Pisano, 1997: 517) :

آ. العمليات Processes : وهي كل العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي الأدوار الرئيسية والمتمثلة بالتكامل والتعاون والتعلم وإعادة التشكيل.

ب. **المواقع Positions** : وهي الموجودات التي تمتلكها المنظمة بما فيها المالية والمؤسسية والهيكلية وغير الملموسة والتمتمة والتكنولوجية والبنية الهيكلية للسوق والحدود التنظيمية.

ج. **المسارات Paths** : وهي الاستثمارات بالموجودات المتممة والهيكل الداعمة وفي أنشطة التعلم وفي اقتصاديات الحجم بالنسبة لنشاطات الإنتاج والتوزيع والتي تحقق للمنظمة المزيد من العوائد.

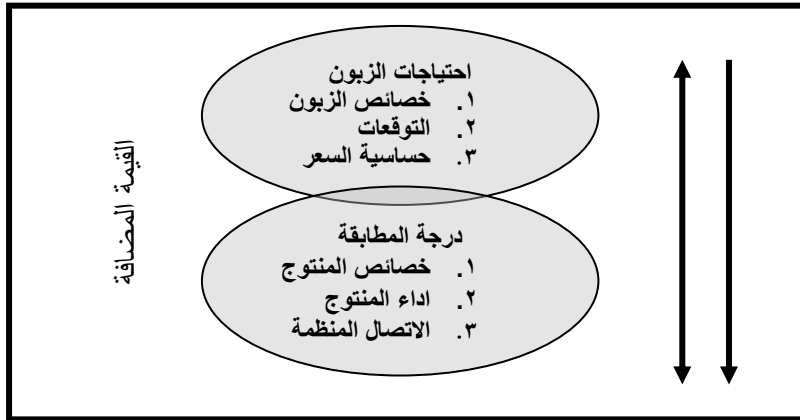
(٣) **ابعاد القدرات الإستراتيجية** : نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الإستراتيجية والاهتمام بعناصرها بعد أن اكتشفت بأن بقاءها مرهوناً بامتلاك القدرات الإستراتيجية المستندة إلى مجموعة عناصر والتي تتمكن خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وقد تناولت الدراسة ما طرحه (Lenz, 1980: 229-232) للتعبير عن عناصر القدرة الإستراتيجية وكالاتي:

أولاً: المعرفة الفنية لبناء القيمة : ان الدور الذي تقوم به ادارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الانتاجية كما يجعل الزبون مبهجاً في تعامله مع المنظمة والاهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة فضلاً عن تحقيق القيمة لاصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. فقد عدها (Stewart;1999:58) راس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، وقد حدد (Taylor; 2000: 1-5) خصائصها بالاتي:

- ١- تصاغ في عقول الافراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار. تتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها.
- ٢- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة. وتزداد قيمتها عندما نكتسب.
- ٣- حيوية لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات ووحدها.
- ٤- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع التي توقفت عنده المعرفة القديمة.

٥- ان كل فرد يمتلك مقداراً من المعرفة العامة والخاصة وان كل مهارة تتضمن معرفة خاصة مرتبطة.

يشير الشكل (٣) الى ان هناك ثلاثة عناصر يدركها الزبون وهي الموقف، التوقعات، حساسية السعر تجاه المنتج او الخدمة. وبالمقابل تنظر المنظمة لمنتجها من خلال الخصائص والاداء وطرائق الاتصال بالمستهلك، فكما كانت توقعات الزبون والمنظمة متطابقة فذلك يعني ان القيمة المضافة المدركة من وجهة نظر الزبون للمنتج ذات درجة عالية والعكس صحيح (Johnson & Scholes, 1997:156). و للمنظمة القدرة على خلق القيمة من خلال نوعين من الموارد هي (Jones & George; 1999: 269) :



الشكل (٣) عناصر تقييم الزبون للقيمة المضافة

Source: Johson & Scholes (1997) " Exploring Corate Strategy. Text and Cases 4.ed; prentice – Hall, United State of America P156.

اولا :موارد وظيفية: تتضمن المهارات والقابليات التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة وهي مهارات فريدة وصعبة التقليد.

ثانيا : موارد منظمية: وتتضمن مهارات الادارة العليا وموارد القيمة مثل التجهيزات وراس المال وكذلك القابليات الاخرى مثل السمعة والعلامة التجارية. وإن لهذه المعرفة الفنية التقنية المتراكمة والموجودات المادية آثار مباشرة في تكوين القدرات الإستراتيجية والتي تساهم في خلق القدرة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (المعاضدي، ٢٠٠١ : ٣٠).

ثانيا: القدرة على توليد الموارد وامتلاكها : يكمن النجاح في الاعمال من خلال التركيز على اختيار السوق والموقع وهو ما يطلق عليه محور الخارج-الداخل (Outside-In) او النجاح المستند الى القابليات الداخلية وموارد المنظمة والذي يطلق عليه محور الداخل-الخارج (Inside-Out) (Tampo,1994:27)، تؤكد النظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد على ضرورة امتلاك المنظمات القدرة على تحقيق الأرباح والمنافع في ضوء تحديدها لنقاط القوة والضعف وتميزها الواحدة عن الأخرى، فضلاً عن إمكاناتها في تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات خارجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكلف والنفقات طويلة الأجل، وبذلك تحقق المنظمة خفضاً في الكلف وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكلٍ يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد التي استحوذت عليها. اذ يعرف (Afuah, 2004) (III) الموارد على أنها إحدى مصادر المنظمة الأساسية والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح وخفض الكلف من خلال تجميع تلك الموارد وتوظيفها لمصلحتها وبما يحقق الميزة التنافسية لها، ويعبر (Porter, 1998:4) عن الموارد بالموجودات التي تمتلكها المنظمة، والموارد هي مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الانتاج والتي تتمثل براس المال، المعدات، المهارات الفردية للعاملين، المعرفة، براءات الاختراع، الموارد المادية، التمويل، موهبة المديرين، وبشكل عملي فالموارد لوحدها لا تعطي ميزة تنافسية للمنظمة لذلك لابد للمنظمات ان تمتلك القدرات لتحويل تلك الموارد الى مقدره استراتيجية وان تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن مزيج من المهارات البشرية والموارد الاولية والمعدات الملائمة مع

المواقع التنافسية وقدرتها في الحصول على تلك الموارد (Kragewski; 1996: 95)، كذلك صنفت الموارد الى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، ويشير الجدول (3) الى هذه الموارد.

الجدول (3)

انواع الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد الملموسة Tangible Resources	الموارد الغير ملموسة Intangible Resources
الموارد المالية	الموارد البشرية
قدرة المنظمة على الافتراض	المعرفة
قدرة المنظمة على توليد الاموال من الداخل	الثقة
الموارد التنظيمية	قدرات الادارة
نظام التخطيط والهيكل	الروتينيات التنظيمية
نظام الرقابة والتنسيق	موارد الابداع
الموارد المادية	الافكار
موقع المصانع والمعدات	القدرة على الابداع
المواد الخام	القابليات العلمية
الموارد التكنولوجية	موارد السمعة والشهرة
التكنولوجيا مثل الاقتراعات	السمعة لدى الزبون
الاصول	ادراك النوعية، المعولية السمعة لدى المجهزين
	العلاقات والتفاعلات المتبادلة المفيدة والداعمة

Source: Hitt, Michael. A and other. (2001) "Strategic Management" South western, collage Publishing. P.106.

