

استخدام إطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة

بالموارد البشرية - بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة

أ.د. طاهر محسن منصور الغالي الباحثة مشاور قانوني مساعد نصره ناصح حوشان

كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

جامعة البصرة

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحسين أداء الكوادر البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من المنظمات الحكومية وذلك لما تشهده البلاد من حملة إعمار واسعة وتنمية اجتماعية واقتصادية تتطلب بذل أقصى الجهود للهبوط بمستوى الخدمات المقدمة من قبل دوائر الدولة وبالخصوص مديرية مجاري محافظة البصرة التي مثلت مجتمع الدراسة في البحث.. فضلاً عن الدور المهم الذي تمثله الكوادر البشرية في عمليات الإدارة الاستراتيجية. اعتمد الباحثان في هذا البحث المنهج التطبيقي مع اعتماد قائمة الفحص (Chek list) في المراحل الأولية للدراسة وذلك لتشخيص مشكلة البحث التي أسهمت في بيان نقاط الضعف والقوة داخل مجتمع الدراسة من خلال تقييم عدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي يتكون منها نموذج ماكنزي 7S ومدى تأثير عامل الكادر (Staff) ببقية العوامل الستة الأخرى... كما تم اعتماد إطار تحليل ماكنزي 7S كأداة للتحليل الاستراتيجي لمعالجة الاختلالات والإشكاليات التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجيات من خلال الاستبانة التي تضمنت المقترحات والحلول التي من شأنها تحقيق التكامل والتناسق فيما بين عامل الكادر (Staff) وبقية العوامل التي تمثل النموذج. وقد أشارت النتائج إلى وجود عدد من نقاط الضعف في أداء الكوادر البشرية من خلال أداة التحليل الاستراتيجي (نموذج ماكنزي 7S) الذي أسهم في تحديد أهم نقاط الضعف التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية ودور النموذج المذكور في معالجة مواطن الضعف من خلال العلاقة التكاملية والتآزر للعوامل الإدارية والتنظيمية المكونة له وقد قدم البحث عدداً من التوصيات ، منها دمج الأدوات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتحسين جودة أعمال وأنشطة الخدمات المقدمة من المنظمات الحكومية واعتماد الأساليب العلمية الحديثة ك(نموذج ماكنزي 7S) لتقييم المنظمات الحكومية للارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة والعمليات التي تقدمها للمجتمع .

الكلمات الدالة: الإدارة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، نموذج ماكنزي 7S ، أداء الكادر البشري

Use the McKinsey 7S analysis framework to address the implementation issues of strategy related to human resources

(Applied research in the Directorate of sewage in Basra)

Prof. Dr. Taher M. Mansoor Alghalibi L. A. A. Nasra Nasih Hoshan
Lecturer – College of Administration and Economics
University of Basrah

Abstract

This research aims to improve the performance of human cadres in the implementation of strategies adopted by the governmental organizations because of Iraq wide reconstruction campaign. Also, the social and economic development requires the best efforts to improve the level of services provided by the government's Departments, especially the Directorate of sewage treatment of Basra Governorate, which represented the sample community in the research paper. And the important role represented by human cadres in the process of strategic management as well. In this research paper, the researchers relied on the applied approach with the checklist approval in the early stages of the study; to diagnose the research paper's problem, that contributed to show strengths and weaknesses within the sample community by evaluating a number of administrative and organizational factors that comprise the McKenzie 7S model. And how the (Staff) factor is affected by the rest of the other six factors. The McKinsey 7S analysis framework was adopted as a tool for strategic analysis to address the imbalances and problems that human resources faced in the implementation of strategies. This was done through the questionnaire which included proposals and solutions that would achieve integration and consistency among the staff and the rest of the factors that represent this model. The results revealed a number of weaknesses in the performance of human cadres through the strategic analysis tool (McKenzie Model 7S), which contributed to identifying the most important weaknesses facing human resources in implementing the strategy. And the role of McKenzie Model in addressing weaknesses through the complementary relationship and synergy of administrative and organizational factors that they compose it. The research has submitted some of recommendations.

المقدمة

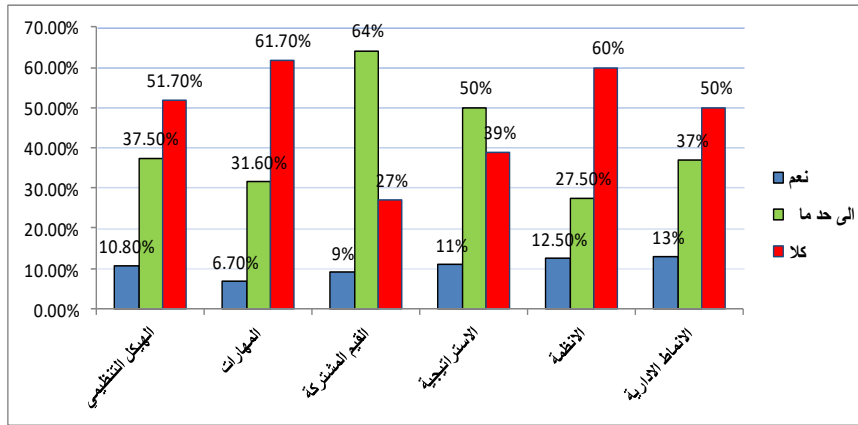
تسعى معظم المنظمات اليوم إلى تحقيق النجاح في جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها عند تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبلها وذلك لتحقيق أهدافها وغاياتها وبما يساعدها على البقاء وتحسين وتطوير الأداء والاستفادة من الفرص كافة ونقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي قد تحول دون تنفيذ الاستراتيجيات بالصورة التي تتطلع إليها هذه المنظمات. ومن أجل تحقيق هذه التطلعات ينبغي أن تكون هناك درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارات التطبيقية وقدرات وكفاءات إدارية عالية للتعامل مع الممارسات الاستراتيجية وما يتطلب ذلك من تبني التنظيم والهيكل المناسبة وتفويض قدر من السلطة المناسب مع حجم المسؤولية وتقسيم المهام بين الأفراد على الرغم من اختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها. ومن أجل تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية فأن الباحثين والإداريين يتجهون إلى ضرورة معرفة وتحديد الاختلالات والمشكلات التي تعاني منها المنظمات من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة التي ساهمت في تشخيص هذه الاختلالات ومعالجتها وسمحت بتنمية وزيادة وتحسين أداء المنظمات ، ومن هذه الأدوات (نموذج ماكنزي 7S) الذي يتألف من سبعة (7) عوامل إدارية وتنظيمية هي: الإستراتيجية، والهيكل، والمهارات، والقيم المشتركة، والأنظمة، والأنماط، والكادر .. التي يعد كل منها متطلباً مهماً لتنفيذ الإستراتيجية. ومع أهمية كل متطلب من متطلبات تنفيذ الإستراتيجية يبرز دور (الكادر البشري) كواحد من متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية الذي لا يقل أهمية عن بقية العوامل الأخرى في المنظمة وذلك لأثره المهم في نجاح الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف . مما دفع بالعديد من المفكرين في الأدب الإداري لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث وإصدار العديد من المؤلفات التي تناولت الجوانب كافة المرتبطة بالكادر البشري لأهميته في العملية الإدارية ، فهو يعد القلب النابض للإدارة الحديثة لأنه يضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانة المنظمة فلا توجد منظمة ناجحة بدون كادر بشري متمكن. لذا من المهم التعرف على نقاط الضعف التي تواجه هذا العامل وإيجاد المعالجات التي من شأنها القضاء على مواطن الضعف التي تصاحب أداء الكادر البشري. وانطلاقاً من هذه الأهمية والدور المؤثر للكادر البشرية في تحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجية فقد تم إعداد هذا البحث الموسوم بـ(استخدام إطار تحليل نموذج ماكنزي 7S لمعالجة الإشكالات في تنفيذ الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية/ دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة البصرة).ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث يتضمن المبحث الأول منهجية البحث ويتناول المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبحث ويتم في المبحث الثالث استعراض الجانب العملي (التحليل الإحصائي) فيما يتم استعراض النتائج والتوصيات في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث Methodolog

أولاً / مشكلة البحث : Research problem

قام الباحثان بدراسة استطلاعية أولية للتحقق من مشكلة البحث في (مديرية مجاري محافظة البصرة) التي تعد واحدة من أهم الدوائر الحكومية لما تقدمه من خدمات مهمة للمحافظة تتطلب تنفيذاً فاعلاً للاستراتيجيات وتعتمد في عملها بشكل أساسي على الكادر البشري، إذ قام الباحثان في سبيل تحديد المشكلة بصورة أكثر دقة باستخدام قائمة الفحص (Chek List) التي تتكون من (٣٨) فقرة معتمدة على قياس ثلاثي للإجابة (نعم، إلى حد ما، لا) كما هو مبين في الملحق رقم (١) لتحديد واقع الحال وبيان نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية (الاستراتيجية، الهيكل، القيم المشتركة، المهارات، الأنظمة، الأنماط الإدارية) التي يتكون منها نموذج ماكنتزي 7S وأثرها في عامل (الكادر) الذي يمثل أيضاً واحداً من العوامل التي يتكون منها النموذج المذكورة بهدف الوقوف على متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ونقاط الضعف التي تواجه هذه المرحلة من الإدارة الإستراتيجية. فتم تقييم علاقة عامل (الكادر) بكل من العوامل الستة المذكور. وقد حددت عينة الدراسة الأولية ب(٢٠) فرداً من المديرين والمسؤولين للوحدات الإدارية في مديرية مجاري البصرة وكانت نتائج الدراسة الأولية لقائمة الفحص كالتالي: من خلال الشكل رقم (١) المبين فيما يأتي وملاحظة النسب المئوية لإجابات أسئلة متغيرات قائمة الفحص يظهر جلياً أن هناك إشكالات واختلالات تتعلق بالعوامل الإدارية والتنظيمية لمجتمع الدراسة تؤثر بشكل واضح في أداء الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية. شكل (١) النسب المئوية

لإجابات أسئلة متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات مخرجات برنامج Excel V. 2010.

مما تقدم يثار التساؤل الآتي: ما تأثير تكامل وتناسق العوامل الإدارية والتنظيمية لنموذج ماكنتزي 7S في أداء الكادر البشري؟

ثانياً/ هدف البحث: Research objective

يرتكز هدف البحث على تحسين أداء الكادر البشري في المنظمات من خلال الوقوف على نقاط الضعف التي تؤثر في الأداء الفعال ومعالجتها للوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي الجيد للاستراتيجية المتبعة في المنظمة مع تعزيز نقاط القوة من خلال تشخيصها عبر جمع المعلومات التي تعزز الفهم الجيد للمنظمة لكشف الاختلالات والمشكلات التي يعاني منها الكادر البشري بغرض زيادة الفعالية وضمان التحسين المستمر إذ يتم تقييم وقياس أداء الكوادر البشرية من خلال أحد أهم أدوات تنفيذ الاستراتيجية وهو نموذج ماكزري 7S الذي يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح تنفيذ الاستراتيجية من خلال سبعة عوامل داخلية يتطلب الأمر دراستها ووجود التكامل والتناسق فيما بينها لضمان تحقيق أهداف التنفيذ.

ثالثاً/ أهمية البحث: Research Importance

تكمن أهمية البحث في ضرورة الاهتمام بالكادر البشري (Staff) وإدائه ، وبدون الكادر البشري لا وجود للمنظمات فكل ما تملكه المنظمات من رؤوس أموال وإمكانات لا يمكن إدارته واستغلاله بالصورة الأمثل ما لم يكن هناك كادر بشري متمكن من أداء النشاطات المختلفة ، كما أن أهداف المنظمات لا تتحقق بدون التنفيذ الجيد الذي لا يتم إلا من خلال العنصر البشري في المنظمات بغض النظر عن الاستراتيجية المتبناة من قبلها. وحيث أن المنظمات غير الربحية التي تقدم أنشطة خدمية للمجتمع تعتمد بشكل أساسي على الكادر البشري الذي ينجز البرامج والخطط والأعمال التي تعكس طبيعة الخدمات المقدمة للمجتمع فتكون على تواصل مع المواطن مما يستدعي أن تكون تلك الخدمات المقدمة بأفضل صورة لتنال رضا الجمهور. لذا فإن دراسة الكادر البشري وأدائه والتعرف على أهم الجوانب المتعلقة به والتي تتطلب الاهتمام بها يجده الباحثان أمراً بالغ الأهمية لا سيما بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تتجلى بصورة (الدوائر الحكومية).

رابعاً/ حدود البحث: Research Limitations

- الحدود المكانية للبحث: شملت الدراسة مديرية مجاري محافظة البصرة ومواقع وحداتها المنتشرة على الرقعة الجغرافية للمحافظة .

- الحدود الزمنية للبحث: تشمل المدة الزمنية من (٢٠١٧/٧/١) إلى (٢٠١٧/١٠/١) .