وتتبنى القدرات من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة وتمكن المنظمة من خلق واستغلال الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة عندما تستخدم الموارد ببراعة. فالقدرات هي طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل للوصول الى حالة مرغوبة (Hitt,etal:2001,107). فالمنظمات تسعى إلى بناء قدراتها الإستراتيجية استناداً إلى عناصرها، كما تسعى إلى حماية عناصر قدراتها من تحركات وتصرفات المنافسين، الا ان هناك العديد من المنظمات تسعى إلى تقليد موارد المنظمات الأخرى وفي هذا الصدد تلجأ إلى القيام بكل ما من شأنه الحد من تقليد مواردها بوصفها إحدى الأسس أو العناصر المهمة لقدراتها الإستراتيجية.

ثالثاً: التقانة المستخدمة : تعدّ التقانة البعد الثالث من عناصر القدرة الإستراتيجية، إذ أنها توفر السرعة والاختزال بالوقت مما يساعد في رفع كفاية الأداء من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها (العقيشات، ٢٠٠١، ٥٣)، بل تشير أيضاً إلى المعرفة الفنية (Know-how) بوصفها جزءاً أساسياً من التقانة، ولذلك يدخل ضمن هذه المفاهيم الطرق المتبعة في الإنتاج، وخصائص المواد المستعملة والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام المتابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل (القيوتي، ٢٠٠٠، ١٥١)، وتشمل تقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات التقانية، وعرفت بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (المواد، المعرفة، الطاقة، رأس المال، الى مخرجات (السلع والخدمات) ويعبر (Lenz, 229: 1980) عن التقانة بأنها المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الإنسانية وتنسيقها نحو تحقيق الغايات والأهداف، أما (الدرة، ١٩٨٥ : ٧). فقد نظر الى التقانة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية :

١. التقانة بوصفها إنتاجاً ويرتبط ذلك بوجود شيء ملموس كنتيجة لتطبيق الإجراءات العملية المناسبة ويأخذ شكل التقانة العلمية كالآلات والأجهزة والمعدات.
٢. التقانة بوصفها عملية يقصد بها التطبيق المنظم، والموثوق بها لحل المشكلات او إنجاز أهداف معينة
٣. التقانة مزيج من العمليات والنتائج ترتبط هنا بالجمع بين جانبيين، هما الحاسوب الذي يجمع المعلومات، وعمليات المعالجة المختلفة وإمكانية استرجاعها وبرامجياته. ان اختلاف الصناعات فيما بينها تأتي من اختلاف المستوى التقاني المطبق داخل الصناعة، فهناك العديد من الصناعات التي تكون فيها البدائل التقانية معروفة ومحددة بعكس الصناعات الأخرى (الإلكترونية مثلاً) التي تتوافر لديها أساليب وفن إنتاجي متجدد ومتطور من وقت لآخر. وعموما بدأت منظمات الأعمال تدرك حقيقة أن من يمتلك التقانة لابد وأن يحقق التميز

- وفيما يخص التحصيل الدراسي تبين ان ٩٦% من المبحوثين حاصلين على شهادات اكااديمية بواقع ٨٣% يحملون شهادة البكالوريوس و ١٣% شهادة دبلوم فيما يمتلك ٤% من المبحوثين شهادة الاعدادية مما يشير الى امكانية المبحوثين في بناء تصورات علمية عن اعمالهم والواقع الميداني للعمل.

- اما بالنسبة للجنس فقد اشار الجدول الى ان ٦٠% من المبحوثين هم من الذكور مقابل ٤٠% للإناث، وهنا يمكن الاشارة الى تفوق نسبة القيادات الادارية من الذكور على الاناث ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة ومتطلبات العمل القيادي نفسه والتي احيانا لاتتناسب مع طبيعة وامكانيات المرأة، كالسفر، الاجتماعات لافترات طويلة او لساعات متأخرة، وغيرها.

- اما فيما يتعلق بفئات العمر فكان اكبر النسب في الفئات الواقعة اعمارها بين (٣١ - ٤٠) حيث بلغت ٥٦% مما يشير الى سمة الخبرة والشبابية والنشاط الذهني والبدني وهذا يعد ايجابيا يخدم توجهات الدراسة، يليها فئة (٤١ - ٥٠) بنسبة ٣٢% مع نسبة قليلة من الفئات العمرية الشابة بلغت ١٠% تلتها نسبة ٢% للفئة (٥١ فأكثر).

- اما بخصوص مدة الخدمة فان الجدول يشير الى ان ٧٩% من المبحوثين لديهم خبرة تزيد على عشر سنوات يتوزعون بواقع ٤٨% خبرة ١١ - ١٥ سنة، و ٨% خبرة ١٦ - ٢٠ سنة، و ١٧% خبرة ٢١ - ٢٥ سنة، و ٦% خبرة اكثر من ٢٦ سنة، وهي سنوات كافية لتسلح الافراد المبحوثين من خلالها بالخبرة اللازمة لمعرفة كل المهام و تفاصيل الاعمال داخل المعمل.

ثانيا. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: يتناول هذا الجزء وصف وتشخيص بعدي الدراسة، وفقا لنتائج الاستبيان ويوضح الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية للاجابات عن مقاييس متغيرات الدراسة. فالمعدل العام للتوجه يشير الى نسبة (45,56%) من المبحوثين متفقين على دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية وان (13,690%) من المبحوثين غير متفقين على اهمية التوجه الاستراتيجي ودوره في بناء القدرات، وان مانسته (40,716%) من المبحوثين غير متأكدين او محايدين، ومما يؤيد ذلك هو الوسط الحسابي الذي جاء بمقدار

(3,387) وانحراف معياري بلغ (0,787)، وقد جاءت العناصر بحسب اتفاق الافراد المبحوثين لبعد الرسالة اولا ولبعد القيم ثانيا ثم الاهداف ثالثا وجاء بعد الرؤيا بالمرتبة الرابعة باوساط حسابية هي على التوالي (3,484) (3,44) (3,367) (3,258) وانحرافات معيارية بلغت على التوالي (0,791) (0,794) (0,784) (0,799) وفي ماياتي وصف لهذه العناصر ابتداء بوصف وتشخيص التوجه الاستراتيجي وفقا لعناصره :

١. الرؤية الاستراتيجية :

يشير 35,729 % من المبحوثين الى ان المعمل ياخذ بنظر الاعتبار بعد الرؤية الاستراتيجية كعامل مهم لتصور القدرات الاستراتيجية للمعمل في المستقبل وما ستؤول اليه، وان متغير X1 (تسعى منظمتنا للبحث عن الفرص الجديدة) جاء باعلى نسبة اتفاق بلغت (60,4%) بوسط حسابي (3,708) وباعلى مستوى اهمية وانحراف معياري (0,921) مما يدل على ان المنظمة تبدي اهتماما كبيرا بهذا المؤشر من وجهة نظر الافراد المبحوثين، واقل نسبة اتفاق هو X7 (تمتلك منظمتنا قدرة اقناع وتحفيز العاملين على الايمان برويتها الاستراتيجية) الذي جاء بنسبة (27,1 %) وبوسط حسابي (2,979) وانحراف معياري (0,753)، مما يؤكد قلة اهتمام المنظمة بهذا المؤشر حسب رأي الافراد المبحوثين.