خامساً/ أسلوب البحث: Research Style

تبني البحث الحالي منهج البحث التطبيقي الذي يهدف إلى إيجاد حل لمشكلات قائمة في المنظمات أو التوصل إلى علاج لموقف معين (فايز ونبيل والزعبي، ٢٠١٠ : ٥٠) إذ يحاول الباحثان إيجاد الحلول للاختلالات والإشكالات التي تواجه كادر مديرية مجاري محافظة البصرة في أثناء تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية في ضمن الإستراتيجية المعتمدة من قبلها من خلال اعتماد نموذج ماكزري 7S لتحديد نقاط الضعف المتعلقة بالعوامل المكونة منه والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأداء الكادر البشري الذي يشكل أحد هذه العوامل .

سادسا"/ عينة البحث: The Research sample

جرى تحديد مجتمع البحث بمديرية مجاري البصرة وقد جرى تحديد العينة المناسبة استناداً إلى ما أورده (Sekarna&Bougie.2010:297) في جدول يبين فيه حجم العينة المناسبة عند مستويات مختلفة من المجتمع الأصلي الذي يوضح أن حجم العينة المناسبة مكون من (٧٠٠) فرد هو (٢٥٤) فرد" إذ قام الباحثان باستطلاع آراء عدد من موظفي المديرية من خلال توزيع (٢٦٠) إستبانة، بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (٢٥٠) إستبانة وتم استبعاد (١٠) إستبانات تالفة ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة للتحليل الإحصائي (٢٤٠) إستبانة. وقد صممت الاستبانة المبينة في الملحق رقم (٢) لتشمل تغيرات المتغير المستقل (نموذج ماكزوي 7S) ومتغيرات المتغير المعتمد (أداء الكادر البشري) وقد اعتمد الباحثان مقياس (Likert) الخماسي في تصميمها وكما يأتي:

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

سابعا"/ أسئلة وفرضيات البحث: Research Questions & Hypotheses**١- اسئلة البحث: Research Questions**

يساعد طرح الأسئلة التالية في التركيز على إشكالية الدراسة الحالية وتحديد معالمها. (١) هل يساعد استخدام نموذج ماكزوي 7S في معرفة وتحديد الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها مديرية مجاري محافظة البصرة ؟.

(٢) هل يمكن تحسين أداء الكادر البشري في مديرية مجاري محافظة البصرة عند تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بعد معالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية التي يتشكل منها نموذج ماكزوي 7S ؟.

٢- فرضيات البحث: Research Hypothesis

ينطلق البحث من فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الاولى H1: يصلح إطار تحليل ماكزوي 7S في تحديد الاختلالات والمشكلات المرتبطة بالموارد البشرية في مديرية مجاري محافظة البصرة ، وبالتالي نجد أن هذه الاختلالات تسهم في ضعف الأداء.

الفرضية الثانية H2: يسهم إطار ماكزوي 7S في معالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية (خاصة ما يرتبط منها بالموارد البشرية) و في رفع مستوى أداء الكادر البشري في مديرية مجاري محافظة البصرة .

ثامنا"/ أنموذج البحث ومتغيراته: Research model & variables

جرى بناء أنموذج البحث بوصف نموذج ماكنزي 7S بـ(المتغير المستقل) الذي له الدور في تحديد الإشكالات والاختلالات داخل المنظمات على وفق ما جاء بالعديد من الأدبيات في الفكر الإداري إذ تم تطبيقه في مجتمع البحث (مديرية مجاري محافظة البصرة) لبيان أثره في تحديد نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية وأثرها في تحسين أداء الكادر البشري وهو (المتغير التابع) بوصف الكادر البشري هو واحد من العوامل التي يتشكل منها هذا النموذج .. حيث ان تحقق التكامل والتناسق بين عوامله كافة الادارية والتنظيمية المتمثلة بـ(الهيكل التنظيمي ، الكادر ، الاستراتيجية ، المهارات ، القيم المشتركة ، الأنظمة ، الأنماط الإدارية) من شأنها ان تحقق التنفيذ الفعال للإستراتيجية..تم تحديد أشكال متغيرات البحث على النحو التالي..

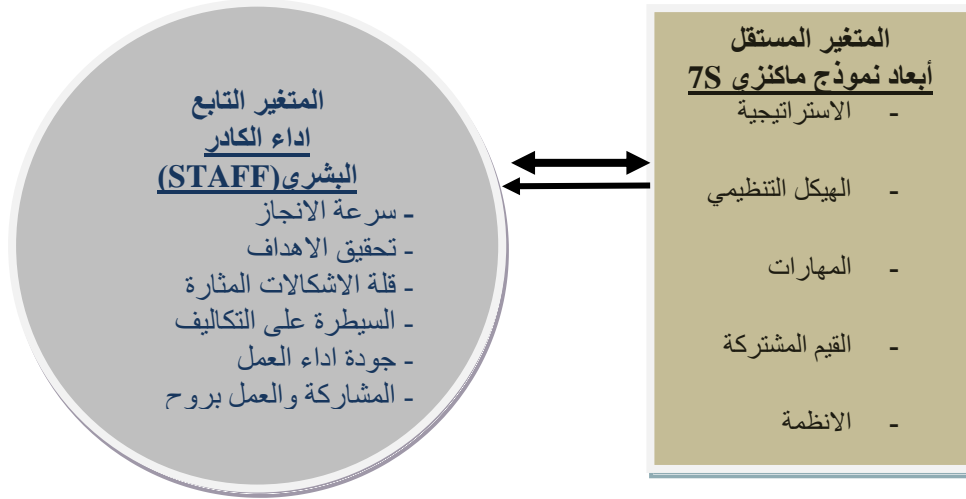
- المتغير المستقل .. الشكل المستطيل

- المتغير التابع.. الشكل البيضوي

ومن خلال مسار الأنموذج يحاول الباحثان تبيان أن هناك تأثيراً ودوراً للعوامل المذكورة في نموذج

ماكنزي 7S (المتغير المستقل) في رفع مستوى أداء الكادر البشري(المتغير التابع)

الشكل (٢) أنموذج البحث



(المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات)

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي

اولاً / الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management Concept

تعد الإدارة الإستراتيجية الأنموذج الأحدث في الإدارة الحالية والمستقبلية لمنظمات الأعمال ربحية كانت أم غير ربحية على حد سواء ، فبالرغم من أنها (الإدارة الإستراتيجية) كانت تقتصر على منظمات الأعمال الربحية إلا أن العديد من الدول اتجهت إلى اتباع الإدارة الإستراتيجية في منظماتها الحكومية وغير الربحية لأنها لاحظت النجاح الذي حققته في الشركات الصناعية والتجارية وتحقيقها لأهدافها قصيرة وطويلة الأمد التي تسعى دائما إلى الوصول إليها. وقد اتجه العديد من الأدباء والمفكرين في مجال الإدارة إلى توضيح وبيان مفهوم الادارة الاستراتيجية ووضع تعريف يتناسب وطبيعة هذا النظام الإداري الذي أثبت جدارته في العديد من المنظمات . ونستعرض هنا بعض التعاريف للإدارة الاستراتيجية كما في الجدول (١) .

جدول (١) الإدارة الإستراتيجية ، وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
١	سعد غالب ياسين ٣:١٩٩٨/	عملية ابداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل افضل انطلاقا من نقطة ارتكاز اساسية في الحاضر.
٢	عمر احمد عثمان المقلى/٢٠٠٢: ٣٣	عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.
٣	ناديه العارف/ ٦:٢٠٠٢	علم وفن تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها.
٤	محمد احمد عوض/ ٦:٢٠٠٣	العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر طويل الاجل التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
٥	الغالي وادريس ٩٤:٢٠٠٧/	عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد اهدافها وصياغة الاعمال اللازمة لانجاز هذه الاهداف في الزمن المناسب وانجاز هذه الاعمال وتخمين مستوى التقدم وتقييمه من النتائج المتحققة.

المصدر من إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات

من خلال ما تقدم من تعريفات مختلفة يتضح ان الادارة الاستراتيجية:
(١) منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة التي تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية وخلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة

والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة الغرض منها في نهاية الأمر هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن المدى الزمني .

(٢) انها عملية تقوم على أنشطة تتلخص في (التصميم، التنفيذ، التقييم) وتعتبر هذه الأنشطة عن المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية كعملية ، فبالرغم من اختلاف الآراء حول تعريفها إلا أن الباحثين لاحظوا أن الأعم الأغلب في هذه التعاريف تغطي عليها هذه الأنشطة الثلاثة في الإدارة الاستراتيجية.

- أهمية الإدارة الإستراتيجية: The importance of strategic management

تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية في أن هدف أي منظمة هو البقاء والاستمرار ، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بوجود إدارة فاعلة وقادرة على تحقيق هذا المطلب. اتجه الكثير من المنظمات في العالم إلى اتباع هذا الأسلوب الإداري في العمل لأنها وجدت أنه أسهم في بقاء العديد منها واستمرارها في ضمن بيئة العمل خاصة إذا كانت هذه البيئة متغيرة بصورة ديناميكية. ويتحقق هذا الاستمرار والبقاء من خلال قدرة الإدارة الاستراتيجية في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد الاتجاهات لبلوغ تلك الأهداف من خلال مدى زمني ملائم (قد يطول أو يقصر) والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. وقد لخصت العديد من الدراسات الميدانية عددا من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الاستراتيجية منها: التركيز الدقيق على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمنظمة ، تحسين أداء المنظمة ونجاحها وخلق حالة من التداؤب (synergy) من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها ، فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تحقق من وجود قيادة للجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف إضافة إلى جعلها منظمة متعلمة learning organization تمتلك المهارات في حل المشكلات بطرائق منهجية ونقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة (الغالبى والعامري- ٢٠٠٨: ٢٦٢). لذا يجد الباحثان إن الإدارة الإستراتيجية تؤدي دوراً كبيراً في مستقبل المنظمات من حيث دورها الرئيس في بناء هذه المنظمات وزيادة الكفاءة والفعالية لها ورسم الرؤية المستقبلية وتحديد الرسالة والأهداف للمنظمة مع قدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وهذا ينطبق على المنظمات أيا كانت سواء منظمات حكومية أم منظمات أعمال .

مراحل الإدارة الإستراتيجية : Strategic Management Stages

المرحلة الأولى الصياغة (التصميم) : Phase I: Drafting (Design)

يمكن أن نطلق على مرحلة تصميم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعد عملية مستمرة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة التي تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها وتقييمها (الغالبى وادريس- ٢٠٠٧: ١٠٣) فالتخطيط يعد القاعدة الأساسية التي تستند إليها مكونات العملية الإدارية كافة لغرض تحقيق أهداف وبالرغم من أن عملية التخطيط الاستراتيجي كانت إحدى الأساليب التي تم استخدامها لإدارة منظمات الأعمال إلا أنها وبسبب تطور الفكر الإداري أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من أجزاء الإدارة الإستراتيجية ومكملاً لبقية المراحل التي تتألف منها .

المرحلة الثانية: التنفيذ (التطبيق) (Phase II: Implementation (Application))

تعد مرحلة التنفيذ من المراحل المهمة في الإدارة الإستراتيجية ولأهميتها الكبيرة سيفرد لها الباحثان مبحثاً كاملاً في هذا الفصل ، إذ سيتم التوسع في بيان هذه المرحلة بشكل مفصل لاحقاً .

المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم (Phase III: Monitoring and Evaluation)

إن عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي لا تقتصر على تطبيق وتنفيذ الخطط المرسومة في الاستراتيجية فبالرغم من أنها تعد المرحلة الأخيرة للإدارة الإستراتيجية إلا ان عملية الرقابة والتقييم تصاحب العمل منذ البدء به حيث أن الرقابة كوظيفة إدارية ليست وظيفة مستقلة منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى فوظيفة التخطيط نفسها تحتاج الى رقابة كذلك الحالة بالنسبة للرقابة والتقييم التي تحتاج أيضاً إلى تخطيط لإتمام وظيفتها على أكمل وجه (نورتبيدي، ٢٠١٠: ١٢٢) وعليه فأن عملية الرقابة والتقييم تبدأ منذ المرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية المتمثلة كما هو معروف بصياغة الاستراتيجية لتستمر شاملة" مرحلة التنفيذ وهي الأهم فمن خلالها يظهر الدور الأكبر والأهم للرقابة والتقييم الاستراتيجي فهي تستهدف ضمن هذه المرحلة الأنشطة والعمليات والممارسات التي من خلالها ستقوم المنظمة بتحقيق أهدافها واستخدام الموارد التي تم تخصيصها لتنفيذ الخطط الموضوعية ، ومن خلال مرحلة الرقابة والتقييم سيتم قياس الاداء للمنظمة بمراجعة النتائج والتأكد من ان الاداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح (العشي، ٢٠١٣: ١٦) واتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك .

ثانياً: "تنفيذ الاستراتيجية Implementation of the Strategy"

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية: Concept of implementation strategy

استعرض عدد من الباحثين والمفكرين في الأدب الإداري مفهوم تنفيذ الإستراتيجية شأنه شأن أي مفهوم آخر يرتبط بعملية الإدارة الاستراتيجية ، فقد عرفه (DAVID) انه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة ابتداءً من أعلى مستوياتها إلى أدناها فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية عملية بالغة التعقيد لا بد من توفر طاقم اداري يفهم الاستراتيجية في المنظمة ويتميز بولائه لها بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة ، كما ذهب جونسون وجوش Johnson & Juache ليقدموا تعريفاً لعملية تنفيذ الاستراتيجية انها العملية التي تنطوي على تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار نظم التخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية والقيادية (الحسيني/٢٠٠٠ : ١٩٧-١٩٨) كما يشير (أبو قحف) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية دالة لمجموعة من عوامل منها الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية (أبو قحف، ١٩٩٧ : ٣١٩). عليه يمكن عدّ تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي تهيأ فيها المنظمة من الناحية الإدارية والوظيفية من خلال التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية ورسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية وتوفير هيكل ملائم بما يضمن وضع الخطة المرسومة موضع التنفيذ المطلوب، فالتنفيذ يتطلب ترجمة للتوجهات والاسس النظرية الواردة في الخطة الى رؤية محددة ودقيقة للمهام المطلوبة وآليات تنسيقها ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل كثيرة ضرورية ولزامية لغرض التنفيذ الفعال (الغالي وادريس، ٢٠٠٧ : ٤٣٩) .

العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

Relationship between strategy formulation and strategy implementation

من خلال استعراض آراء عدد من الباحثين في المجال الإداري لمفهوم تنفيذ الإستراتيجية يمكن وصف العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها إذ يوجد اتجاهان: الاتجاه الأول : هو الذي يؤكد العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل تكاملي حيث انهما متداخلان ومتكاملان فيلاحظ أن كلاً من الصياغة والتنفيذ يشكلان جانبين من جوانب الاستراتيجية يمكن فصلهما من الناحية النظرية ولكن من الناحية الواقعية لا يمكن فصلهما ، فأتناء التنفيذ قد تحدث انحرافات أو قد تواجه المنظمة ظروفاً ومتغيرات لم تكن موجودة في الخطة مما يتطلب إعادة التخطيط لذا لا يمكن الاستغناء في مرحلة التنفيذ عن التخطيط فعلية التخطيط لن تنتهي إذ يبدأ التنفيذ فالتخطيط عملية مستمرة قبل التنفيذ وأثنائه وبعده وهو ما يعني أن هناك تأثيراً متبادلاً بين المرحلتين (الصياغة والتنفيذ) وبينهما علاقات كبيرة. الاتجاه الثاني: فهو الذي يؤكد عدم وجود علاقة أو وجود علاقة تتابعية بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية (الحسيني ، ٢٠٠٠

١٩٩: بمعنى يفترض أن تنتهي إجراءات صياغة الاستراتيجية ووضع الخطة قبل البدء بالتنفيذ ويصبح من الصعب إجراء أي تعديلات في الخطة الاستراتيجية بعد ذلك وهو الاتجاه الذي لا يتفق معه الباحثان .. ومع اختلاف هذه الاتجاهات في بيان طبيعة العلاقة بين هاتين المرحلتين فإن الأدب الإداري توقف لاستقراء الفروقات بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية في عدد من الجوانب الموضحة في الجدول (٢)

جدول ٢ / مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

الصياغة	التنفيذ
تركز الصياغة على الفعالية.	يركز التنفيذ على الكفاءة.
اساس الصياغة يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي .	اساس التنفيذ يبنى على العمليات التنفيذية.
تتطلب الصياغة مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة.	يتطلب التنفيذ مهارات دافعية وقيادة فعالة.
تتطلب الصياغة التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الافراد.	يتطلب التنفيذ التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة .
مفاهيم وادوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في المنظمات الكبيرة والصغيرة.	تنفيذ الاستراتيجية يختلف كلياً باختلاف حجم وانماط المنظمات (من حيث العائدية، الربحية....) .

(المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ٢٠٠٥: ٢٢٢)

من الضروري الإشارة إلى أن مرحلة التنفيذ هي أمر متلازم وضروري لمرحلة الصياغة إذ سيكون التنفيذ ليس ذا معنى للاستراتيجية إذا كانت عملية الصياغة غير صحيحة وغير دقيقة مما يتطلب لنجاح المنظمة أن تكون قادرة على القيام بالمرحلتين بشكل دقيق ومتربط إلا أن الواقع العملي يؤثر بشكل واضح في أداء المنظمة فلا تتمكن الأخيرة من تحقيق المعادلة بشكل دائم فيحصل الضعف في عملية الصياغة العائد إلى عدم القدرة على استشراف المستقبل بالدقة المطلوبة التي تسهم في صياغة الاستراتيجيات بطريقة ناجحة ، وفي هذه الحالة تظهر الحاجة إلى التنفيذ الفعال .. ففي الوقت الذي تكون فيه الصياغة ضعيفة أو غير جيدة فأن التنفيذ الفعال يكون له الدور الأكبر في سد الفجوات الاستراتيجية وتجاوز الأخطاء الواردة في الصياغة ، وكلما كانت عملية الصياغة جيدة والتنفيذ فعال حققت المنظمة النجاح الذي تسعى إليه.. لذا فأن الأمر متبادل ما بين المرحلتين فقد تكون الصياغة جيدة الا ان سوء التنفيذ سيؤدي الى فشل الاستراتيجية

المصاغة فالنجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها وذلك لأن عملية تنفيذ الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة وان التنفيذ يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة (السالم، ٢٠٠٥: ٢٢٢) لذلك فأن الاعتقاد أن الصياغة الجيدة تقود دائما الى تنفيذ فعال ليست دقيقة بل تحتاج المنظمة الى الاهتمام بمرحلة التنفيذ

متطلبات تنفيذ الاستراتيجية: Requirements for implementation of the strategy

بصفة أساسية يمكن القول إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب ما يأتي:- (ابو قحف، ٢٠٠٠: ٧٨):

(١) وجود هيكل تنظيمي ملائم بتعديل الهيكل الحالي أو بناء هيكل جديد ،تدريب وتعيين قوى عاملة ،انشاء وحدات جديدة.

(٢) ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية وتعديل السياسات المتعارضة مع الاستراتيجيات الموضوعية .

(٣) التأكد من ان النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل نظم الاجور والحوافز ، نظم المعلومات ، نظم الاتصال ، نظم الرقابة ونظم التخطيط .

(٤) ان تؤدي الاستراتيجيات الوظيفية دورا " اساسيا" في تحديد الاستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو الاعمال ككل .

كما يجد الباحثان ان هناك مطلباً أساسياً ومهماً ألا وهو (القيادة) ، قيادة عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تعد المحرك الاساسي لعملية الادارة الاستراتيجية برمتها... ان توافر القيادة الاستراتيجية المناسبة لا يقل اهمية في تنفيذ الاستراتيجية عن بقية المتطلبات الاساسية التي سبق وتم ذكرها فالقيادة هي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح الاهداف لكل مراحل تنفيذ الاستراتيجية فتحدد الموارد اللازمة وتوزيعها بما يتلاءم مع الخطط المرسومة للتنفيذ الفعال وتشرط على اعداد التنظيم المناسب ووضع السياسات والاجراءات والبرامج الوظيفية وتطويرها مع اعداد الموازنات التخطيطية الملائمة لعملية تنفيذ ناجحة .

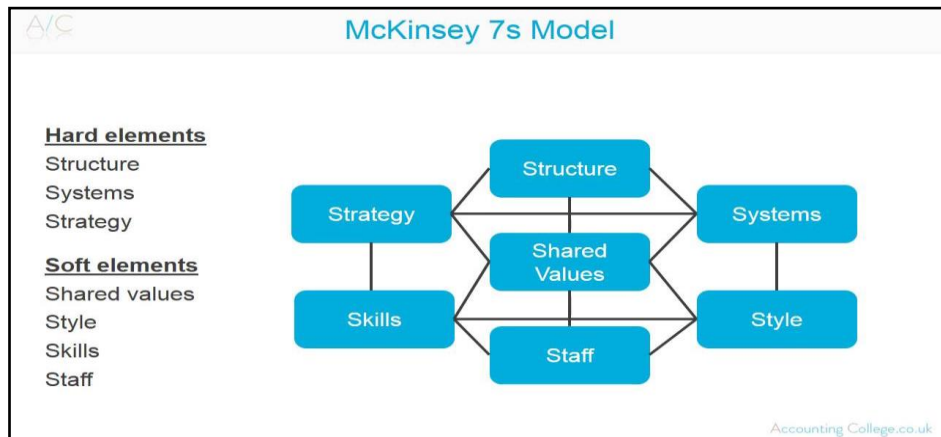
ثالثاً: نموذج ماكينزي 7S Model Frame Work

About The Mackinsey 7S Model Frame Work: 7S نموذج ماكينزي

تختلف المنظمات بعضها عن بعض في تنفيذ الاستراتيجيات التي تعتمدها بعد اتمام عملية صياغة الاستراتيجية . فلكل منظمة نمط معين للتنفيذ يتناسب مع نوعها وظروفها ، وفي سبيل

فعالية عملية تنفيذ الاستراتيجية تستخدم المنظمات احد ادوات الاستراتيجية التي يتم من خلالها وصف ومعرفة الحالة التنظيمية القائمة في المنظمة لتحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. ومن هذه الادوات نموذج ماكزي 7S الذي قدمته مجموعة ماكزي للاستشارات التابعة لشركة جنرال الكتريك في سبعينيات القرن الماضي وتم تطويره في الثمانينيات على أثر دراسة أجريت من قبل المكتب الاستشاري حول فن الادارة اليابانية. هو نموذج اداري يهتم ببيان العوامل الادارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح اعداد وتنفيذ الاستراتيجية من خلال معالجة المنظمة لسبعة (٧) عناصر اساسية مترابطة فيما بينها من الصعب اجراء تغيير لأحد العناصر دون المساس بالعناصر الأخرى ، ويعد هذا النموذج ذا طبيعة مفهومه وواضحة وليست معقدة وشاملا لمختلف الأبعاد الأساسية التي تتمثل بـ: الاستراتيجية، الهيكل، الافراد، النمط الاداري، الانظمة، المهارات، القيم المشتركة. يسمح هذا النموذج بإجراء التحليل التنظيمي بطريقة منهجية شاملة بالارتكاز على سبعة عوامل مشتركة لكل منظمة ، وتكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في تبادل وترابط عوامله ولهذا فأن عدم الأخذ بهذا التبادل والارتباط فيما بينها يولد انسدادا" واخلالا" في النظام بأكمله (بليشير، ٢٠١٥ : ١١٩). يستند هذا النموذج الى النظرية القائلة بأنه لكي تؤدي المنظمة أداءً جيداً فأن هذه العناصر السبعة تحتاج الى ان تكون متسقة ومتعاضة ، ويمكن استخدامه للمساعدة في تحديد ما يجب اعادة ترتيبه لتحسين الاداء او الحفاظ على التوافق والاداء من خلال انواع اخرى من التغيير. وأيا كان نوع التغيير (اعادة هيكلة ، عمليات جديدة، اندماج تنظيمي ، نظم جديدة، تغيير القيادة) يمكن استخدام النموذج لفهم كيفية ترابط العوامل التنظيمية (John: 2014: p:157) ، والشكل (٦) يمثل صورة لنموذج ماكزي 7S .

الشكل (٢) يمثل نموذج ماكزي 7S



المصدر (Hayes .John.2014:p.157(The Theory and Practies of Change Managment: Palgrave
(Mac Millian))

عناصر نموذج ماكينزي 7S: The Mackinsey 7S Model Frame Work Elements

أولاً/" الإستراتيجية: Strategy

تعددت المفاهيم التي وردت في الأدب الإداري لتفسير ماهية الإستراتيجية ، فمنهم من ذهب الى انها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية(السيد، ١٩٩٩ : ٣) ، واتجه (ابو قحف، ٢٠٠٠ : ١٩) إلى أنها تشير دائما إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل أي انها توضح طبيعة واتجاه المنظمة واهدافها الاساسية.. فهي في اطار يرشد الاختيار بعيد المدى ويجب عدم الخلط بين (ماذا وكيف) وذلك في سياق الممارسات الاستراتيجية . وهناك اتجاه الى ان الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد ان تكون عليه في المستقبل وليس وصول المنظمة الى هذا الوضع وهي الاطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها ، وتتصل هذه الخيارات بالخدمات او المنتجات والقرارات المهمة وتخصيص الموارد في المنظمة (Zimmerman & Tregoe، ١٩٨٠ : ١٨). وبالرغم من اختلاف التعاريف الا ان جميع المفكرين والمؤلفين الاداريين يتجهون الى ضرورة أن تعكس الاستراتيجية رسالة المنظمة والظروف البيئية التي توجد فيها . وحيث ان هذه الظروف لا تتصف بالثبات النسبي فأن واضع الاستراتيجية يجب عليه ان يغير او يعدل من استراتيجياته لتستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة والقيام بدراسة تحليلية مستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، فالاستراتيجية تكاد تكون الاطار العام والمرشد للتفكير والتصرف المستمد من الاهداف العليا للمنظمة الذي تتبعه الادارة العليا فيكون الوسيلة لتحقيق هذه الاهداف. بصفة عامة فأن الاستراتيجية على وفق نموذج ماكينزي 7S هي الاستراتيجية السليمة الواضحة وهي طويلة الاجل تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعززها رؤية ورسالة وقيم قوية لذا تعد وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع سواء كانت رسالتها تتعلق بمنتجات أم خدمات ، كما انها قد تصبح غاية لقياس

مستوى الاداء داخل المنظمة (نور تبيدي، ٢٠١٣: ٢٢). ولعل اهم ما يواجه عنصر الاستراتيجية من تحديات تتمثل في سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية مما يتطلب وضع استراتيجيات تتعامل مع الفرص والتهديدات فضلا" عن الى ندرة الموارد التي ادت الى الصراع على مصادر الطاقة والماء والكفاءات النادرة التي اصبحت سمة العصر فأصبح من الضروري اختيار الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب .

ثانيا" / الهيكل: structure

يمثل الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات في المنظمة وهو أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية إذ يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توافق ما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يشكل الاطار او البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للمنظمة فهو يدل على المستويات الادارية المختلفة ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ويوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وبذلك فأنها تعكس نوعية العلاقات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات ، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة . لذلك يعد الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة فأنها تتيح للعاملين فرص الابداع والمشاركة عند إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على العكس من ذلك فأن الهياكل غير المرنة لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ومن ذلك يتضح أن الهيكل التنظيمي هو التنظيم الداخلي الذي تختلف خصوصيته من منظمة إلى أخرى لأنه يجمع بين جميع الوسائل المتاحة للاستجابة للاستراتيجية الموضوعية من الإدارة العليا . وقد اتجه الأدب الإداري المتخصص بالإدارة الاستراتيجية الى فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة وهي إحدى أهم الأفكار الواردة لدى العديد من علماء الادارة الذين وضعوا عددا" من العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاستراتيجية (سليطين، ٢٠٠٧: ٨٥) والعناصر التي تجعل الهيكل التنظيمي فعالاً في تنفيذ الإستراتيجية (بلبشير، ٢٠١٥: ١٢١) وكما موضح في الجدول (٣) الآتي

جدول (٣) / الهيكل التنظيمي ، العوامل المؤثرة وعناصر فعاليته

عوامل التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي	عناصر فعالية الهيكل التنظيمي
١- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام	١- تحديد استراتيجية المنظمة ومخطط

<p>العمل إذ يراعى فيه الوضوح والإيجاز.</p> <p>٢- وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع استراتيجية المنظمة .</p> <p>٣- تحديد منصب ومهام كل عامل بالمنظمة لتسهيل تقييم العمل.</p> <p>٤- بيان دور ومسؤولية كل مصلحة والحد من الثغرات والتداخل في الصلاحيات.</p>	<p>الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية.</p> <p>٢- اسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.</p> <p>٣- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن .</p> <p>٤- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها ان توفر التنسيق بين جهود الافراد والوظائف من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة .</p>
--	--

المصدر (بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد الاستراتيجية في المؤسسة، ٢٠١٥: ١٢١، ١٢٢)
وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة إذ تنتقل المنظمة من هيكل الى آخر نتيجة تغير المواقف ودرجة تأثير عوامل لم تؤخذ بنظر الاعتبار وكل ذلك من اجل تحقيق التغيير الفعال للاستراتيجية .

ثالثاً / الأنظمة: Systems

تمثل العمليات والاجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل ؟ ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات ، نظم رقابة الجودة ، نظم الموازنات الرأسمالية ، نظم قياس الأداء وتقييم العمل وغيرها الكثير من النظم التي يدار من خلالها نشاط المنظمة (الغالبي وادريس، ٢٠٠٧ : ٤٥٤). ظهرت الحاجة اليها بسبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الاداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المنظمة ، فاتساع حجم المنظمات وزيادة الحاجة الى اتباع الاساليب العلمية في ادارتها أبرزت الحاجة الى نوع خاص من الأنظمة التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية وازدادت أهمية الأنظمة مع ازدياد استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال . من هنا يظهر أن هذا العامل من نموذج ماكزري 7S يؤثر بشكل كبير في العملية الإدارية فالقرارات الإدارية التي تمثل جوهر العملية الإدارية ومحورها تتطلب مواجهة الكثير من المواقف التي تستدعي الاختيار المستمر للبدايل المطروحة في أثناء عملية الممارسة الإدارية لكونها عملية مستمرة وواقعية للوظائف الادارية المختلفة فأصبحت الأساليب والانظمة لاتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في الفكر الاداري خاصة بعد توظيف الاساليب الرياضية والحاسوب في هذا المجال فأصبحت تدرس تحت عنوان (بحوث العمليات) او (علم

الإدارة باستخدام الأساليب الكمية) وهي طريقة مكنت من توظيف علاقات مترابطة ومتراكمة في تطبيقات عملية للوصول الى قرارات حاسمة وسليمة (الزيغام، ٢٠١٠). جدير بالذكر أن هناك نوعين من النظم: نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية، ونظم برمجية وهي متعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات.

رابعاً/ الانماط (الاساليب) Styles

تعبّر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليتمكن من خلالها المدير أو القائد من تحقيق الاهداف وتنفيذ الاستراتيجية ويظهر دور الانماط الادارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية وعدم تفرد الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجندات لكل من في المنظمة (سليطين، ٢٠٠٧: ٨٦). ومن اهم ما تؤثر فيه الانماط الادارية على وفق نموذج ماكنتزي 7S هو تحفيز الافراد الذي يعد من الامور المهمة للمدير والمنظمة إذ يتوقف نجاح وفعالية المنظمة على مدى تحفيز وحماس العاملين مما يستوجب أن تدرك الإدارة العليا مدى أهمية هذا الجانب فبدون تحفيز لن تتمكن المنظمة من الاستعانة من كامل المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد إلى جانب هذه الاعتبارات تعد الأساليب القيادية من أهم الأنماط التي يركز عليها نموذج ماكنتزي 7S إذ تعد القيادة أحد المتطلبات لتنفيذ الاستراتيجية والقيادة لا تتركز هنا في الإدارة العليا بل تتضمن المديرين في المستويات الإدارية للمنظمة ومشاركتهم بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية مع امكانية استخدام المستشارين للمساعدة في عملية التنفيذ ان استدعت الحاجة ذلك.

خامساً / القيم المشتركة: Shared values

تتجسد القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها كل أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها(ياسين، ١٩٩٨: ٨٣) فهي بمثابة المفاهيم التوجيهية والأفكار الأساسية التي بنيت على أساسها الأعمال في المنظمات فيكون لها معنى كبير داخل المنظمة على الرغم من أن الآخرين من خارج التنظيم قد لا يفهمونها لأنها تذكر بصورة مجردة. بالنسبة لنموذج ماكنتزي 7S تعد جوهر النموذج لأنها تمثل المعايير التي توجه سلوك الأفراد وإجراءات المنظمة وبالتالي فهي أساس كل منظمة. والثقافة التنظيمية تتأتى من خلال ثلاثة مصادر أساسية (ياسين، ١٩٩٨: ٨٣).

(١) تأثير بيئة العمل بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الابداع التكنولوجي.

(٢) تأثير القادة الاداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا "معينا" من الافتراضات التي تستند في معظم الأحيان إلى التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد في ضمن إطار ثقافة الأمة والوطن والجماعة الاثنية او أي مصدر اجتماعي اخر .

(٣) التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشكلات الأساسية للتنظيم .

هذه المصادر الثلاثة تشير إلى محتوى الثقافة التنظيمية الذي يشتق منه تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

سادساً/ المهارات: Skills

هي مجموعة القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وفي أثناء التغير التنظيمي غالباً ما تنشأ الحاجة الى معرفة المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجياتها الجديدة و/ أو هيكلها الجديد إذ يتم إعداد قوائم لجرد المهارات المتاحة والمهارات التي يجب أن تحصل عليها المنظمة لتواكب المتغيرات التي تصاحب بيئة العمل. ويمكن تقسيم المهارات الى ثلاثة اقسام رئيسية من الضروري توافرها في الأفراد العاملين في المنظمات تتمثل بـ:

- (١) المهارات الفنية التي تتعلق بمبدأ المعرفة واتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.
- (٢) المهارات الانسانية التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الافراد لتحقيق الاهداف.
- (٣) المهارات الفكرية المتعلقة بمدى تمكن الفرد من رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وفهم الأمور التي تنشأ من احتكاك المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها .

سابعاً/ الأفراد (الكادر): Staff

يشير الى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة ، أي جميع العاملين . ومن الضروري الاهتمام بهؤلاء الأفراد فكريا وديموغرافياً لأهميتهم كمورد مؤثر بشكل كبير في نشاط المنظمات فتنفيذ الاستراتيجية يتطلب وجود كادر يمتلك المهارات والإمكانات ليكون قادراً على وضع البرامج التنفيذية

التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الاستراتيجيات المصاغة من خلال تكامل بقية العوامل السابقة التي يتكون منها نموذج ماكنزي 7S ، وفي الوقت الذي يعد الكادر البشري هو المنفذ الفعلي للاستراتيجية لذا يشكل الكادر البشري دوراً محورياً في عملية الإدارة الإستراتيجية ، كما أن تنوع الكادر البشري أصبح أمراً مهماً دفع المنظمات إلى بذل المزيد من الجهود لمعالجة شواغل الوظائف وتعظيم الاستفادة من الأنواع المختلفة للأفراد من خلال دراسة الاختلافات الواضحة وغير الواضحة بين الموظفين مثل كيفية التفكير ، التعلم والعلم، حل المشكلات، ادارة الوقت وغيرها من الاعتبارات الاخرى التي ترتبط بتركيبية الكادر البشري داخل المنظمة مع اكتشاف الكيفية التي توفر قيمة اكبر للمنظمة من خلال اجراء الابحاث والدراسات لإدارة المتطلبات البيئية لمواجهة تحديات المنظمة .

من خلال ما تقدم يتفق الباحثان مع الرأي الذي يذهب الى ضرورة تكامل وتناسق العوامل الادارية والتنظيمية كافة التي يتشكل منها نموذج ماكنزي 7S وذلك لأن ارتباط هذه العوامل السبعة فيما بينها التي تعكس بيئة المنظمة من الداخل يعد أمراً ضروريا وحاسماً لإعداد وتنفيذ استراتيجية ناجحة لأن كل عامل من هذه العوامل يكمل بدوره العامل الآخر، فنلاحظ الترابط الوثيق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي على سبيل المثال في الوقت الذي يتطلب النجاح تكامل الهيكل التنظيمي والنظم مع الافراد لذا لا يمكن ان نتخيل نجاح تنفيذ الاستراتيجيات بغياب كادر بشري متمكن متنوع الاختصاصات والتوجهات الفكرية والمهارات ، إذ يمكننا أن نقول أن الكادر البشري هو المحرك الأساسي لكل العوامل الستة الاخرى وهو ما نلاحظه من قراءة كل عامل من العوامل السابقة

المبحث الثالث: الجانب العملي Applied Aspect

أولاً / عينة البحث: The research sample

جرى تحديد مجتمع البحث بمديرية مجاري البصرة وقد جرى تحديد العينة المناسبة استناداً إلى ما أورده (Sekarna&Bougie,2010:297) في جدول يبين فيه حجم العينة المناسب عند

مستويات مختلفة من المجتمع الأصلي الذي يوضح أن حجم العينة المناسبة لمجتمع مكون من (٧٠٠) فرد هو (٢٥٤) فرداً . إذ قام الباحثان باستطلاع آراء عدد من موظفي المديرية من خلال توزيع (٢٦٠) استبانة ، بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٢٥٠) استبانة وتم استبعاد (١٠) استبانات تالفة ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة للتحليل الاحصائي (٢٤٠) استبانة.

ثانياً: وصف الاجابات وتقييمها للمتغير المستقل الرئيس ومتغيراته الفرعية:

تمثلت نتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Std. Deviation) لفقرات موضوع البحث في الاستبانة المصممة لهذا الغرض، بما يأتي:-

١- تحليل فقرات المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي):

الجدول (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.94634.	4.04878	246	Q1	الهيكل التنظيمي
٣1.0898	3.9959	246	Q2	
.90259.	4.0407	246	Q3	
.97736.	4.0894	246	Q4	
.90930.	4.1341	246	Q5	
.80496.	4.2724	246	Q6	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (١-٦)، ما بين (٣.٩٩٥، ٤.٢٧٢) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٢٧٢)، المتعلقة بالفقرة Q6، التي تشير إلى رغبة الموظفين في القضاء على البطالة المقنعة، من خلال اجراء المناقلات للعاملين في المواقع الإدارية. وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٠٤٩) مشيراً الى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٢- تحليل فقرات المتغير المستقل (القيم المشتركة):

الجدول (٥) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (القيم المشتركة)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	

.69797.	4.4756	246	Q7	القيم المشتركة
.64708.	4.4390	246	Q8	
.58328.	4.5244	246	Q9	
.70298.	4.3659	246	Q10	
.67284.	4.4512	246	Q11	
.66209.	4.4797	246	Q12	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٥) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (القيم المشتركة)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٧-١٢)، ما بين (٣.٣٥٦، ٤.٥٢٤) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٥٢٤)، المتعلقة بالفقرة Q9، والتي تشير إلى الرغبة في إجراء اجتماعات دورية بين مسؤولي الوحدات الادارية و العاملين في ضمن نطاق وحداتهم للاستماع إلى آرائهم و الاستفادة من مواقفهم و تجاربهم و منحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. و بانحراف معياري بلغت قيمته (٥٨٣٢٠) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٣- تحليل فقرات المتغير المستقل (الاستراتيجية):

الجدول (٦) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الاستراتيجية)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.81773.	4.0691	246	Q13	الاستراتيجية
.69348.	4.2642	246	Q14	
.69553.	4.3089	246	Q15	
.66465.	4.3537	246	Q16	
.59275.	4.6179	246	Q17	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٦) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الاستراتيجية)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (١٣-١٧)، ما بين (٤.٠٦٩، ٤.٦١٧) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٦١٧)، المتعلقة بالفقرة Q17، التي تشير إلى الرغبة في خلق مناخ تنظيمي ملائم من شأنه إيجاد جو عمل إيجابي يوصل إلى استقرار العاملين وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث الشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة لتعزيز الولاء

التنظيمي. وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٩٢٧) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٥- تحليل فقرات المتغير المستقل (الانظمة):

الجدول (٧) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الانظمة)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.64236.	4.4593	246	Q18	الانظمة
.64074.	4.4390	246	Q19	
.64431.	4.5854	246	Q20	
.75602.	4.4228	246	Q21	
.67682.	4.3537	246	Q22	
.59069.	4.4919	246	Q23	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٧) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الانظمة)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (١٨-٢٣)، ما بين (٤.٣٥٣، ٤.٥٨٥) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٥٨٥)، المتعلقة بالفقرة Q20، و التي تشير الى رغبتهم العالية في الاستفادة من واردات المنظمة نهاية كل عام بعد سداد المديونيات، واستيفاء كل الالتزامات المالية وذلك باعتماد نظام الحوافز والمكافآت السنوية اسوة بدوائر الدولة التي تمنح موظفيها مثل هذه الحوافز والمكافآت. و بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٤٤٣) مشيراً الى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٥- تحليل فقرات المتغير المستقل (الانماط الادارية):

الجدول (٨) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الانماط الادارية)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
0.62861	4.4472	246	Q24	الانماط الادارية

0.73937	4.3496	246	Q25
0.73085	4.2561	246	Q26
0.64174	4.3130	246	Q27
0.70605	4.3049	246	Q28
0.66355	4.4187	246	Q29

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٨) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الانماط الادارية)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٢٤-٢٩)، ما بين (٤.٢٥٦، ٤.٤٤٧) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٤٤٧)، المتعلقة بالفقرة Q24، التي تشير إلى اتباع المزيد من المرونة والتعاون والتنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة مع ضرورة احترام وجهات النظر المختلفة واعتمادها ان كانت تصب في مصلحة العمل. وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٢٨٦) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة

٦- تحليل فقرات المتغير المستقل (المهارات):

الجدول (٩) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (المهارات)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.64054.	4.3089	246	Q30	المهارات
.68583.	4.1992	246	Q31	
.75979.	4.1504	246	Q32	
.75708.	4.2073	246	Q33	
.76231.	4.2520	246	Q34	
.76466.	4.2276	246	Q35	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (٩) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (المهارات)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٣٠-٣٥)، ما بين (٤.١٥٠، ٤.٣٠٨) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٣٠٨)، المتعلقة بالفقرة Q30، وهي تشير إلى إعداد قائمة بالمهارات والاختصاصات التي تحتاجها منظمتك ضمن خطة التعيينات للسنوات المقبلة بشكل يتفق وحجم المشروعات المزمع تنفيذها مستقبلاً لتغطية الأنشطة وعمليات الاشراف والتنفيذ للخطط الاستراتيجية المستقبلية. وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٤٠٥) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

ثالثاً/ وصف الاجابات وتقييمها للمتغير المعتمد الرئيس ومتغيراته الفرعية:

تمثلت نتائج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Std. Deviation) لفقرات موضوع البحث في الاستبانة المصممة لهذا الغرض، بما يأتي:-
١- تحليل فقرات المتغير المعتمد (سرعة الانجاز):

الجدول (١٠) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (سرعة الانجاز)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.75822.	4.0935	246	٣٦Q	سرعة الانجاز
.69863.	4.1179	246	٣٧Q	
.80103.	4.0569	246	٣٨Q	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١٠) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (سرعة الانجاز)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٣٦-٣٨)، ما بين (٤.٠٥٦، ٤.١١٧) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.١١٧)، المتعلقة بالفقرة Q37، والتي تنص: (اجراء التعديلات التي تسهم في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل من خلال اعادة توزيع بعض الموارد الحالية المتاحة او التخلص من بعضها الذي يكون غير صالح لتنفيذ الاستراتيجية). وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٩٨) مشيراً الى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٢- تحليل فقرات المتغير المعتمد (المشاركة والعمل بروح الفريق):

الجدول (١١) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (المشاركة والعمل بروح الفريق)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
0.62214	4.1707	246	9٣Q	المشاركة والعمل بروح الفريق
0.68920	4.0813	246	Q40	
0.67312	4.2114	246	Q41	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١١) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (المشاركة والعمل بروح الفريق)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٣٩-٤١)، ما بين (٤.٠٨١، ٤.٢١١) وهي قيم مرتفعة ومتقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.١١٧)، المتعلقة بالفقرة Q41، والتي تنص: (فهم آليات عمل المجموعة وكيفية مناقشة الافكار بحرية لتقديم التعليقات البناءة والتركيز على القضايا المهمة بدلا من الخلافات الشخصية للتوصل الى اتفاقات من خلال توافق الآراء لاعتماد المقترحات

المقبولة لجميع اعضاء المجموعة). وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٧٣١) مشيرا الى وجود تناسب و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٣- تحليل فقرات المتغير المعتمد (تحقيق الأهداف)

الجدول (١٢) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (تحقيق الاهداف)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.59023	4.2602	246	٤٢Q	تحقيق الاهداف
.61513	4.2236	246	٣Q4	
.63566	4.3374	246	٤Q4	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١٢) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (تحقيق الأهداف)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٤٢-٤٤)، ما بين (٤.٢٢٣، ٤.٣٣٧) وهي قيم مرتفعة ومقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٣٣٧)، المتعلقة بالفقرة Q44، التي تنص على (تسخير جميع الموارد المتاحة سواء مادية أم بشرية لخدمة الاهداف النهائية التي تسعى منظمته لتحقيقها). وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣٥٦) مشيرا إلى وجود تناسب و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٤- تحليل فقرات المتغير المعتمد (السيطرة على التكاليف):

الجدول (١٣) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (السيطرة على التكاليف)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.62946.	4.3659	246	٤٥Q	السيطرة على التكاليف
.71927.	4.3943	246	٦Q4	
.60764.	4.4350	246	٧Q4	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١٣) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (السيطرة على التكاليف)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٤٥-٤٧)، ما بين (٤.٣٦٥، ٤.٤٣٥) وهي قيم مرتفعة ومقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٤٣٥)، المتعلقة بالفقرة Q47، و التي تنص على (المراقبة المستمرة لمحطات التشغيل واجراء الصيانة الدورية (أسبوعياً) من قبل فرق الصيانة لتقليل

تكاليف التصليح عند حدوث اعطال جسيمة). وبإنحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧١٩٢) مشيراً الى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٥- تحليل فقرات المتغير المعتمد (قلة الاشكالات المثارة)

الجدول (١٤) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (قلة الاشكالات المثارة)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.59448.	4.4390	246	٤٨Q	قلة الاشكالات المثارة
.58190.	4.3984	246	٩Q4	
.68762.	4.3780	246	٥٠.Q	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١٤) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (قلة الاشكالات المثارة)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٤٨- ٥٠)، ما بين (٤.٣٧٨، ٤.٤٣٩) وهي قيم مرتفعة ومقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٤٣٩)، المتعلقة بالفقرة Q48، التي تنص على (الاستجابة السريعة للأوامر والتوجهات وتطبيق التعليمات بما يتلاءم وتحقيق افضل اداء). وبإنحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٩٤٤) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

٦- تحليل فقرات المتغير المعتمد (جودة العمل):

الجدول (١٥) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (جودة العمل)

Descriptive Statistics				المتغير
Std. Deviation	Mean	N	الفقرة	
.61432.	4.4350	246	٥١Q	جودة العمل
.63000.	4.4675	246	٥٢Q	
.60969.	4.6341	246	٥٣Q	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

يتضح من الجدول (١٥) نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد (جودة العمل)، تراوحت قيم الأوساط الحسابية للفقرات (٥١- ٥٣)، ما بين (٤.٤٦٥، ٤.٦٣٤) وهي قيم مرتفعة ومقاربة، وقد بلغت أعلى قيمة للأوساط الحسابية (٤.٦٣٤)، المتعلقة بالفقرة Q53، التي تنص على (تعزيز الرقابة الذاتية والاشراف الوظيفي لتحقيق التحسين المستمر لجودة الاداء). وبإنحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٠٩٦) مشيراً إلى وجود تناسق و انسجام بين إجابات أفراد العينة.

رابعاً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: Analysis of correlation relationships

الجدول (١٦) مصفوفة علاقات الارتباط لمتغيرات البحث

جودة العمل	قلة الاشكالات المتارة	السيطرة على التكاليف	تحقيق الاهداف	المشاركة	سرعة الاجاز	المعتمد	المهارات	الاشاط الادارية	الانظمة	الاستراتيجية	القسم المشتركة	الهيكل التنظيمي	المستقل	
.630	.651	.681	.662	.763	.697	.801	.817	.864	.810	.811	.774	.774	1	المستقل
.431	.467	.467	.433	.547	.581	.577	.529	.507	.471	.505	.542	1	.774	البيكل التنظيمي
.408	.476	.563	.506	.522	.451	.572	.529	.552	.538	.631	1	.542	.774	القيم المشتركة
.627	.579	.583	.581	.630	.564	.696	.559	.659	.707	1	.631	.505	.811	الاستراتيجية
.568	.527	.531	.579	.603	.497	.644	.561	.766	1	.707	.538	.471	.810	الانظمة
.537	.552	.584	.583	.661	.541	.676	.768	1	.766	.659	.552	.507	.864	الاشاط الادارية
.532	.577	.599	.574	.745	.705	.735	1	.768	.561	.559	.529	.529	.817	المهارات
.807	.880	.875	.879	.886	.794	1	.735	.676	.644	.696	.572	.577	.801	المعتمد
.514	.564	.564	.576	.759	1	.794	.705	.541	.497	.564	.451	.581	.697	سرعة الاجاز
.599	.663	.692	.803	1	.759	.886	.745	.661	.603	.630	.522	.547	.763	المشاركة
.656	.718	.783	1	.803	.576	.879	.574	.583	.579	.581	.506	.433	.662	تحقيق الاهداف
.635	.823	1	.783	.692	.564	.875	.599	.584	.531	.583	.563	.467	.681	السيطرة على التكاليف
.773**	1	.823**	.718**	.663**	.564	.880**	.577**	.552**	.527**	.579**	.476	.467	.651	قلة الاشكالات
1	.773**	.635**	.656**	.599**	.514**	.807**	.532**	.537**	.568**	.627**	.408**	.431**	.630**	جودة العمل

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.
 اتضح من الجدول رقم (١٦) المتضمن نتائج مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث، إن جميع قيم معاملات الارتباط، التي تضمنها البحث، كانت قيما " ايجابية طردية، تراوحت ما بين (.٤٠٣ - .٨٨٦)، وهو ارتباط موجب وكبير عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، وهي أقل من مستوى معنوية البحث البالغة (٠.٠٥)، وهذا يعني ان علاقات الارتباط بين الابعاد والمتغيرات الرئيسة، المستقلة والمعتمدة، تتمتع بمستوى ثقة عالٍ، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط البعد المستقل الرئيس (نموذج ماكزري)، مع البعد المعتمد الرئيس (اداء الكادر البشري)، (٠.٨٠١)،

مؤكدة قوة انعكاس البعد المستقل (نموذج ماكزني)، على البعد المعتمد (اداء الكادر البشري)، و مقدمة اثبات أولي حول وجود علاقات إرتباط معنوية قوية، بين متغيرات البحث، تؤيد صحة الفرضية الرئيسة الاولى ، المذكورة في فقرة الفرضيات من مبحث منهجية البحث.