٢. رسالة المنظمة :

ينفق ويتفق بشدة مانسبته (58,4%) من المبحوثين على المؤشر X12 (تسعى منظمتنا على الى توسيع مجال نشاطها) والذي يؤيد ذلك الوسط الحسابي (3,666) والانحراف المعياري (0,907) ، في حين جاءت اعلى نسبة عدم اتفاق للمؤشر X10 (يطلع العاملون في منظمتنا على تفاصيل رسالتها) (14,6%) وهذا يدل على قلة اهتمام المنظمة بدور العاملين لكونهم الاداة الفاعلة في تحقيق الاهداف التي تسعى رسالة المنظمة من اجل تحقيقها من وجهة نظر الافراد المبحوثين، يؤيد ذلك الوسط الحسابي البالغ (3,291) والانحراف المعياري (0,921).

٣. الاهداف الاستراتيجية :

يرى (12,5%) من المبحوثين وحسب المؤشر x17 (تحدد منظمنا اهدافها الاستراتيجية وفقا لتغيرات البيئة الخارجية) أي ان الافراد المبحوثين يعتقدون بان المعمل يواكب تصاميم منتجاته على وفق التغيرات الحاصلة في اذواق المستهلكين وكما يرى (16,7%) من المبحوثين وحسب المتغير x21 (يعد تحقيق الاهداف الاستراتيجية اداة فاعلة لتحفيز العاملين على المبادرة والابداع)، اللذين جاء باقل وسط حسابي لهذا البعد بلغ لكليهما (3,270) وانحراف معياري (0,736) (0,843) على التوالي، وهذه حقيقة ملازمة لمنتجات المعمل فقد كان الاقبال على هذه المنتجات كبيرا بشكل ملفت للنظر في السنوات السابقة لوجودتها مع انخفاض اسعارها ولعل هذه من احد اهم اسباب تراجع مستوى اقبال المستهلكين لمنتجات المعمل عموما، الان المؤشر x16 (تختار منظمنا الانشطة الملائمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية) جاء باعلى نسبة اتفاق (52,1%) بوسط حسابي (3,500) وانحراف معياري (0, 798) وذلك من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

٤. القيم :

توضح النتائج ان اعلى نسبة عدم اتفاق هو للمؤشر x22 (تعد منظمنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف من القيم الاساسية) حيث بلغت (25%) وهذا يدل على قلة اهتمام المنظمة بهذا المؤشر من وجهة نظر المبحوثين والذي يؤيد هذا الوسط الحسابي (3,041) وانحراف معياري (0,797)، بينما تتفق وتتفق بشدة معظم اجابات المبحوثين على ان (يدين العاملون في منظمنا بالولاء والاخلاص لها في العمل) هذا ماجاء به المؤشر x26 بنسبة بلغت (62,5%) حيث جاء بوسط حسابي (3,645) وانحراف معياري (0,729).
اما فيما يتعلق بوصف وتشخيص ابعاد القدرات الاستراتيجية، وكما يوضح المعدل العام لبعده القدرات بان مانسيته (50,99%) من اجابات المبحوثين يؤيد دور التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية من خلال رؤية ورسالة المنظمة والتي يتم في ضوءها تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة .

الجدول (٥)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية

مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعراض بشدة		اعراض		محايد		اتفق		اتفق تماما		المتغيرات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
مرتفعة	0,921	3,708	-	-	10,4	5	29,2	14	39,6	19	20,8	10	X1
متوسطة	0,841	3,125	--	-	20,8	10	54,2	26	16,7	8	8,3	4	X2
متوسطة	0,764	3,604	--	-	4,2	2	43,8	21	39,6	19	12,5	6	X3
متوسطة	0,874	3,208	--	-	20,8	10	45,8	22	25	12	8,3	4	X4
متوسطة	0,613	3,083	--	-	14,6	7	62,5	30	22,9	11	-	-	X5
متوسطة	0,831	3,104	--	-	25	12	43,8	21	27,1	13	4,2	2	X6
متوسطة	0,753	2,979	--	-	29,2	14	43,8	21	27,1	13	-	-	X7
	0,799	3,258	%18,114				%46,157		%35,729				المعدل
متوسطة	0,841	3,375	4,2	2	6,2	3	41,7	20	43,8	21	4,2	2	X8
متوسطة	0,945	3,520	4,2	2	10,4	5	22,9	11	54,2	26	8,3	4	X9
متوسطة	0,921	3,291	2,1	1	12,5	6	52,1	25	20,8	10	12,5	6	X10
متوسطة	0,753	3,333	--	--	12,5	6	45,8	22	37,5	18	4,2	2	X11
متوسطة	0,907	3,666	--	--	10,4	5	31,2	15	39,6	19	18,8	9	X12
متوسطة	0,703	3,625	--	--	4,2	2	37,5	18	50	24	8,3	4	X13
متوسطة	0,651	3,479	--	--	8,3	4	35,4	17	56,2	27	--	--	X14
متوسطة	0,613	3,583	--	--	2,1	1	41,7	20	52,1	25	4,2	2	X15
	0,791	3,484	%9,6				%38,50		%51,8				المعدل

متوسطة	0,709	3,416	--	--	8,3	4	45,8	22	41,7	20	4,2	2	X16	الأهداف الإستراتيجية
متوسطة	0,736	3,270	--	--	12,5	6	52,1	25	31,2	15	4,2	2	X17	
متوسطة	0,798	3,500	--	--	10,4	5	37,5	18	43,8	21	8,3	4	X18	
متوسطة	0,794	3,416	--	--	10,4	5	45,8	22	35,4	17	8,3	4	X19	
متوسطة	0,833	3,333	--	--	10,4	9	33,3	16	43,8	21	4,2	2	X20	
متوسطة	0,843	3,270	--	--	16,7	8	47,9	23	27,1	13	8,3	4	X21	
	0,784	3,367	%12,9				%43,7		%43,4				المعدل	
متوسطة	0,784	3,014	2,1	1	22,9	11	43,8	21	31,2	15	--	--	X22	القياس
متوسطة	0,887	3,354	--	--	18,8	9	35,4	17	37,5	18	8,3	4	X23	
متوسطة	0,820	3,416	--	--	14,6	7	35,4	17	43,8	21	6,2	3	X24	
متوسطة	0,825	3,500	--	--	16,7	8	20,8	10	58,3	28	4,2	2	X25	
متوسطة	0,729	3,645	--	--	6,2	3	31,2	15	54,2	26	8,3	4	X26	
متوسطة	0,824	3,541	--	--	12,5	6	29,2	14	50	24	8,3	4	X27	
متوسطة	0,678	3,583	--	--	2,1	1	45,8	22	43,8	21	8,3	4	X28	
	0,794	3,44	%14,15				%34,51		%51,34				المعدل	

دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية

متوسطة	0,787	3,387	%13,690				%40,716				%45,567				المعدل للتوجه لاستراتيجي
متوسطة	0,939	3,395	-	--	18,8	9	35,4	17	33,3	16	12,5	6	X29	المعرفة الفنية	
متوسطة	0,682	3,291	-	--	12,5	6	45,8	22	41,7	20	--	--	X30		
مرتفعة	0,721	3,770	-	--	2,1	1	33,3	16	50	24	14,6	7	X31		
متوسطة	0,684	3,500	-	--	6,2	3	41,7	20	47,9	23	4,2	2	X32		
متوسطة	0,818	3,614	-	--	8,3	4	35,4	17	43,8	21	12,5	6	X33		
	0,768	3,514	%9,22				%38,32				%52,46				المعدل
متوسطة	0,862	3,645	-	--	4,2	2	35,4	17	47,9	23	12,5	6	X34	قدرة توليد الموارد	
متوسطة	0,868	3,604	1	1	2,1	1	45,8	22	33,3	16	16,7	8	X35		
مرتفعة	0,743	3,854	-	--	4,2	2	22,9	11	56,2	27	16,7	8	X36		
متوسطة	0,913	3,625	1	1	6,2	3	35,4	17	39,6	19	16,7	8	X37		
مرتفعة	0,854	3,687	1	1	2,1	1	37,5	18	41,7	20	16,7	8	X38		
متوسطة	0,684	3,500	-	--	6,2	3	41,7	20	47,9	23	4,2	2	X39		
	0,820	3,652	2,1%5,54				%36,45				%58,01				المعدل
متوسطة	0,850	3,479	1	1	8,3	4	37,5	18	43,8	21	8,3	4	X40	التقانة المستخدمة	
متوسطة	0,841	3,375	-	--	10,4	5	54,2	26	22,9	11	12,5	6	X41		
متوسطة	0,709	3,582	-	--	2,1	1	47,9	23	39,6	19	10,4	6	X42		

متوسطة	0,771	3,479	-	--	4,2	2	56,2	27	27,1	13	12,5	٦	X43
متوسطة	0,724	3,166	-	--	18,8	9	45,8	22	35,4	17	--	--	X44
	0,779	3,416	%9,18			%48,32			%42,50				المعدل
متوسطة	0,789	3,527	7,98			41,03			50,99				المعدل للقدرات الاستراتيجية

(قيد الدراسة) الى تحقيقها استنادا الى القيم التي يؤمن بها الافراد العاملون والذي جاء بوسط حسابي (3,527) وانحراف معياري (0,789)، كما ان ابرز المؤشرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هو مؤشر (القدرة على توليد الموارد)، اذ جاء بمعدل اتفاق (58,01%) كما بلغ الوسط الحسابي له (3,652) وبانحراف معياري (0,820)، ثم بقية المؤشرات وهي (المعرفة الفنية لبناء القيمة) و(التقانة المستخدمة) والتي جاءت بانفاق (52,46%) (42,50%) على التوالي وباوساط حسابية (3,514) (3,416) وبانحرافات معيارية (0,768) (0,779) على التوالي.

وفي مايتي وصف وتشخيص لمتغير القدرات الاستراتيجية وفقا لعناصره :

١. المعرفة الفنية لبناء القيمة : اشارت نتائج الجدول (٥) ان الافراد المبحوثين يتفقون ويشدة على المتغير 31x (تؤمن منظمتنا بان امتلاك المعرفة الفنية يسهم في بناء المزايا التنافسية) بنسبة (66,4%) والذي يؤيد هذا الوسط الحسابي (3,770) والانحراف المعياري (0,721) ام المؤشر الذي جاء باعلى نسبة عدم اتفاق هو 30x (تمتلك منظمتنا المعرفة اللازمة لتتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية) بلغت (12,5%) ايد ذلك الوسط الحسابي (3,291) والانحراف المعياري (0,682).

٢. القدرة على توليد الوارد : يتفق الافراد المبحوثون ويتفقون بشدة وبنسبة (72,9%) (على ان تنوع الموارد يعد اساسا لبناء قدراتها الاستراتيجية) وهذا ما جاء به المؤشر 36x يؤيد ذلك الوسط الحسابي (3,854) والانحراف المعياري (0,743)، جاء المؤشر 35x (تعتقد منظمتنا ان امتلاك الموارد يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية) باعلى نسبة عدم اتفاق (4,2%) يؤيد

ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,604) (0,868) على التوالي من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

٣. **التقانة المستخدمة** : توضح نتائج الجدول بوجود اهتمام كبير لدى الافراد المبحوثين في المعمل قيد الدراسة للمؤشر X42 (تؤمن منظمتنا بان التقانة مكتملة للعاملين في بناء قدراتها الاستراتيجية) اذ جاءت بنسبة اتفاق (50%) وبوسط حسابي (3,583) وانحراف معياري قدره (0,709).

ثالثاً: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين مؤشرات عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية على مستوى الشركة المدروسة تم اعداد الجدول (٦) والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (**0,833) للشركة قيد الدراسة. وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مؤشرات عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية على مستوى الشركة المدروسة. ومن اجل إعطاء مؤشرات تفصيلية أكثر، فان

الجدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية على مستوى الشركة

الترتيب	المؤشر الكلي R	عناصر التوجه الاستراتيجي			المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة
		القيم	الاهداف	الرسالة	الرؤية	القدرات الاستراتيجية
الاول	0,848**	0,689**	0,836**	0,715**	0,715**	الغنية لبناء القيمة
الثالث	0,648**	0,577**	0,623**	0,678**	0,390**	القدرة على توليد الموارد
الثاني	0,773**	0,679**	0,729**	0,729**	0,636**	التقانة المستخدمة
	0,833**	0,717**	0,789**	0,788**	0,624**	المؤشر الكلي

*P≤0, 05

**P≤ 0,01

DF(43-4)

N=48

الجدول (٦) يوضح نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين عناصر التوجه الاستراتيجي وبناء القدرات عند مستوى معنوية (0,01) وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بعناصر التوجه الاستراتيجي التي يتبناها المعمل من شأنها ان تؤدي الى تحقيق وبناء القدرات للشركة قيد الدراسة، مما يدل على وجود تناسب كبير بين بناء وامتلاك القدرات من خلال تبني عناصر التوجه الاستراتيجي، وقد احتل بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة المرتبة الاولى بحصوله على العلاقة الاقوى ($0,848^{**}$) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وبناء القدرات وجاء بعد التقانة المستخدمة في المرتبة الثانية ($0,773^{**}$) وجاء بعد القدرة على توليد الموارد بالمرتبة الاخيرة لتحقيقه على العلاقة الاضعف ($0,648^{**}$) بدلالة المؤشر الكلي R وتعني هذه العلاقة انه كلما زاد الاهتمام بعناصر التوجه الاستراتيجي ارتبط ذلك معنويا بزيادة الاهتمام بابعاد القدرات الاستراتيجية، والجدول عموما يظهر جميع العلاقات على المستوى الكلي والفرعي بالتفصيل.

رابعا : علاقة التأثير بين مُتغيرات الدراسة :

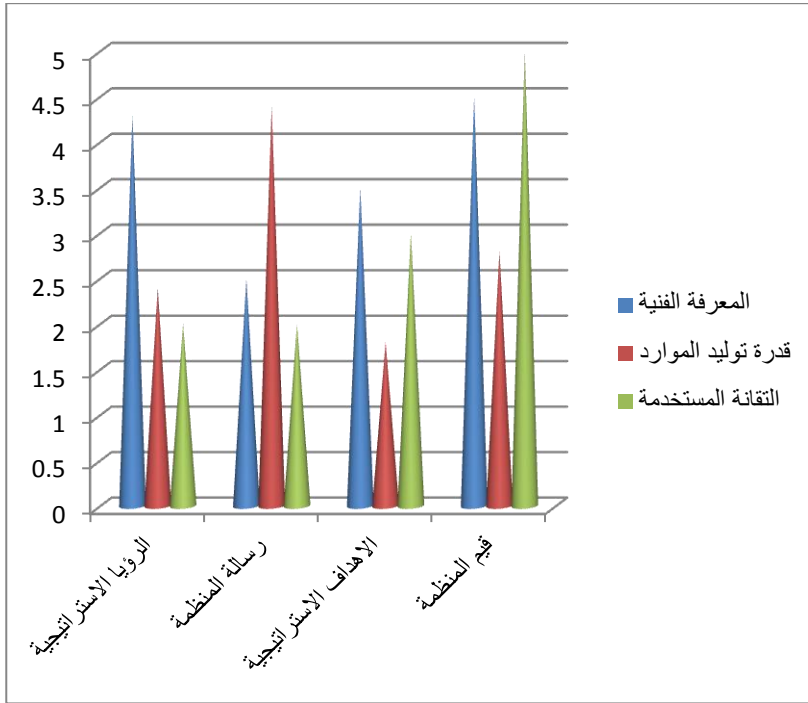
من اجل التعرف على المزيد من علاقات التأثير بين عناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة على مستوى الشركة المدروسة تم إعداد الجدول (٧) والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لعناصر التوجه الاستراتيجي باعتبارها مُتغيراً مُستقلاً في ابعاد القدرات الاستراتيجية باعتبارها مُتغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (104,24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,07) عند درجتى حرية (4-43) ومستوى معنوية (0,05). ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) (0,694) وهذا يعني ان (69,4%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في ابعاد القدرات الاستراتيجية تعود إلى عناصر التوجه الاستراتيجي ويعود الباقي إلى مُتغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال مُتابعة معامل بيتا (β) التي تعد (0,833) من التغير في القدرات الاستراتيجية نتيجة لتغير وحدة واحدة من عناصر التوجه الاستراتيجي. كما تشير نتائج الانحدار المتعدد الى تأثير عناصر التوجه الاستراتيجي معنويا في المعرفة الفنية لبناء القيمة

ويدعم ذلك قيمة (F) (118,030) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1,55) وبدرجة حرية (4-43) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) على ان (0,720) من التباين في قدرة الباحثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه العناصر ويتوجب على المديرين من المسؤولين امتلاك المعرفة الضرورية واللازمة لبناء قدرات الشركة المدروسة ويظهر اختبار (T) بان اعلى اسهام في درجة التأثير يرتكز على تحديد الاهداف لاستراتيجية والتي بلغت (11,598) وتعد قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (2,692)، كما تؤثر عناصر التوجه الاستراتيجي القدرة على توليد الموارد ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (33,262) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3,28) وبدرجة حرية (4-43) ويفسر تباينها معامل التحديد (R^2) جزئيا بمقدار (0,420)، ويستدل من معاملات واختبار (T) على ان اعلى تأثير وباسهام قدره (0.678) وبدلالة (T) المحسوبة (6,261) التي هي قيم معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وتعكس هذه النتيجة تأثير اهمية ودور رسالة المنظمة من تعزيز القدرة على توليد الموارد، كما اشارت نتائج الانحدار الى تأثير عناصر التوجه الاستراتيجي معنويا في نوع التفانة المستخدمة ويعود (0,598) من التباين الى تأثير عناصر التوجه الاستراتيجي وذلك بدلالة (R^2) ويستدل من معاملات (B) واختبار (T) على ان اعلى تأثير لهذه العناصر يكمن في رسالة المنظمة ومنظومة قيمها بمقدار (0,729) (0,679) على التوالي وبدلالة (T) المحسوبة (7,222) (6,277) على التوالي والتي هي قيم معنوية ويدعم ذلك قيم (F) المحسوبة {52,159} {39,407} التي هي اكبر من قيمتها الجدولية، كما يشير الجدول الى ان المعرفة الفنية لبناء القيمة جاءت في المرتبة الاولى والقدرة على توليد الموارد جاءت في المرتبة الاخيرة.

الجدول (٧)
نتائج علاقات التأثير بين عناصر التوجه الاستراتيجي وإبعاد القدرات الاستراتيجية على مستوى الشركة

الترتيب	F		R ²	المتغيرات المستقلة				المتغيرات المعتمدة
	الجولية	المحصوية		عناصر التوجه الاستراتيجي				إبعاد القدرات الاستراتيجية
				B4 القيم	B3 الاهداف	B2 الرسالة	B1 الرؤية	
الأول	1,55	118,030	0,720	0,689 (6,447) ((0,475)) { 41,564 }	0,863 (11,598) ((0,745)) { 134,515 }	0,715 (6,928) ((0,511)) { 47,995 }	0,715 (6,936) (0,511) 48,114	المعرفة الفنية لبناء القيمة
الثالث	3,28	33,262	0,420	0,577 (4,795) ((0,333)) 22,996 }	0,623 (5,396) ((0,388)) { 29,112 }	0,678 (6,261) ((0,460)) { 39,201 }	0,390 (2,869) (0,152)) { 8,232 }	القدرة على توليد الموارد
الثاني	3,13	68,294	0,598	0,679 (6,277) 0,461)) 39,407 }	0,654 (5,871) ((0,428)) 34,469 }	0,729 (7,222) ((0,531)) { 52,159 }	0,636 (5,592) (0,405)) { 31,26 }	الثقافة المستخدمة
		104,24	0,694	T = (0,210) B= 0,833				المؤثر الكلي

*P≤0,05 DF(43- 4) **P≤0,01 { R ((} F²)) (T) N=48



الشكل (٤)

رسم توضيحي لعلاقات الارتباط بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية

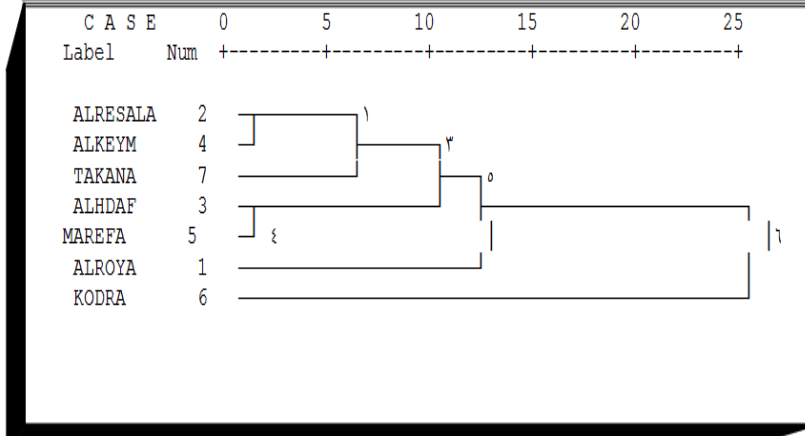
خامسا : التحليل العنقودي لمتغيرات الدراسة :

ان هذا الاسلوب يستخدم طريقة التجميع (التكتيل) المتسلسل حيث تبدأ مع جميع المشاهدات بشكل منفصل حيث تشكل كل مشاهدة عنقودها الخاص بها وفي الخطوة الاولى تجمع اقرب مشاهدتين سوية وفي الخطوة الثالثة، اما ان تجمع المشاهدة الثالثة مع اول اثنتين او تجمع مع مشاهدة اخرى في عنقود مختلف وتستمر هذه العملية حتى تصبح العناقيد كلها في عنقود واحد. والشكل (٥) يظهر الشكل العنقودي او ما يطلق عليه بالقطع المتشجر لمتغيرات الدراسة ويمكن ملاحظة العنقود الاول الذي تشكل من قوة الارتباط بين متغيري الرسالة والقيم مع عنصر النقانة لان ما تسعى المنظمة لتحقيقه يتبلور في رسالتها، فهي تحدد توجهاتها وأغراضها والهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، وهذا يدعم ارتفاع قيم تأثيراتهم التي تم التوصل اليها في الجدول (٧) وهذا يشير الى اهمية النقانة في المنظمة لكونها تقود الى انتاج منتجات وخدمات متميزة. والعنقود الثاني تشكل من ارتباط متغيري الاهداف والمعرفة ويؤكد ذلك قوة علاقة التأثير التي اوضحها الجدول (٧) مقارنة مع بقية المتغيرات، فالأهداف الاستراتيجية تعدّ إحدى الخصائص المنظمة التي تحظى بأستبقية على سواها، وهي أساس نمو ونضج واضمحلال المنظمة، وهي من العناصر التي ينبغي أن لا تغيب عن العقول الاستراتيجية في المنظمة.

وتشكل العنقود الثالث من العنقود الاول والثاني، وهذا يشير الى ضرورة توجه المنظمة نحو المعرفة الفنية بعدّها قدرة ونشاط يمكن ان تتفوق به المنظمة اذا ما تمكنت من امتلاكه او بنائه. اما العنقود الرابع فقد تضمن العنقود الثالث مع عامل الرؤيا وهنا اشارة لضرورة التركيز والتأكيد على اهمية ايمان قادة المنظمة والعاملين فيها بالرؤية الاستراتيجية الخاصة بمنظمتهم لكون الرؤية وصف لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في الأمد البعيد، ومن خلال متابعة الجدول (٥) نجد ان بعد الرؤيا كان اقل الاوساط الحسابية قيمة مقارنة بباقي العناصر ولعل ذلك يعكس حالة الركود وعدم الاقبال الواضحة على منتجات الشركة وذلك لعدم او ضعف تلازم

استعمال الرؤيا مع المقدره الذي تبذل فيه الجهود لتحديد طرائق تحقيق التميز والابداع، ولكي تؤدي دوراً حيوياً فيه وهذا ما يحتاجه المعمل فعلا ليتمكن من تقديم منتجات منافسة تضاهي تلك المعروضة والمقدمة في الاسواق. والعنقود الخامس تكون من العنقود الرابع وارتباطه المعنوي بالعنقود الثالث، اما العنقود السادس فقد تشكل من تكتل العنقود الخامس وبعد القدرة على امتلاك الموارد وهذا ما اوضحته نتائج علاقات الارتباط وتحليل الانحدار في الجدول (٧) و(٦).

ومن خلال ماتم عرضه من نتائج علاقات الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتحليل العنقودي للعلاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية، يستوجب قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير وهذا يستوجب قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعناصر التوجه الاستراتيجي مجتمعة وعنقدة في ابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة في الشركة المدروسة.



الشكل (٤)

الشكل العنقودي المتناسل لعناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات

أفضت عملية وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وتحليلها بالإطارين النظري والميداني إلى الاستنتاجات الآتية :

١. أشارت معطيات الدراسة الميدانية إلى تأثير القدرات الاستراتيجية في عينة الدراسة معنوياً بالتوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى العناصر الفرعية المكونة لها.
٢. كما أفصحت معطيات الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عناصر التوجه الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية.
٣. أوضحت نتائج علاقات الارتباط الى ان بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة المرتبة قد جاء بالمرتبة الاولى بحصوله على العلاقة الاقوى بين عناصر التوجه الاستراتيجي وبناء القدرات وجاء بعد التقانة المستخدمة في المرتبة الثانية وجاء بعد القدرة على توليد الموارد بالمرتبة الاخيرة لتحقيقه على العلاقة الاضعف.
٤. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود اكبر علاقة تأثير لبعده المعرفة الفنية لبناء القيمة لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية ثم تلاه من حيث التأثير بعد التقانة المستخدمة واخيرا جاء بالمرتبة الاخيرة بعد القدرة على توليد الموارد من حيث التأثير.
٥. بدلاً من أن نجد أقدم المنظمات أكثرها تطوراً نجد أن العديد من هذه المنظمات كامنة في وضع محدد لا يتغير كثيراً على طول سنوات العمر فمثلاً يعدّ مصنع الالبسة الجاهزة عينة الدراسة من المعامل القديمة إذ تجاوز عمره الثلاثين عاماً وفي الوقت ذاته بقي هذا المصنع ثابت الأهداف والطموحات، في الوقت الذي يفترض ان يكون قائداً للسوق خلال هذه المسيرة إلا أن إمكانياته التقانية المستعملة في عملياته، والأسلوب الإداري المستعمل في إدارته بقي كما هو طول هذا الزمن.

٦. هناك اتفاق عالٍ بين المديرين المبحوثين بخصوص المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الفنية لبناء القيمة، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء.
٧. يقود الخلل في ممارسة عملية التخطيط لعناصر التوجه الاستراتيجي إلى نقص القناة وفقدانها لدى الأفراد أو التشكيلات التنظيمية أو المسؤولين في مسألة امتلاك اوبناء القدرات الاستراتيجية، وهذا ما يفضي إلى ضعف أدائها من حيث مواكبة التطورات الخارجية وتقديم المنتجات المتميزة التي يتم من خلالها قياس الناتج النهائي لأدائها، ممثلاً في مبيعاتها، وتكلفتها، وربحيتها، وإنتاجيتها، ودرجة رضا الزبون.
٨. إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي ليس بعملية عرضية طارئة، أو عملية موسمية، وإنما هي نشاطات دائمة ومتصلة ومتجددة لإثراء القدرات وتوسيعها في إدارة المنظمة.
٩. كذلك اظهرت الدراسة الدور المهم لرسالة المنظمة ومنظومة القيم التي تتبناها الشركة عينة الدراسة على انها من من أهم القوى الدافعة لحمل رسالة التجديد والتطوير الهادف نحو امتلاك التقانة المناسبة بعدها من اهم عناصر التي تساعد في تقديم البدائل الابتكارية المناسبة في النظم، والأساليب والتقانة التي يمكن استعمالها.

ثانياً: المقترحات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج وجدنا انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية :
١. ضرورة اطلاع الإدارة العليا في المنظمة عينة الدراسة على أدبيات الإدارة الاستراتيجية للتعرف على الاتجاهات الحديثة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومفهوم المدير الاستراتيجي، لان الكتاب والباحثين في الإدارة الإستراتيجية يؤكدون أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بوضع رؤية إستراتيجية ثاقبة وصياغة رسالة المنظمة بأسلوب واضح

- ومفهوم من قبل جميع المتعاملين مع المنظمة ووضع أهداف طموحة وواقعية تتلاءم مع القيم التي تمتلكها المنظمة.
٢. ضرورة شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة للعاملين في الشركات عينة الدراسة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها، ويعد خطوة ضرورية لتوجه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.
٣. ضرورة التزام الإدارة العليا بالقيم المنظمة وبالشكل الذي يوجه سلوك الأفراد العاملين نحوها مما يعطي لهذه القيم القوة ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
٤. ضرورة إجراء تحوير وتطوير المكائن والمعدات أو الخطوط الإنتاجية في الشركات عينة الدراسة لتقليل الفجوة بين مستوى تقنية هذه المكائن وبين ما هو متاح في الصناعة في مجال عملها لكي تستطيع الدخول في المنافسة مع غيرها من المنظمات المحلية والعالمية في نفس الصناعة.
٥. من الضروري قيام الشركات عينة الدراسة بسماع رأي الزبون وتلبية حاجاته ورغباته لان رضا الزبون يعد احد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأية منظمة كانت، فلا بد للشركة من زيادة ودرجة الاتصال مع الزبائن.
٦. توصي الباحثة بإقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء في المنظمة المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم.
٧. قيام المنظمة المبحوثة بإعطاء فرصة أكبر للمدراء للاتصال مع المديرين في المنظمات الأخرى وذلك لغرض تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
٨. على المنظمات المبحوثة الاهتمام بالمعرفة الفنية اللازمة لبناء القيمة، كما يجب أن تعمل على تعزيز قدرتها على توليد تلك الموارد وتوسيع سعيها إلى امتلاكها من الغير..

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والاطاريح

١. خالد حمد أمين ميرخان، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
٢. العفيشات، تيسير محمد شحادة، (٢٠٠١)، الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية : دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. المعاضيدي، معن وعدا الله جارالله، (٢٠٠١)، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية : دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب- المجالات العلمية

١. الخفاجي، نعمة عباس، والبغدادي، عادل هادي، (٢٠٠١)، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء : منظور معرفي. ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية من ٦-٧ تشرين الثاني.
٢. معن وعد الله المعاضيدي، (٢٠٠٠)، التوازن الاستراتيجي : المفهوم والخصائص، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٢)، العدد (٦٢).
٤. المعاضيدي، معن وعدا الله، (٢٠٠٦)، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، وحدة الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

ج. الكتب والمراجع

١. إبراهيم الديب، (٢٠٠٥)، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
٢. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.

٣. سعد غالب ياسين، (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٤. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 1995 : السلوك الإنساني والتنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
٥. عباس خضير الخفاجي، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٦. عوض، محمد أحمد، (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
٧. محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٨. محمد بن يوسف النمران العطيّات، (٢٠٠٦)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ثانيا. المصادر الأجنبية

A. Dissertation & Thesis

- 1- Aquino Guimaraes, et al (2000) "*Forecasting core competence in R& D environment*", paper presented at the 9th IAMOT conference, Miami, Florida.
- 2- Lozano, M. (1998), *Strategic Management & Capital Budgeting: The Role of capital Budgeting in the Acquisition of Strategic Capability*, Case Based Theory Development in Agribusiness, Ph.D. Dissertation, Institute Technologic YD., Studios Superiors De Monterrey, Mexico, Dissertation Abstract.

B. Articles

1. Barbet, J., & Klemm, M., "Sharing the Vision: Company Mission Statement in Britain and France" *Long Rang Planning* Vol.27, No.1, (1994).
2. Cohen, W. & Levinthal, D., (1999), "*Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation*", *Administrative Science, Quarterly*, 35.
3. Lenz, C. (1980), *Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis*, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2.
4. Shunnaq, Mahammad & Reidmargret, (2000), *From Antiquity Law to Heilage*>

5. Legislation: To Wardsanation Strategy for Jordanian Cultural Resource Management,

Abhath Al-Yarmouk Journal.

1. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., (1990), Firm Capabilities, Resource and the Concept of Strategy, CCC Working Paper 90-98, Center of Research of management, university of California, Barclay.
2. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. (18), N. (7).
3. Tampo, M. (1994) "*The core competence of your Organization, Lang Range Planning*", Journal vol.4 No.27
4. Wood, Van R., & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd.

C. Books

1. Afuah, Michael, (2004), Competitive Advantages, The Free Press, New York
2. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward , "The Strategic Management Process", 3rd-Ed ,Prentice-USA,Austen Press ,Irwin Inc ,(1995).
3. Collins,T.C.& Porras,J.I.,"Building Your Company Vision ,Harvard Business Review,Sep/Oct, (1996)
4. David, Fred R., (2001), Strategic Management: Concepts And Cases, 8th. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
5. EL-Namaki,M.S.S.,"arCreating A Corporate Vision ",Long Range Planing ,6(23),(1992).
6. Enders, A., (1997), Improving Research and Development Performance the Juran Way, John Wiley & Sons, New York.
7. Hussey, Parid, E., (1982), Corporate Planning: Theory and Practice, 2nd.ed., Pergamon Press Inc., England
8. Hitt, Micheal A. et al, (2001) "*Strategic management*", south western, Collage Pub. UK.
9. Johson & Scholes (1997) " Exploring Corate Strategy. Text and Cases 4.ed; prentice – Hall, United State of America P156.
10. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 6th. ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.
11. Johns, R. & George M. (1999) "*Organizational Behavior understanding and managing*", Addison Wesley Pub. Co. Tokyo.
- 12.. Karjewski L.J. & Ritzman L.P. (1996) "*Operation management strategy*

and analysis" Addison-wesly USA.

13. Kotter, John P., "Leading Change", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, (1996)

14. Kanter, ed., Rosa Beth, "Value and Economics," Harvard Business Review (1990).

15. Morrisey, George L., "A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation" Wiley & Sons Inc. (1996).

16. Miller, A., & Dess, G. Gregory, (1996), Strategic Management, 2nd. ed., McGraw-Hill Book U. S. A.

17. Porter, E. Michael, (1991), From Competitive Advantages to Corporate Strategy. In:

Asch, David and Bowman, Cliff (ed.),

18. Porter, E. Michael, (1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing

Industries and Competitors, New Introduction Copyright, The Free Press, New York.

19. Sharplin Arthur, (1985), Strategic Management, McGraw-Hill Books Co., New York, U.S.A.

20. Schermerhorn, J.R., Hunt Osborn R.N., "Organizational Behavior", 6th ed., U.S.A., John Wiley & Sons Inc. (1996).

21. Stewart T. A. (1999) "*Intellectual Capital: the new wealth of Organizations*" New York,

22. Taylor, R. (2000) "*KM: The Management Process of Ensuring that the Organizations*

Existing Knowledge Assets", Thompson Business Press, New York.

23. Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j., (2001), strategic management: concepts and cases, 12th. ed., McGraw-hill/Irwin. U.S.A.

بسم الله الرحمن الرحيم

هيئة التعليم التقني

المعهد التقني / الموصل

قسم ادارة المكتب

الموضوع / استمارة استبيان *

السيد المجيب المحترم

نهديكم اجمل تحياتنا

يرجى التفضل بالإجابة السليمة على الاختيار الذي ترونه مناسباً في استمارة الاستبانة المصممة لإجراء الدراسة الموسوم " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية" دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الالبسة الجاهزة في محافظة نينوى" وتعدّ مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. علماً بأن الإجابات ستظهر بمؤشرات رقمية فلا داعي لذكر الاسم، وراجين توخي الدقة في الإجابة. والتي ستستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط، و نشكر لكم حسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية في أعمالكم

الباحثة

اولا :بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

الجنس : ذكر انثى

العمر: ٣٠ فأقل ٤٠-٣١ ٥٠-٤١ ٥١ فأكثر

المنصب(المركز الوظيفي):مدير رئيس قسم /شعبة معاون رئيس قسم/شعبة

التحصيل الدراسي: اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

مدة خدمة الأفراد المبحوثين: ٦-١٠ ١١-١٥ ١٦-٢٠

٢١-٢٥ ٢٦- فاكثر

(*) اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة، هم:

ا.م.د نجلة يونس محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل / ادارة اعمال /رئيس قسم التسويق.

ا.د نوال يونس محمد/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل / ادارة اعمال (موارد بشرية)

ا.م.د معن وعد الله المعاضدي/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل/ ادارة اعمال(استراتيجية).

ا.م.د سلطان احمد / المعهد التقني/موصل / . ادارة اعمال (منظمة)

ثانياً: البيانات الخاصة بعناصر التوجه الاستراتيجي

١. الرؤية الاستراتيجية: الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل منظمنا، وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد ومنظمنا، والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
١	تسعى منظمنا باستمرار للبحث عن الفرص الجديدة.					
٢	لدى منظمنا مقدرة التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.					
٣	تبحث منظمنا باستمرار عن الجديد من الوسائل والتقنيات في مجال عملها					
٤	لدى منظمنا رؤية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي.					
٥	تحرص منظمنا على تقديم منتجات متميزة باستمرار.					
٦	تتميز منظمنا بقدرتها على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى واقع فعلي.					
٧	تمتلك منظمنا القدرة على إقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برويتها					

٢. رسالة المنظمة: هي الغرض الأساسي الذي أنشأت منظمنا من اجله، وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم منظمنا بخدمتها.

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
٨	تلي منظمنا متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها.					

دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	أعارض (٢)	أعارض بشدة (١)
٩	تشتق رسالة منظمنا من طبيعة النشاطات التي تمارسها.					
١٠	يطلع العاملون في منظمنا على تفاصيل رسالتها.					
١١	تتصف رسالة منظمنا بالمرونة، لتسمح لها بالتغيير كلما دعت الحاجة لذلك.					
١٢	تسعى منظمنا إلى توسيع مجال نشاط أعمالها					
١٣	تخطط منظمنا لزيادة قيمتها وحصتها السوقية باستمرار.					
١٤	تتسم رسالة منظمنا بتركيزها على الاهتمام بزيانها الحاليين والمرتبين.					
١٥	تسعى منظمنا إلى تقديم منتجات عالية الجودة					

٣. الأهداف الاستراتيجية : هي الغايات او النتائج المستهدفة والقابلة للقياس التي تخطط منظمنا للوصول إليها في فترة زمنية معينة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المالية والبشرية والمادية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلاً.

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	أعارض (٢)	أعارض بشدة (١)
١٦	تختار منظمنا الأنشطة الملائمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
١٧	تحدد منظمنا أهدافها الاستراتيجية وفقاً للتغيرات في بيئتها الخارجية					
١٨	يعتمد تقييم أداء منظمنا على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
١٩	تعد الأهداف الاستراتيجية لمنظمنا الموجه الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالها					
٢٠	تمتلك منظمنا معلومات كافية عن اتجاهات وأوقات تعديل أهدافها الاستراتيجية					
٢١	يعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمنا أداة فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع روح المبادرة والإبداع.					

٤. القيم : هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
٢٢	تعد منظمتنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من القيم الأساسية					
٢٣	تشجع منظمتنا الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية وباستمرار					
٢٤	تعتمد منظمتنا على الاداء كوسيلة لتقييم العاملين.					
٢٥	تمتلك منظمتنا العديد من القيم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.					
٢٦	يدين العاملون في منظمتنا بالولاء لها والإخلاص في العمل.					
٢٧	تتماشى القيم السائدة في منظمتنا مع القيم السائدة في المجتمع.					
٢٨	تؤمن منظمتنا إن القيم السائدة فيها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها					

ثالثا: ابعاد القدرات الإستراتيجية للمنظمة

١- المعرفة الفنية لبناء القيمة: وهي القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة والتي تتمتع مستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على التكامل بين مكونات منظمتنا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
٢٩	تمتلك منظمتنا قاعدة معرفية تؤهلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها.				
٣٠	تمتلك منظمتنا المعرفة اللازمة لتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.				
٣١	تؤمن منظمتنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يساهم في بناء المزايا التنافسية.				
٣٢	تعتمد منظمتنا على المعرفة للقيام بكل ما من شأنه إيجاد القيمة للزبائن.				
٣٣	توجه منظمتنا معرفتها الفنية والتقنية نحو بناء قدراتها الإستراتيجية.				

٣- **القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:** وهي مجموعة الموجودات التي تمتلكها منظمتنا والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح وخفض الكلف من خلال تجميع تلك الموارد وتوظيفها لمصلحتها وبما يحقق الميزة التنافسية.

ت	الفقرات	أوافق بشدة ٥	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
٣٤	تسعى منظمتنا إلى امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها					
٣٥	تعتقد منظمتنا ان امتلاك الموارد يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية.					
٣٦	تؤمن منظمتنا بأن تنوع الموارد يعدّ أساساً لبناء قدراتها الإستراتيجية.					
٣٧	تعتقد منظمتنا ان امتلاكها للموارد يسهم في خفض التكاليف.					
٣٨	امتلاك منظمتنا الموارد يسهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
٣٩	يسمح امتلاك منظمتنا للموارد من تحديد الأسواق المناسبة لبيع منتجاتها.					

٤- **التقانة المستخدمة:** وهي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات.

ت	الفقرات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	اعارض (٢)	اعارض بشدة (١)
٤٠	تستخدم منظمتنا التقنيات الحديثة كأساس لمزاولة كل أنشطتها.					
٤١	تمتلك منظمتنا مجموعة المعارف الفنية والعملية اللازمة لبناء قدراتها الإستراتيجية					
٤٢	تؤمن منظمتنا بأن التقانة مكملة للعاملين في بناء قدراتها الإستراتيجية					
٤٣	تسعى منظمتنا للتعرف على الانواع المختلفة للتقانة المستخدمة فيها لما له من أثر في بناء قدراتها الإستراتيجية					
٤٤	تناسب الأرباح التي تحققها منظمتنا مع مستوى التقانة المستخدمة فيها.					