خامساً/ "تحليل الانحدار الخطي واختبار الفرضيات: Regression analysis and hypothesis testing

الجدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي للمتغير المستقل الرئيس (نموذج ماكزني 7S) على المتغير المعتمد الرئيس ومتغيراته الفرعية

نموذج ماكزني 7S						المتغير المستقل
Sig.	F	Sig.	t	معامل التحديد R ²	R	المتغيرات
0.000	436.859	0.000	20.901	.٦٤٢	.801	المتغير المعتمد
0.000	230.224	0.000	15.173	0.485	0.697	سرعة الانجاز
0.000	340.678	0.000	18.457	0.583	0.763	المشاركة
0.000	190.748	0.000	13.811	0.439	0.662	تحقيق الاهداف
0.000	210.545	0.000	14.510	0.463	0.681	السيطرة على التكاليف
0.000	179.939	0.000	13.414	0.424	0.651	قلة الاشكالات
0.000	160.657	0.000	12.675	0.397	0.630	جودة العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 22 بعد التنظيم.

- بلغ معامل التحديد R² بين المتغير المستقل نموذج ماكزني 7S والمتغير المعتمد الرئيس أداء الكادر البشري قيمة مقدارها (٠.٦٤). مما يدل على أن متغير نموذج ماكزني القدرة على تفسير ما مقداره (٦٤%) من التغيير الحاصل على المتغير المعتمد أداء الكادر البشري: وان النسبة المتبقية (٣٦%) تعود لمتغيرات أخرى لم يتطرق لها البحث، كما نلاحظ معنوية (t) المحسوبة (Sig.) كانت (... .) وهي أقل من مستوى معنوية البحث (0.05) مما تشير الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل نموذج ماكزني 7S في المتغير المعتمد أداء الكادر البشري، كذلك نلاحظ أن علاقة التأثير الخطية معنوية من خلال معنوية قيمة (F) المحسوبة اذ كانت قيمة (Sig.) الخاصة بها أقل من (0.05).

- بلغ معامل التحديد R^2 بين المتغير المستقل نموذج ماكزوي 7S والمتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد الرئيس أداء الكادر البشري المتمثلة بـ (سرعة الإنجاز، المشاركة و العمل بروح الفريق، تحقيق الأهداف، السيطرة على التكاليف، قلة الأشكالات، جودة العمل)، قيمة مقدارها (0.485، 0.583، 0.439، 0.463، 0.424، 0.397) على التوالي، مما يدل على أن متغير نموذج ماكزوي القدرة على تفسير ما يتراوح مقداره ما بين (٣٩.٧% - ٤٨.٥%) من التغيير الحاصل على المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد الرئيس أداء الكادر البشري، وان النسب المتبقية تعود لمتغيرات أخرى لم يتطرق لها البحث، كما نلاحظ ان جميع قيم المعنوية لـ (t) المحسوبة (Sig.) كانت (.....) و هي اقل من مستوى معنوية البحث (0.05) مما تشير الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل نموذج ماكزوي 7S على المتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد الرئيس أداء الكادر البشري، كذلك نلاحظ أن علاقة التأثير الخطية معنوية من خلال معنوية قيمة (F) المحسوبة إذ كانت جميع قيم (Sig.) الخاصة بها اقل من (0.05).

-وبناءً على هذا يمكن القول أنه توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل نموذج ماكزوي 7S في المتغير المعتمد أداء الكادر البشري و متغيراته الفرعية المتمثلة بـ (سرعة الانجاز، المشاركة و العمل بروح الفريق، تحقيق الاهداف، السيطرة على التكاليف، قلة الاشكالات، جودة العمل)، مما يؤيد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يساهم اطار تحليل ماكزوي 7S في معالجة نقاط الضعف في العوامل الادارية والتنظيمية (خاصة ما يرتبط منها بالموارد البشرية) وفي رفع مستوى أداء الكادر البشري في مديرية مجاري محافظة البصرة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات: Conclusions:

١. ثبوت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بصلاحيات إطار تحليل ماكيزي 7S في تحديد الاختلالات والإشكالات المرتبطة بالكادر البشري في مجتمع الدراسة (مديرية مجاري محافظة البصرة) والتي كان لها الدور في وجود بعض مواطن الضعف في الاداء.
٢. أظهر البحث ان معالجة نقاط الضعف في العوامل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية يسهم في رفع مستوى أداء الكادر البشري في مجتمع الدراسة وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية الثانية للدراسة.
٣. إن أداء الكادر البشري في مجتمع الدراسة أداء جيد إلا أنه كان يحتاج إلى معالجة نقاط الضعف التي أثرت في جودة الخدمة المقدمة من قبل مديرية مجاري البصرة حيث أن الاشكالات التي تصاحب عمليات التنفيذ أدت إلى ظهور نقاط الضعف.
٤. تبين من الدراسة وجود بعض العوائق والمحددات التي تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية في مجتمع الدراسة خاصة المرتبطة بالموارد البشرية تتمثل ب:
 - ضعف المهارات والقدرات.
 - وجود بعض جوانب القصور في الهيكل التنظيمي.
 - تأثير الأنظمة في أداء العاملين بشكل يضمن التنفيذ الفعال.
 - تأثير الأنماط الإدارية في حسن اداء العاملين .
٥. إن إطار تحليل ماكيزي 7S أداة فاعلة في تشخيص مواطن الضعف والقوة عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمات غير الربحية (الحكومية) المتمثلة بعدد من العوامل الادارية والتنظيمية شأنها في ذلك شأن المنظمات الربحية (التجارية).
٦. ان العلاقة بين مرحلتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية هي علاقة تكاملية تبادلية لا يمكن فصل كل مرحلة عن الأخرى على وفق ما اتجهت اليه العديد من الدراسات والبحوث في الفكر الاداري الذي يتفق معه الباحثان.
٧. ان الكادر البشري له الدور الاكبر في عملية الادارة الاستراتيجية فهو المحرك الاساسي لهذه العملية لأنه العنصر الذي يتولى المهام والانشطة والعمليات كافة التي تتكون منها الادارة الاستراتيجية وله اليد العليا في المراحل كافة التي تمر بها هذه العملية .
٨. توصلت الدراسة الى ضرورة تكامل وتناسق العوامل الادارية والتنظيمية كافة لبيئة المنظمة الداخلية لضمان استمراريتها وديمومتها وإدخال التعديلات المناسبة عليها لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل

❖ ثانيا/ التوصيات: Recommendations

- ١- دمج الأدوات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتحسين جودة أعمال وأنشطة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحكومية .
- ٢- ضرورة تنمية المزايا التي يتمتع بها مجتمع الدراسة (مديرية مجاري محافظة البصرة) وتطويرها مع إدخال التحسينات والتعديلات على نقاط الضعف التي تم تشخيصها من خلال معالجتها بما يضمن تحسين الأداء لمجتمع الدراسة وجودة الخدمة المقدمة .
- ٣- اعتماد الأساليب العلمية الحديثة ك(نموذج ماكزي 75) لتقييم المنظمات الحكومية للارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة والعمليات التي تقدمها للمجتمع.
- ٤- الاهتمام بالموظفين (الكادر البشري) في قطاعات دوائر الدولة كافة لما يقدمونه من جهد استثنائي خلال المرحلة التي يمر بها العراق.
- ٥- إعادة النظر بالهياكل التنظيمية التقليدية وادخال التعديلات عليها بما يتلاءم ومتطلبات التطور والعلم الحديث في إدارة المنظمات وبما يساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل .
- ٦- إيلاء المزيد من الاهتمام لمجتمع الدراسة (مديرية مجاري محافظة البصرة) لكونها تقدم خدمات كبيرة ترتبط بجوانب مهمة للمجتمع البصري بشكل خاص ممثلة بصحة المجتمع والمحافظة على البيئة والاهتمام بالمظهر العام مما يتطلب توفير كل ما من شأنه تمكين الكوادر البشرية في مجتمع الدراسة من بذل المزيد من الجهود وتقديم أفضل الخدمات بتعزيز نظام الحوافز والمكافآت وإعادة النظر بمستوى الرواتب والمخصصات بما يتلاءم وتلبية احتياجات ومتطلبات العاملين وحجم خطورة العمل الذي يؤديه جراء تعرضهم للغازات السامة .
- ٧- إشراك الكوادر التدريسية في الجامعات العراقية في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأنشطة والعمليات في تنفيذ الاستراتيجيات للاستفادة من خبراتهم العلمية الكبيرة بغية إنشاء خليط متجانس من الخبرات العلمية مع الخبرات العملية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المطلوبة والنهوض بالبلاد ليكون بمصاف الدول المتطورة المجاورة له .
- ٨- الاهتمام بتصميم قاعدة بيانات لدى مجتمع الدراسة تتضمن الجوانب الفنية المتعلقة بعمل المديرية لتساند بذلك عمل الكوادر .
- ٩- توفير المناخ المناسب للعاملين في مجتمع الدراسة من حيث توفير معدات السلامة المهنية للعاملين الذين يتعرضون للغازات السامة وتنظيم تعليمات وضوابط للرعاية الصحية لما يتعرضون له من مخاطر صحية ينشأ عنها إصابتهم بأمراض خطيرة مزمنة تؤدي بهم إلى التقاعد المبكر أو ترك الوظيفة وعزوف الكثيرين عن العمل في مجال الصرف الصحي.

المصادر

أولاً / الكتب العربية والمترجمة :

- ١- أبو قحف عبد السلام، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر
- ٢- أبو قحف عبد السلام، ٢٠٠٣، أساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر
- ٣- إدريس عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد مرسي، ٢٠٠٢، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر
- ٤- الأزهرى محي الدين، ١٩٩٣، الإدارة ودور المديرية، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي
- ٥- بيترز، توم، ١٩٩٥، ثورة في عالم الإدارة- كيف تتغلب إداريا على الفوضى، الجزء الثالث، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر
- ٦- جمال الدين محمد مرسي، ٢٠٠٣، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية
- ٧- جواد شوقي ناجي، ٢٠٠٠، الادارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- ٨- جونز شارلز وجارث، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد، احمد عبد المتعال، ٢٠٠١، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الاول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٩- الحسيني فلاح حسن، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- ١٠- الدوري زكريا، ٢٠٠٥، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان
- ١١- روبرت ه. ووترمان الابن، ١٩٩٥، براعة الادارة في الشركات الامريكية، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، مراجعة فائزة الحكيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة
- ١٢- السالم مؤيد سعيد، ٢٠٠٥، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان
- ١٣- السالم مؤيد، ٢٠٠٠، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال العربية، وقائع مؤشر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الاردن
- ١٤- السكارنة بلال خلف، ٢٠١٥، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والطباعة، عمان، الاردن
- ١٥- السيد اسماعيل محمد، ١٩٩٩، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر
- ١٦- شريف على، ٢٠٠٠، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية

- ١٧- الصاوي علي، ١٩٩٤، مصطلحات قراءات بالانجليزية في الادارة، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة
- ١٨- الظاهر نعيم ابراهيم، ٢٠٠٩، الادارة الاستراتيجية المفهوم -الاهمية- التحديات، دار الكتاب العالمي، عمان، الطبعة الاولى
- ١٩- الظاهر نعيم ابراهيم، ٢٠١٠، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، اربد
- ٢٠- العارف نادية، الادارة الاستراتيجية، ٢٠٠٣، الدار الجامعية للنشر، الابراهيمية، مصر، الطبعة الثانية
- ٢١- العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، ٢٠٠٨، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان
- ٢٢- عبد المحسن توفيق محمد، ٢٠٠٦، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة
- ٢٣- عبودي زيد منير، ٢٠٠٦، التنظيم الاداري- مبادئه واساسياته، دار اسامة للنشر، عمان
- ٢٤- علاء الدين عبد الغني محمود، ٢٠١١، ادارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- ٢٥- علي محمد عبد الوهاب واخرون، ١٩٩٩، ادارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة
- ٢٦- عوض محمد احمد، ٢٠٠٣، الادارة الاستراتيجية- الاصول والاسس العملية، الدار الجامعية، القاهرة
- ٢٧- الغالبي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان
- ٢٨- الغالبي طاهر محسن منصور، ٢٠٠٩، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان
- ٢٩- قطيش عبد اللطيف، ٢٠١٣، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت
- ٣٠- المرسي واخرون، ٢٠٠٢، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر
- ٣١- المقلي محمد احمد عثمان، ٢٠٠٢، الادارة الاستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم
- ٣٢- منهل محمد حسين، ٢٠١٥، السيناريو الاستراتيجي (التخطيط، البناء، التنفيذ) دار الرضوان للنشر، عمان
- ٣٣- النجار، فايز جمعه والنجار، نبيل جمعه والزعبي، ماجد راضي، ٢٠١٠، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

٣٤- هيلين وتوماس، هنجر دافيد، ١٩٩٠، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، مراجعة حامد سوادى عطيه، كامل السيد غراب، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية

٣٥- ياسين سعد غالب، ١٩٩٨، الادارة الاستراتيجية، دار الياوزري للنشر، عمان

٣٦- يونس ابراهيم حيدر، ١٩٩٩، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دار الحامد للنشر، سوريا

ثانيا/ الرسائل والبحوث والدوريات:

١- ايوب ناديا حبيب، ١٩٩٧، ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية،

مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون، الرياض

٢- برني لطيفه، ٢٠١٤-٢٠١٥، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر

٣- بلبشير فورايه، ٢٠١٥، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة (دراسة حالة نموذجي 7S Makinsey، E MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة، الجزائر

٤- بلعلا نسيمه، ٢٠٠٠-٢٠٠١، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مركب مواد التنظيف ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.

٥- بو سالم أبو بكر، ٢٠١٠، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية عى شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الجزائر

٦- تببيدي محمد حنفي محمد نور، ٢٠١٠، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء ، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، اطروحة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة النيلين قسم ادارة الاعمال مدرسة العلوم الادارية، السودان

٧- التميمي اياد فاضل علي، ١٩٩٦، اثر تخطيط وتخصيص موارد المنظمة في الاداء - مدخل استراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد -الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال

- ٨- جليل رافد عبد، ٢٠١٤، مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات صحة البصرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة
- ٩- الزيغام مبارك، ٢٠١٠، مجلة الادارة الالكترونية المغربية، العدد ٢٨٧٧
- ١٠- سليطين سوما علي، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا
- ١١- شكر ليلي حسام الدين، ٢٠٠٧، اثر ادراك العامين لعدالة نظام تقييم الاداء على الرضا وعن تقييم الاداء والرضا الوظيفي واداء الفرد والجماعة في القطاع المصرفي المصري، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد التاسع والستون، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- ١٢- الضمور موفق محمد، ٢٠٠٨، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان
- ١٣- عاطف محمود عوض، ٢٠١٣، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة بقاع اللبنانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩ العدد الاول
- ١٤- عدنان أمينه، ٢٠١٠، الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد ٣
- ١٥- عذاري جاسم رحيم، ٢٠٠٣، اخلاقيات الادارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة
- ١٦- العشي نهال شفيق، ٢٠١٣، اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قاع غزة، رسالة ماجستير فلسفية، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة
- ١٧- عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القري عبد الرحمن، ٢٠٠٤، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، بحث مقدم الى الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ثالثاً / المصادر الأجنبية :

- 1- Arbetter, Sand ra R(2010) . "The art of empowerment: power to the person. " Current Health 2, a Weekly Reader publication Feb. 1992: 18. Student Resource Center - Bronze. Web. 2.
2. Archie B. Carroll (1979) ,A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance , The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4
- 3 - Abdulrahman Aljuboori and Taher M.Mansoor, Stratagic Management Concepts, Context and Cases, Amman : Dar Wael, 2005
- 4- Ali Abdul –Fattah Alshaher Klecture ,2013, The Mackinsy 7S Model Frame Work for E-Learning System Readiness Assessment ,Department of Management In Formation System ,College of Administration and Economics, University of Mousel
- 5- Bryson, John, Alston, Farnum, (2005), “ Creating and Implementing your Strategic Plan”, 2nd ed, Jossey – Bass, U.S.A.
- 6- Dess, G.G., and Limpkin, G.T, (2003). "Strategic Management" , Mcgraw -Hill Irwin.
- 7 -David, F. " strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.
- 8- Dong I Jung, Chee Chow, Anne Wu,2003, [The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings](#)
- 9-Fred R. David, Implementing Strategies: Management & Operations Issue, South Carolina University, 2006 Prentice Hall Edition
- 10-Hayes, John (2014). The Theory and Practice of Change Management. London: Palgrave
- 11-Gijs Houtzagers(1999) , Empowerment, using skills and competence managemen t . P a rticipation & Empowerment. Bradford, Vol. 7, Iss. 2.
- 12- Griffin, R.W.,(1999), “Management”, 6th ed. Boston, Houghton Mifflin.
- 13-H. Igor Ansoff, Strategic Management of Technology, Journal of Business Strategy 7, no: 3 (Winter 1987)

- 14-Kreitner, R., (2009). "Management", 11th ed, Houghton Mifflin Harcourt
- 15-Mohammad Mehdi Ravan far,2015,Analyzing Organizational Steucture Based On 7S Model of Mckinsey,University of Hormzgan.Iran
- 16-McDonald, Duff (2014). The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business. Simon and Schuster.
- 17-Pearce ,II & Robinson. JR.1988, Strategic Managment : strategy formulation and Implementation ,Richard.B.Irwin ,Inc 3th.ed.
- 18-Payam HananFizadeh: Allemeh Tabataba,2011,A Mckinsey 7S Model-Based Framwork for ERP Peadiness Assessment
- 19-Ritson, Neil, (2013), "Strategic Management", www.bookboon.Com, USA.
- 20-Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi(2009) , Employee empowerment and team performance : A ut onomy, responsibility, information,and creativity. Team Performance Management, Emerald d Group Publishing Limited, Vol 15 No. 5/6.
- 21-Sekaran, Uma., and Bougie, Roger, (2010), "Research Method For Business", 5th ed, John Wiley and Sons Ltd
- 22-Shain, Nicotas, Scheclc, Hat. (2002), "Strategy and Strategic Planning".
- 23- Samuel, C & peter, P "the strategic management process" 3th . ed, New York, Mc Graw- Hill, 1997
- 24- W. Zimmerman and B. Tregoe, Top Management Strategy What it is and How to make it work, 1980 by Kepner Tregoe incp.

الملاحق

قائمة فحص

ملحق رقم ١

Chek List

التقديرات			وصف الفقرة	ت
لا او افق	الى حد ما	نعم او افق		

استخدام اطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية

متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية			
اولا: علاقة الكادر بالهيكل التنظيمي			
			هل تتوافر الاعداد الكافية من الكوادر البشرية في المديرية؟
			هل تكفي هذه الكوادر لانجاز الاعمال وتنفيذ الخطط الموضوعية؟
			هل يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة من حيث العلاقات والمستويات الادارية والمسؤوليات والصلاحيات داخل المديرية
			هل هناك تنوع في الكادر من حيث العمر/الجنس/ الدين /الانتماء /التكوين /الثقافة /المؤهل العلمي ؟
			هل التغييرات الطفيفة في الهيكل التنظيمي أسهمت في تعزيز اداء الكادر البشري وتحقيق الاستفادة القصوى من المهارات والمواهب المتوافرة ؟
			هل تتحقق الموازنة بين المركزية واللامركزية في المستويات الادارية المختلفة في الهيكل التنظيمي؟
ثانياً / مهارات الكادر			
			هل تمتلك المديرية الكوادر البشرية التي لديها المهارات اللازمة لأداء العمل وتنفيذ الخطط والمشروعات؟
			هل تتلاءم مهارات الكوادر البشرية في المديرية مع رسالة المديرية ورؤيتها ومستلزمات العمل؟
			هل تتوافر للكوادر البشرية البرامج التدريبية التي من شأنها تحسين ورفع مستوى الاداء وتطويره بما يتناسب والمتغيرات البيئية؟
			هل أسهمت البرامج والخطط الخاصة بالمديرية في تفعيل القدرات القيادية والمهارة للكوادر البشرية ؟
			هل نجحت المهارات الموجودة حالياً من الكوادر البشرية في تغيير الصورة النمطية للمديرية نحو الافضل؟
			هل (المهارات، المواهب، الإمكانيات، القدرات) الموجودة حالياً تتمكن من معالجة الازمات والحالات الطارئة؟
ثالثاً / القيم المشتركة			
			هل توجد لدى الكوادر البشرية معرفة بالثقافة التنظيمية؟
			هل تمتلك الكوادر البشرية قيماً ومعتقدات مشتركة تسهم في اداء العمل بالشكل المطلوب؟
			هل لدى الكوادر البشرية التزام بتعظيم التميز والابداع في الاداء، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، الاندماج في العمل، خدمة المواطن، العمل ضمن الفريق؟
			هل للمديرين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية دور بترسخ القيم المشتركة والثقافة التنظيمية لدى الكوادر البشرية؟
			هل تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الكوادر العاملة وطبيعة العلاقات وتنظيم المكاتب والادارات؟
			هل للكوادر البشرية دور في المشاركة في القرارات والتنسيق بين ادارات المختلفة؟
			هل تمتلك الكوادر البشرية الولاء الوظيفي والشعور بأنهم جزء من المديرية التي يعملون فيها؟

رابعاً/ الاستراتيجية			
			هل تمتلك الكوادر البشرية معرفة بالاهداف الاستراتيجية للمديرية؟
			هل تشارك الكوادر البشرية في وضع وصياغة استراتيجية المديرية؟
			هل تعتقد ان المديرية لديها استراتيجية ثابتة لم تتغير؟
			هل تعتقد ان الكوادر البشرية قادرة على تقبل التغييرات التي يمكن ان تحدث في الاستراتيجية المتبعة من قبل المديرية؟
			هل للقيادات دور في عمليات تنفيذ الاستراتيجية وتفعيل المهارات والقدرات القيادية للمديرين في المستويات الادارية المختلفة التي تتشكل منها المديرية؟
			هل تمتلك الكوادر البشرية العاملة على وضع وصياغة الاستراتيجية الخبرات والامكانيات التي تؤهلها لتولي مهمة إعداد وصياغة الاستراتيجية؟
خامساً/ الانظمة			
			هل تحقق نظم المعلومات الحالية الفائدة المرجوة منها من حيث توفيرها المعلومات التي تساند وتدعم عمل الكوادر البشرية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب؟
			هل انظمة الحوافز والمكافآت تتمتع بالموضوعية والدقة المرتبطة بالأداء المحسوب ،عدم التمييز والعدالة، الشمولية بالتركيز على الانجازات قصيرة الامد؟
			هل انظمة الاتصالات الموجودة حالياً تدعم عمل الكوادر البشرية وتوفر التغذية العكسية من المعلومات وتسهم في تقييم جهود التكيف مع التغييرات بشكل صحيح؟
			هل توفر الانظمة المعمول بها حالياً مستوى من التنسيق الفعال بين العمليات الادارية والجهات التنفيذية بالشكل الذي يسهم في انجاز العمل في الوقت المناسب؟
			هل فشلت انظمة الاتصالات وانظمة المعلومات المتوافرة حالياً في تحقيق النجاح لعمل الفرق والمجموعات التي يتم تشكيلها في المديرية؟
			هل أسهمت الانظمة المتبعة في المديرية في الانتقال من الجانب العام الى الجانب التفصيلي والجزئي للخطط الموضوعية التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للمديرية؟
سادساً/ الانماط الادارية			
			هل تمكنت الانماط الادارية المتبعة من توفير اساليب وبرامج من شأنها ادارة الكوادر البشرية بالشكل المناسب الذي أسهم في الحصول على اعلى مستوى من الاداء؟
			هل استطاعت الانماط الادارية ان تسهم في اختيار المهارات المطلوبة من الكوادر البشرية التي تتناسب مع اهداف المديرية؟
			هل تتبع الادارة خطط تدريب وتطوير للكوادر البشرية من شأنها الارتقاء بمستوى اداء العاملين وتأهيلهم بالشكل الذي يساعدهم على مواكبة متطلبات العمل والمتغيرات المختلفة في بيئة العمل؟
			هل الانماط الادارية المتبعة قادرة على ادارة الازمات والمشكلات الرئيسة غير المتوقعة؟
			هل توفر الانماط الادارية الاستقلالية المطلوبة لأداء الواجبات والمهام الوظيفية المكلفة بها الوحدات الادارية المتشكلة منها المديرية؟

استخدام اطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية

			هل تمتلك الانماط الادارية المتبعة البرامج والخطط التي تحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الكوادر البشرية فضلا عن البرامج التي من شأنها ادارة التغيير بالشكل الذي يحقق نجاح عملية التغيير في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال او الاساليب الادارية ؟
			هل الايدولوجية الفكرية لإدارة المديرية تتصف بالثبات والصلابة، عدم المرونة، غياب التعاون والتنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة، عدم اعتماد وجهات نظر مختلفة؟

إستبانة

ملحق رقم (٢)

الجزء الثاني : فقرات مقياس البحث						
اولا / المتغير المستقل: اطار التحليل الاستراتيجي نموذج ماكنزي 7S						
الى أي مدى تتوافر العوامل الادارية والتنظيمية المبينة ادناه بصورة تكاملية لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية في منطمتك؟						
المتغيرات	ت	مضمون الفقرة	التقديرات			
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
اولا/ الهيكل التنظيمي	١	توزيع الكادر البشري بما يتناسب ومتطلبات العمل في كل قاطع تابع للمنظمة حسب نسبة المناطق المخدومة ومعدل السكان في هذه المناطق				
	٢	توزيع الكادر البشري بإلحاق كل موظف بالوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته ،اهتماماته وميوله				
	٣	المزيد من الصلاحيات الممنوحة لمسؤولي الوحدات الادارية بما يتناسب واتساع الرقعة الجغرافية المخدومة والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم لتقديم افضل الخدمات خاصة في حالات الأزمات والظروف الطارئة				
	٤	اعتماد وصف وظيفي يتلاءم وطبيعة العمل الفعلي الممارس من قبل العاملين محمداً " فيه الاختصاصات بطريقة تفصيلية تناسب الخدمة التي تقدمها منطمتك				
	٥	اجراء تعديل على بعض الوحدات الادارية بالدمج او الفصل للأنشطة التي تتولى القيام بها بما يسهم في تقديم الخدمات المطلوبة بالشكل الأمثل				
	٦	اجراء المناقلات للعاملين في المواقع الادارية المختلفة بما يساعد على تغطية النقص الحاصل في الوحدات الادارية المهمة والاستفادة من الأعداد الفائضة (في حال وجودها) للقضاء على البطالة المقنعة				
ثانيا/ القيم المشتركة	٧	تسجيل الأنشطة والاعمال المتميزة للعاملين وتكريمهم بشهادات تقديرية وجوائز عينية تشجيعاً للكادر البشري لتعظيم التميز والابداع في الاداء ، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، الاندماج في العمل، خدمة المواطن				

					٨	تواصل المسؤولين مع العاملين كافة ضمن الكادر البشري ومن المستويات والدرجات الوظيفية كافة لترسيخ مشاعر التواصل والتعاطف والمشاركة وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام
					٩	اجراء الاجتماعات الدورية بين مسؤولي الوحدات الادارية والعاملين ضمن نطاق وحداتهم الادارية للاستماع الى آرائهم والاستفادة من مواقفهم وتجاربهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات
					١٠	منح العاملين في منظمك شعورا "بهويتهم التي تعكس اهمية الخدمة التي يقدمونها للمجتمع والالتزام بالمنظمة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة
					١١	دعم المنظمة الجيد لمنتسبيها على جميع الاصعدة لتنمية الاحساس لديهم بالالتزام بالبقاء في المنظمة مع تقديم كل ما يمكن ان يعزز الشعور بحصولهم على امتيازات مقابل ما سيفقدونه لو قرروا الالتحاق بمنظمة اخرى
					١٢	توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين مما يزيد من قوة وتماسك منظمك وتشجيعهم على تبني روح الابتكار والابداع
					١٣	تبني الافكار والخطط الاستراتيجية المعروضة من العاملين في المستويات الادارية الادنى لإشراكهم في عملية صياغة الاستراتيجية المعتمدة من قبل منظمك
					١٤	تشجيع العاملين على تطوير وتحديث وتنفيذ روح الاستراتيجية بطرائقهم الابداعية فيكون التطوير في اطار متحرك يبدأ من المنفذين لها في المستويات الادارية الادنى والمشرفين صعودا الى المستويات الادارية الاعلى لتأتي الاستراتيجية وكأنها حاصل افكار ورؤى الجميع
					١٥	تشكيل فريق متنوع الخبرات كثيف المهارات متعدد التخصصات لصياغة الاستراتيجية بما يتناسب والمتغيرات التي تسعى منظمك الى اجرائها ووضع الخطط والبرامج والموازنات التي تسهم في التنفيذ الفعال
					١٦	توزيع الموارد المتاحة لمنظمك بشكل فعال على المستويات والاقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع انجاز انشطتها وتحقيق الاهداف المرسومة
					١٧	خلق مناخ تنظيمي ملائم من شأنه ايجاد جو عمل ايجابي يوصل الى استقرار العاملين وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث الشعور بدرجة عالية من

نالتا/الاستراتيجية

استخدام اطار تحليل ماكزري 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية

					الثقة المتبادلة لتعزيز الولاء التنظيمي	
					١٨ بناء قاعدة بيانات تضم المناطق المخدومة واطوال الشبكات فيها وعدد السكان المخدمين ومشروعات التأهيل السنوية او الدورية التي تتم فيها لتوفير المعلومات التي تساعد وتدعم الكادر البشري الذي يعمل ضمن الوحدات الادارية	رابعاً / الانظمة
					١٩ اعداد قاعدة بيانات بالشكاوى التي يتم انجازها من قبل العاملين في القواطع التابعة لمنظمتك لتتمكن المنظمة من الوقوف على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين	
					٢٠ الاستفادة من واردات منظمتك نهاية كل عام بعد سداد المديونيات (ان وجدت) واستيفاء كل الالتزامات المالية وذلك باعتماد نظام الحوافز والمكافآت السنوية اسوة بدوائر الدولة التي تمنح موظفيها مثل هذه الحوافز والمكافآت	
					٢١ لزيادة التحفيز لدى العاملين والمحافظة عليهم من ترك العمل في منظمتك، يتم اتباع الدقة والموضوعية المرتبطة بنتائج الاداء والعدالة بعدم التحيز واعطاء المكافآت والحوافز بشكل عادل ومرص	
					٢٢ الاعتماد على العمل الالكتروني في المخاطبات التي تتم فيما بين الوحدات الادارية داخل المنظمة او فيما بين منظمتك والدوائر ذات العلاقة الاخرى في سبيل تطوير اساليب الاتصالات وزيادة مستوى فعالية التنسيق بين العمليات الادارية والجهات التنفيذية لانجاز العمل في الوقت المناسب	
					٢٣ اعداد قاعدة بيانات متكاملة للمشاريع التي تم انجازها خلال العشر سنوات الماضية واهم المعلومات المتعلقة بها مع إعداد قائمة بالمشاريع المزمع انجازها مستقبلا، مع توفير الخرائط والمرسمات للمشاريع كافة محدد علمها الشبكات والمحطات المنجزة سابقا وحالياً	
					٢٤ اتباع المزيد من المرونة والتعاون والتنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة مع ضرورة احترام وجهات النظر المختلفة واعتمادها ان كانت تصب في مصلحة العمل	خامساً / الانماط الادارية
					٢٥ توفير المزيد من الاستقلالية التي يتطلبها اداء الواجبات والمهام الوظيفية المكلفة بها الوحدات الادارية	
					٢٦ الاهتمام بالأراء والأفكار التي تطرح من قبل مسؤولي الوحدات الادارية المختلفة وبالأخص مسؤول الموارد البشرية عند اعداد الخطط السنوية لتوزيع وتطوير وتشغيل الكادر البشري بما يتلاءم ومتطلبات العمل	
					٢٧ الاخذ بنظر الاعتبار المقترحات التي تقدم من قبل ذوي الخبرة والاختصاص لتطوير القانون الخاص بمنظمتك واجراء التعديلات التي تتناسب مع التغيرات التي حدثت	

سادساً / المهارات				
				خلال العشر سنوات الماضية
				٢٨ وضع تقييم لكل موظف والعمل المكلف به لقياس مستوى الاداء المؤدى وتحديد مدى الحاجة الى ادخال التحسينات على الاداء ان تطلب الامر ذلك مع اعتماد ذلك التقييم كجزء من متطلبات التدرج الوظيفي
				٢٩ منح العاملين ذوي الاداء المتميز مكافآت نصف سنوية تتلاءم مع مستوى الاداء المبذول منهم لتكون حافزاً للمزيد من بذل الجهود والابداع ولتشجيع المنافسة بين العاملين
				٣٠ اعداد قائمة بالمهارات والاختصاصات التي تحتاجها منظمك ضمن خطة التعيينات للسنوات المقبلة بشكل يتفق وحجم المشاريع المزمع تنفيذها مستقبلاً لتغطية الانشطة وعمليات الاشراف والتنفيذ للخطط الاستراتيجية المستقبلية
				٣١ اعادة تأهيل العاملين عبر برامج تدريبية مدروسة ترتبط بالواقع العملي لمنظمك والتي من شأنها تنمية المهارات الموجودة لدى العاملين وتطويرها بما يساعد على انجاز الخطط الموضوعية بالطريقة الامثل
				٣٢ الاستفادة من الخبرات التي يمتلكها اساتذة الجامعات العراقية وخاصة جامعة البصرة خلال تنظيم دورات تدريبية وورش العمل التي يمكن ان تسهم في تطوير المهارات وامكانيات العاملين في دوائر الدولة
				٣٣ الاستعانة بخريجي جامعات العراق وبالخصوص جامعة البصرة لكونهم الطاقات الشابة التي تحتاجها المرحلة الراهنة التي تتطلب البناء والنهوض بالواقع الخدمي والوظيفي
				٣٤ اشراك مسؤولي الوحدات الادارية المختلفة بدورات لتطوير قابليات القيادة لديهم وتعريفهم بالطرق والاليات الحديثة لأرقى اساليب القيادة التي تجعل العاملين اكثر التزاماً بالمشاركة وتنفيذ الخطط المرسومة
				٣٥ اعداد برامج تدريبية لتمكين المدراء من ترجمة الخطط الاستراتيجية الى اجراءات واعمال وانشطة فضلاً عن كيفية ادارة عملية التغيير التي يمكن ان تجري داخل منظمك سواء على صعيد الواجبات والمسؤوليات او المستويات الادارية وانظمة العمل

فقرات مقياس البحث

اولاً / المتغير التابع: اداء الكوادر البشرية
الى أي مدى تتفق ان تحسين ورفع مستوى اداء الكوادر البشرية من شأنه ان يسهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجية من خلال تأثيره

استخدام اطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية

في الفقرات التالية ؟						
المتغيرات	ت	مضمون الفقرة	التقديرات			
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
اولاً / سرعة الانجاز	٣٦	استيعاب المتغيرات في الخطط الاستراتيجية من خلال استخدام آليات واساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ للوصول الى الهدف من خلال اجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي مثلا او الانظمة				
	٣٧	اجراء التعديلات التي تسهم في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل من خلال اعادة توزيع بعض الموارد الحالية المتاحة او التخلص من بعضها الذي يكون غير صالح لتنفيذ الاستراتيجية				
	٣٨	اعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز المهام المحددة لكل وحدة ادارية واعادة توزيع السلطة والصلاحيات سواء بتشديد المركزية او في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل				
ثانيا / المشاركة والعمل بروح الفريق	٣٩	قيام الكادر البشري من كافة المستويات الادارية المختلفة ومن مختلف الاختصاصات بتقديم اقتراحات استراتيجية وتحليلها والربط بينها لبناء عمليات تنفيذ استراتيجية قوية نابعة من اسهامات افراد المنظمة بغرض اقتناع العاملين بها وزيادة ولائهم				
	٤٠	تصميم العاملين للأنشطة والفعاليات التي تدعم رؤية منمتمك وتساهم في تحقيق اهدافها وبما يتفق مع الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة لها				
	٤١	فهم آليات عمل المجموعة وكيفية مناقشة الافكار بحرية لتقديم التعليقات البناءة والتركيز على القضايا المهمة بدلا من الخلافات الشخصية للتوصل الى اتفاقات من خلال توافق الآراء لاعتماد المقترحات المقبولة لجميع اعضاء المجموعة				
ثالثاً / تحقيق الاهداف	٤٢	مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين الاهداف الفرعية لمختلف الوحدات الادارية في سبيل تحقيق الاهداف النهائية				
	٤٣	ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة من خلال ان يعمل الجميع باتجاه واحد على وفق جدول زمني محدد				
	٤٤	تسخير جميع الموارد المتاحة سواء مادية أم بشرية لخدمة الاهداف النهائية التي تسعى منمتمك لتحقيقها				

				٤٥	الاستخدام الفعال للمعدات والآليات المستخدمة في تنفيذ الأعمال بعد تزويد العاملين بالتدريب اللازم للتشغيل الفعال	رابعاً / السيطرة على التكاليف
				٤٦	تشكيل ورش عمل من ذوي المهارات (كهرباء، ميكانيك...) لصيانة المعدات والآليات ذاتياً للحفاظ على ديمومتها واستمراريتها في العمل	
				٤٧	المراقبة المستمرة لمحطات التشغيل وإجراء الصيانة الدورية (أسبوعية) من قبل فرق الصيانة لتقليل تكاليف التصليح عند حدوث أعطال جسيمة	
				٤٨	الاستجابة السريعة للأوامر والتوجيهات وتطبيق التعليمات بما يتلاءم وتحقيق أفضل أداء	خامساً / قلة الأشكالات المثارة
				٤٩	إجراء الاجتماعات الدورية مع مسؤولي الوحدات الإدارية لمناقشة مواطن الضعف عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وإيجاد المعالجات المناسبة لها	
				٥٠	الاستفادة من المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة	
				٥١	العمل على تحقيق رضا المواطن عند تقديم الخدمة وتعميق هذه الفكرة لدى العاملين	سادساً / جودة أداء العمل
				٥٢	تبادل الخبرات بين العاملين كافة من لهم خدمة وظيفية طويلة والعاملين الجدد من خلال تبادل الأفكار ومناقشة النتائج لتكون الحصيلة النهائية خبرات مع طاقة شبابية تحقق جودة الأداء	
				٥٣	تعزيز الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي لتحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء	