



إستراتيجيات المنظمة وأثرها على إدارة الإصلاح والتغير

دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

أ.م.د أحمد عبد السلام أحمد

Ahmed Abdel Salam Ahmed

ahmed.alsalim@uosamarra.edu.iq

قسم السياحة الأثرية والدينية

جامعة سامراء

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر لإستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح والتغير في قطاع صناعة الدواء العراقي، شمل مجتمع الدراسة الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي، أما وحدة المعاينة البالغ (220 فرداً) من المديرين العامين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء ومعاونيهم وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية فقد كان عددهم (136) فرداً تم استرداد (110) استبانة، وبعد التدقيق استبعد منها (11) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك اصبح حجم العينة هو (99) فرداً أي ما نسبته (73%).

وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات المنظمة بأبعادها المتمثلة في (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح والتغير في قطاع صناعة الدواء العراقي. وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها: ترسيخ مفهوم إدارة الإصلاح والتغير لدى شركات الصناعات الدوائية في العراق من خلال عقد دورات للمديرين للتعرف على أهمية إدارة الإصلاح والتغيير. كما وأوصت الدراسة على ضرورة ربط شركات صناعة الدواء العراقي فيما بين إستراتيجيات المنظمة وإدارة الإصلاح والتغير.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية. واستخدم الباحث الأساليب الوصفية كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فضلا عن استخدام اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة الأنموذج. فضلا عن استخدام معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: (إستراتيجيات ، المهارات، إدارة الإصلاح والتغير، الموارد البشرية)

المقدمة

تتأثر منظمات المجتمع كافة بالتغيرات السريعة التي تجتاح العالم. ومن أهم التغيرات العالمية التطور التكنولوجي المتسارع وأهمية دور الأفراد في إدارة التطور لتحقيق التقدم والازدهار. ونتيجة لتلك التطورات لا بد من أن تدار الشركات بأسلوب إداري هادف حتى تستطيع التغلب على المشكلات والعقبات التي تواجهها والتعامل مع المستجدات من خلال تنفيذ الشركات لإجراءات معينة تقوم بها الإدارة العليا فيها.

استلزمت التطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم في كل المجالات، وما أفرزته تلك التطورات من تغيرات في نظم الحياة كافة، وبشكل مباشر حدوث ذلك تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية. إذ يعتبر التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وغيرها من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، باعتبارها من أهم ميزات العصر. فإذا كان البقاء والاستمرار وتحقيق الربحية يمثلان أهدافاً رئيسية لأي منظمة، فإن مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة يمثل كل منها الشروط الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. لذا يقع على إدارة الإصلاح والتغيير في الشركات إدخال الأساليب الحديثة بشكل أكثر فاعلية.

ومن أهم الأساليب الحديثة في الشركات لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة، تنفيذ الإستراتيجية والتي تشكل الطريق الذي يحدد التوجهات والأنشطة الخاصة بكل شركة. فتنفيذ الإستراتيجية يتم من خلال ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، *Chaffey & Ellis-Chadwick* (2019)، وتفعيل نظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات السائدة والاتصالات، والقيادة ونظام تقويم الأداء. وكل هذه الأمور هي التي دعت إلى دراسة هذه الصناعة حيث عدد العاملين في قطاع صناعة الدواء العراقي ما يقارب (25000) موظفاً عدا باقي الجهات المستفيدة من موردين ومسوقين وغيرهم. كما أن حملة الشهادات العليا في الاختصاصات الدوائية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تقارب 57% من إجمالي العاملين في قطاع صناعة الدواء العراقي. وتشير تلك النسبة إلى أن هذا القطاع يقوم على بنية متينة وقوية من الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة.

وفضلاً عن مكانة المنتجات الدوائية وسمعتها في الأسواق المحلية والدولية، فإن لصناعة الدواء الدور الرائد والفعال على صعيد الاقتصاد الكلي العراقي والجزئي من خلال العلاقة المباشرة مع صحة الإنسان. لذا فإن توفير الكوادر والقوى العاملة الكفؤة والمؤهلة تأتي في مقدمة المستلزمات الرئيسية لقيام صناعة دوائية عراقية ناجحة. وقد حصلت بعض شركات صناعة الدواء العراقي على شهادات الجودة العالمية المختلفة ومنها شهادة الـ *ISO International Organization For Standardization*. وبلغ معدل إنفاق قطاع صناعة الدواء العراقي على البحث والتطوير كنسبة من إجمالي المبيعات تصل إلى 6%. وبلا شك أنها نسبة صغيرة وفقاً للمعدلات المسجلة في الدول المتطورة (مقابلة مع مدير البحث والتطوير). غير أنها قد تكون من أعلى النسب المسجلة في الدولة العربية والدول النامية، كما أن عدد العاملين المتفرغين في المراكز البحثية لأغراض البحث والتطوير يقارب 5% من إجمالي العاملين في الصناعة وجلهم من حملة الشهادات العلمية المختصة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي تواجه تحدياً يتمثل في ضرورة التفكير بكيفية تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها من مختلف أنواع الأدوية والمستلزمات الطبية. كما واكتسبت الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي، خبرة ومعرفة فنية جيدة و متميزة في منطقة الشرق الأوسط، الأمر الذي أدى إلى أن تكون شركات الدواء مركزاً للتأهيل في ممارسة التصنيع الجيد فضلاً عن ذلك تصدير خبرات فنية عالية إلى العديد من دول المنطقة ولا سيما الأردن ودولة الإمارات العربية المتحدة .

ولما كانت الدراسات في مجال إستراتيجيات المنظمة محدودة، وكذلك في مجال إدارة الإصلاح والتغير في قطاع صناعة الأدوية قد شكلت هذه المحدودية حافزاً للباحث على تناول الموضوع بالدراسة والتحليل لما يتوقع أن تشكله نتائج الدراسة من أهمية إستراتيجية لصانعي القرار في قطاع صناعة الدواء العراقي.

المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشكل قطاع صناعة الدواء العراقي أحد قطاعات اقتصاد الأعمال العراقي ذو الأهمية الإستراتيجية. حيث يؤدي هذا القطاع دوراً حيوياً يرتبط بصحة المواطن والمجتمع. إلى جانب كون صناعة الدواء تشكل رافداً مهماً من روافد الاقتصاد العراقي ودعم الإيرادات المرتبطة بموازنة الحكومة العراقية. ويشكل ذلك تحدياً تواجهه إدارة شركات قطاع صناعة الدواء العراقي يتمثل في ضرورة التفكير في كيفية استحواذ منتجاتها على أكبر حصة سوقية ممكنة. ويعتمد ذلك على معرفة كيفية تنفيذ الإستراتيجية في الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي، وعلى الرغم من تطور الإستراتيجيات الخاصة بالأعمال اتضح من خلال الدراسات السابقة (الوائلية 2011 والأعور 2005) غياب عناية الأعمال بإدارة الإصلاح والتغير على تنفيذ الإستراتيجية مثل دراسة (Mclaga2000) ودراسة (Glor2007) ، كما تبين للباحث من خلال مسح الأدب النظري ذي الصلة (Harvey & Brown, 2001)، ضرورة فحص أثر إستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح والتغير. ولما كان المجتمع الخاضع للدراسة (قطاع صناعة الدواء العراقي) يمر بحالة تغيرٍ لذا فإن الغرض من الدراسة الحالية هو قياس أثر إستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح والتغير في قطاع الدواء العراقي.

ويمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: هل هناك أثر إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح والتغير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

ويقرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد البشرية في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد المادية في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك أثر إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الهيكل التنظيمي في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك أثر إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على التكنولوجيا في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

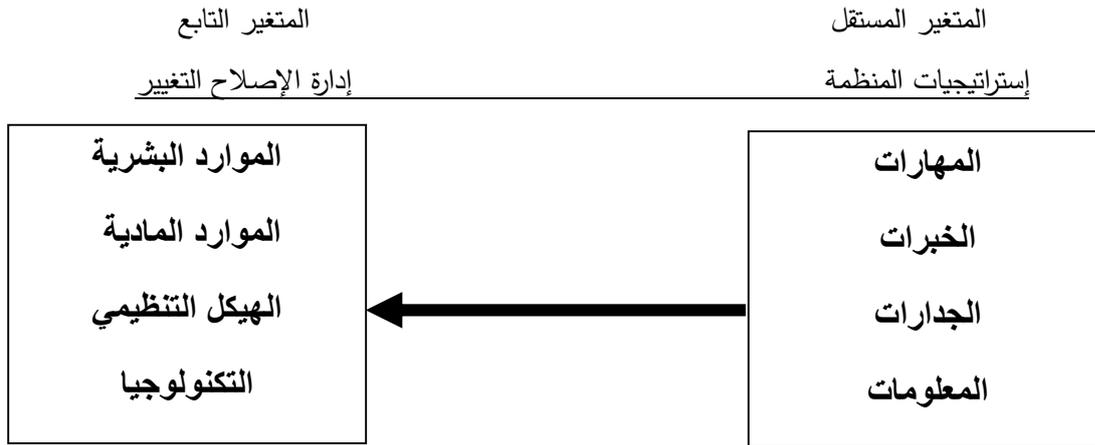
فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الآتية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح والتغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) في قطاع صناعة الدواء العراقي.

أنموذج الدراسة

قام الباحث بإعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية، ويوضح الشكل (1) إستراتيجيات المنظمة كمتغير مستقل وإدارة الإصلاح والتغيير والإصلاح كمتغير تابع.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

الجدول (1) المراجع التي تم الاستناد عليها في بناء أنموذج الدراسة

المتغير	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل: إستراتيجيات المنظمة	بن فايد (2012) دراسة الأعرور (2005) Thompson; Strickland & Camble (2011) Herbane (2019) (2007)العنزي والساعدي
المتغير التابع: إدارة الإصلاح والتغيير	دراسة (2012) Wheelen & Hunger Siebert Paton, & McCalman, (2015) Harvey & Brown (2001) Lewis (2019)

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من الدور الحيوي لشركات صناعة الدواء العراقي في تقديم المنتجات الدوائية بمواصفات عالية قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. وتبرز حاجة الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي لدراسة متطلبات تنفيذ الإستراتيجية من حيث المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات، وحاجة شركات قطاع صناعة الدواء العراقي إلى التعرف على أبعاد إدارة الإصلاح والتغيير الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.

كما تبرز أهمية الدراسة أيضا من محاولتها تقديم توصيات تخدم الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي في مجال تنفيذ الإستراتيجية وإدارة الإصلاح والتغيير في القطاع.

وتأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية: من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات التي تلقي الضوء على العلاقة التي تربط بين إستراتيجيات المنظمة ومتطلبات إدارة الإصلاح والتغيير. ومن شأن الدراسة أيضا أن تقدم توضيحا إستراتيجيات المنظمة وأثرها على إدارة الإصلاح والتغيير في مختلف أنواع الشركات، وباعتبارها تقدم دلائل ومعلومات نظرية عن أهمية كل منهما. وتعمل الدراسة إلى قياس متغيرات ذات العلاقة بإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح والتغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا).

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من خلال تقديم اقتراحات تساهم في تعزيز إستراتيجيات المنظمة وتعزيز الارتقاء بإدارة الإصلاح والتغيير للتمكين من تطبيقها، والتي من المؤمل أن تعيد الشركات في قطاع صناعة الدواء العراقي، والشركات بشكل عام. كما من المؤمل أن تقدم الدراسة رؤية واضحة للمسؤولين ومديري شركات صناعة الدواء العراقي لتساعد في زيادة ربحيتهم وتمكينهم من تحقيق مكانة تنافسية بين الشركات الأخرى.

التعريفات الإجرائية:

قام الباحث بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

إستراتيجيات المنظمة: أن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف في ضوء الإستراتيجيات والغايات، وهذا يقتضي تخطيط الأعمال واتخاذ الإجراءات اللازمة. وأن عملية التخطيط الإستراتيجي التي استخدمت لاستحداث الخطة تتعكس بمرحلة التنفيذ. لذلك فأن المتغيرات التي تستلزمها عملية تنفيذ الإستراتيجية في قطاع صناعة الدواء والتي يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات تساهم في مساندة عملية التغيير من خلال المعنيين بالتغيير.

المهارات: هي الكفاءة التي يكتسبها موظفو قطاع الدواء وتلزم لتنفيذ مهمة معينة مبنية على نتائج محددة مسبقاً خلال مدة معينة من الوقت، والطاقة، أو كليهما. أنه لمن الضروري إيجاد أطر لتطوير المهارات والقدرات بعد حصول التقييم، كما يقصد بها التركيز على المهارات الإدارية وعلى الطريقة المستعملة في أداء هذه المهارات بفعالية، وخاصة على الطرق التحليلية والكمية، ولما يعطي الاهتمام الكافي إلى المهارات لتطبيق الطرق والمهارات الضرورية.

الخبرات: هي خلاصة تراكم تجارب موظف قطاع الدواء والتي توتي ثمارها وتحقق نتائجها على مرور العقود، وتوالي المراحل التي يقطعها الفعل في أي حقل من حقول المعرفة على تعددها وتنوعها وامتدادها. ويقصد بها الخصائص والتجارب التي تؤهل الفرد للقيام بأداء عمله بالشكل الصحيح والاستجابة المناسبة للمعلومات أو الظروف وترتبط خبرة الفرد برغبته واستعداده للعمل في قطاع صناعة الأدوية بهدف الإنجاز بالطريقة المطلوبة.

الجدارات: هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكات والاتجاهات التي يمتلكها موظفو قطاع الدواء ويصعب تقليدها أو نقلها إلى غيرها، يقصد أداء عمله بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تطوير ودعم العمل. كما يحمل مفهوم الجدارة عدة معاني في مجال الأعمال فهي ترتبط بمعرفة الأفراد وتوجهاتهم في بذل جهود للتميز بمعدلات الأداء والعمل على تطوير طاقاته. كما ينظر إلى الجدارة على أنها عامل اساسي يؤثر في أداء الشركات ويكسبها ميزة

تنافسية ويعزى سبب الاهتمام بالجداريات في عالم الأعمال لوجود ربط بين الجداريات والنجاح الإستراتيجي وبينها وبين الأداء المتفوق في الأعمال.

المعلومات: هي البيانات التي يستخدمها موظف قطاع الدواء لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات. وقد استخدمت المعلومات من قبل العديد من المنظمات لتحقيق النجاح والاستمرارية ومواجهة الضغوطات، وذلك بزيادة الإنتاجية والسرعة، وتحسين خدمات الزبائن، ودعم البدائل للمنتجات واستخدام الطرق الجديدة ذات نوعية ممتازة. إدارة الإصلاح والتغيير: عملية إدارة تغيير في الشركات التابعة للقطاع تيسر وفق التوجه الإستراتيجي الذي تتبناه في ضوء الموارد والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، لماكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في الشركة.

إدارة الموارد البشرية: عملية تهتم بتحليل إدارة عمليات الاختيار والتعيين والنقل والترقية للعنصر البشري في الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي لضمان تحقيق الأهداف التي وضعتها الشركة، ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، من حيث اختيارهم وتوظيفهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم.

إدارة الموارد المادية: هي سلسلة القرارات الخاصة بالحصول على المواد الأولية لصناعة الأدوية ومواد التعبئة والتغليف، ذات جودة عالية وأن تكون حاصلة على شهادات الجودة العالمية وتأمين تدفق هذه المواد وتأمين البدائل للمصادر لتحقيق الاستمرارية في توريد هذه المواد وعدم ربطها بمصدر واحد. وهي تشمل عمليات تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على تلك الموارد من حيث استخدامها واختيارها وتقييمها والمحافظة عليها لغرض تحقيق أهداف الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي.

الهيكل التنظيمي: هو التصميم الذي يوضح خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وإعادة الهيكلة وغيرها. كما ويقوم بتحديد كيفية تقسيم مهام العمل في شركات قطاع صناعة الدواء العراقي بشكل رسمي وتجميعها والتنسيق فيما بينها، كما ويمكن تعريفه بأنه نظام رسمي يشمل الواجبات وعلاقات السلطة، ويلعب دورا في رقابة العاملين في القطاع وضبطهم، وتحديد كيفية تعاونهم واستخدامهم المصادر المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

التكنولوجيا: تطبيق تكنولوجيا جديدة عن طريق استخدام الحاسوب والأجهزة والآليات الجديدة، وعن طريق تسخير الطرق والأساليب التكنولوجية والآلات والأتمتة، واستخدام شبكة المعلومات العالمية في شركات قطاع الدواء. ويقصد بها مجموعة من الأجهزة المادية والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات والموارد البشرية التي تحتاجها الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي لتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة ذات الصلة

سعى الباحث في البحث والتنقيب في عدد من الدراسات لسابقة ذات الصلة في مجال إستراتيجيات المنظمة وإدارة الإصلاح والتغيير باللغتين العربية والإنكليزية من مواقع موثوق بها وذلك بهدف إثراء الدراسة الحالية من خلال نتائجها وتوصياتها، وركنا إلى الدراسات الآتية:

- معاريف، محمد (2013) "دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المنظمة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على منظمة SACAEH"

- هدفت إلى معرفة دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المنظمة الاقتصادية محاولة تطبيق نموذج SWOT على منظمة SACAEH واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تحرص على توفير متطلبات استقرارها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها. إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغييرات في بيئتها الخارجية، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة وأوجه ضعف. أوصت الدراسة بضرورة العمل على التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المنظمة الاقتصادية لرفع كفاءتها.

وقد استفاد الباحث من دراسة محمد وعبد الرزاق (2013) في دعم الإطار النظري في الدراسة الحالية، إلا أنها تختلف في كونها تناولت صياغة إستراتيجية المنظمة الاقتصادية، بينما تناولت الدراسة الحالية موضوع إستراتيجيات المنظمة. - الأعرور (2005) "قياس مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"

- هدفت إلى قياس تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وانعكاسات هذا التطبيق على الفاعلية. وفي ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بإستراتيجيات التغيير والتطوير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانات على موظفي الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة بأن التغيير والتطوير مهم في إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير والتطوير مبني على تخويل السلطة وإدارة المعرفة، وبالتالي المساهمة بدعم جهود المنظمات في سعيها نحو تحقيق الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة جملة من التوصيات كان من أهمها، ضرورة العمل على تطبيق إستراتيجيات إدارة الإصلاح والتغير في المنظمات. وقد ساهمت دراسة الأعرور (2005) في تعزيز الأدب النظري للدراسة الحالية. وتختلف دراسة الأعرور عن الدراسة الحالية في كونها أجريت على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بينما الدراسة الحالية ستجرى على الشركات التابعة لقطاع الدواء في العراق.

- Nedelea & păun, 2009: The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy.

هدفت إلى معرفة أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في الاقتصاد القائم على المعرفة، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي على الشركات في رومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة الإستراتيجية مهم لتحقيق تنافسية عالية في الاقتصاد القائم على المعرفة للمؤسسات والشركات، وذلك من خلال الاستخدام الإستراتيجي للموارد والمعلومات وأصول المعرفة والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة. حيث يعتمد الدور الإستراتيجي على تنمية رأس المال البشري والموارد البشرية من خلال وضع خطط وإستراتيجيات تساهم في تحقيق أفضل النتائج للموظفين وللمؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع خطط وإستراتيجيات للعمل على تحسين الأداء في المنظمة.

وقد استفاد الباحث من دراسة Nedelea & păun (2009) من خلال إدراك دور الإستراتيجيات التنافسية، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في كونها أجريت على الشركات في رومانيا واستخدمت المنهج التحليلي، بينما الدراسة الحالية ستجرى على الشركات التابعة لقطاع الدواء في العراق.

- Wessels , (2007), The Strategic Role of Project Management.

هدفت إلى معرفة الدور الإستراتيجي في إدارة المشاريع، وفهم الفرق بين المشروعات الميدانية، في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدور الإستراتيجي لإدارة المشاريع يختلف عن التخطيط الإستراتيجي التقليدي، وذلك من خلال تحديد الأهداف والعمل على دعم العمليات التجارية وإدارة المشاريع في المؤسسات. ويقوم الدور الإستراتيجي على استخدام الحقائق المالية التي تعد أكثر فاعلية لإدارة الموارد، حيث تساهم إدارة المحفظة المالية في استثمار عائد المشاريع بكفاءة وذلك من خلال انتهاز الفرص والبحث عن طرق إدارية جديدة والعمل على تطوير وتحسين منتجات المؤسسات وإدماج التكنولوجيا مع الموارد البشرية وتحسين الأعمال الداخلية ووضع أهداف تجارية متجددة طويلة وقصيرة المدى. يعمل الدور الإستراتيجي لإدارة المشاريع على استغلال الوقت والجهد وعدم إضاعتها.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تخطيط الدور الإستراتيجي في إدارة المشاريع. واستقادت الدراسة الحالية من دراسة Wessels (2007) في تأثير الأدوار الإستراتيجية في المشاريع مما ساعد على تعميق الفهم العلمي لموضوع الدراسة الحالية، إلا أنها تختلف في كونها أجريت على المشروعات الميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما الدراسة الحالية ستجرى على الشركات التابعة لقطاع الدواء في العراق.

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة:

لغرض وصف متغيرات الدراسة فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لوصف استجابات العينة لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها وكما يلي:

المتغير المستقل: إستراتيجيات المنظمة .

البعد الأول: المهارات

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالمهارات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير	
4	متوسطة	0.91110	3.6667	هل يوجد نظم تمكين الموظفين من تحديد الاحتياجات؟	1	المهارات	
3	مرتفعة	0.91119	3.7308	يملك الموظفون القدرة على تحليل المهام المطلوبة وترتيب الأولويات	2		
1	مرتفعة	0.88576	3.8526	يملك الموظفون المهارة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية	3		
2	مرتفعة	0.94783	3.7500	يملك الموظفون قدرة التمكن من إجراء التقييم والرقابة والمراجعة	4		
3.7231		المؤشر الكلي					

يلاحظ من الجدول (2) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات المذكور فيه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (3.7321) حيث حملت الفقرة (3) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " يمتلك الموظفون المهارة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.8526) وبانحراف معياري (0.88576). مما يدل على الأهمية الكبيرة للمهارات الفردية والجماعية لدى العاملين للتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بما يتوافق ومصالح الشركة وأهدافها.

البعد الثاني: الخبرات

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالخبرات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير	
5	مرتفعة	0.91083	3.7821	تجري عملية تحليل البيانات للتغذية الراجعة وتحديد ورسم خطط العمل المناسبة	1	الخبرات	
3	مرتفعة	0.89060	3.9808	تتولى إدارة الشركات الدوائية الموازنة بين التخطيط الإستراتيجية والتخطيط التنفيذي	2		
4	مرتفعة	0.82536	3.9487	تستخدم الإدارة عمليات التنبؤ لتأثير المتغيرات الخارجية على الأنشطة الداخلية	3		
2	مرتفعة	0.67851	4.0641	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من قبل المديرين	4		
1	مرتفعة	0.69629	4.2244	يتم تطبيق الأنظمة والقوانين لإنجاز المهام الخاصة بالقطاعات الدوائية	5		
4.000		المؤشر الكلي					

يلاحظ من الجدول (3) أن استجابات العينة إيجابية نحو الفقرات المذكورة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (4.000) حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " يتم تطبيق الأنظمة والقوانين لإنجاز المهام الخاصة بالقطاعات الدوائية " بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.6962). إن ضرورة الخبرات لدى الأفراد المكتسبة من العمل والنتيجة عن أفضل الممارسات لدى الشركات التي تدعم وتقوي عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال زيادة الخبرات للعاملين وبالطرق المختلفة كما تبين النتائج الخبرات اعتراف أفراد عينة الدراسة على أن للخبرات الدور الكبير في ذلك.

البعد الثالث: الجدارات

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالجدارات

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الجدارات	1	يتعامل المدبرون مع الأعباء الثقيلة من العمل ويتقنون إنجازها	3.7436	1.11802	مرتفعة	3
	2	يتعامل المدبرون مع الوقت في إنجاز المهام حتى خارج نطاق الوقت المحدد للعمل	3.6474	1.03988	متوسطة	4
	3	يملك المدبرون القدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها وفقاً لأهداف المنظمة	3.7436	0.96300	مرتفعة	2
	4	توفر الشركات الدوائية مشاركة للعاملين في المستويات المختلفة في عملية التخطيط الإستراتيجي	3.5705	0.95790	متوسطة	5
	5	يملك المدبرون الإمكانيات الكافية للمشاركة في التخطيط الإستراتيجي	4.1218	0.93217	مرتفعة	1
المؤشر الكلي			3.7654			

يلاحظ أن استجابات العينة إيجابية نحو الفقرات الجدول (4) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (7.7654) حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " يملك المدراء الإمكانيات الكافية للمشاركة في التخطيط الإستراتيجي." بمتوسط حسابي (4.121) وانحراف معياري (0.9321). أن ارتفاع إجابات أفراد العينة نابعة من أهمية الجدارات في تنفيذ الإستراتيجية يدل على أهمية تنمية الجدارات الفردية عند الأفراد وخصوصاً الإداريين منهم ليتمكنوا من رسم الإستراتيجية والتنفيذ السليم لبنودها.

البعد الرابع: المعلومات.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالمعلومات

المتغير	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المعلومات	1	توفر الشركات الدوائية نظم وبرمجيات لحفظ وتحليل البيانات	3.6731	0.93783	متوسطة	4
	2	تتوفر في الشركات الدوائية البرامج المناسبة لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها	3.6923	0.98777	مرتفعة	3
	3	تتوافر البرامج الداعمة لعملية التدقيق والمراقبة واللائمة لعملية جمع البيانات	3.6923	0.78383	مرتفعة	2

5	متوسطة	0.93246	3.5385	يتم قياس خطط العمل بمؤشرات أداء للوقوف على مدى فاعلية تطبيق هذه الخطط	4
1	مرتفعة	0.75074	4.0641	تتوفر الوسائل اللازمة للاتصال والتواصل الداخلي لتبادل المعلومات والبيانات	5
3.7321		المؤشر الكلي			

ويشير الجدول (5) إلى أن استجابات العينة إيجابية نحو الفقرات المذكورة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (3.7321) حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " تتوفر الوسائل اللازمة للاتصال والتواصل الداخلي لتبادل المعلومات والبيانات " بمتوسط حسابي (4.064) وبانحراف معياري (0.7507).

إن الأهمية المترتبة على المعلومات هي ضرورة توافر المعلومات اللازمة لدعم تنفيذ الإستراتيجية؛ وتعني دعم قرارات التخطيط الإستراتيجي من خلال توفير المعلومات اللازمة والمناسبة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

المتغير التابع: إدارة الإصلاح والتغيير.

البعد الأول: الموارد البشرية

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير
1	مرتفعة جدا	0.73715	4.2372	لدى إدارة الموارد البشرية تخطيط طويل الأمد	1	الموارد البشرية
3	مرتفعة	0.78024	4.1026	تعمل الشركات الدوائية على تحليل البيئة لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية	2	
2	مرتفعة	0.71666	4.1474	توفر الشركات الدوائية وصفا واضحا لكل وظيفة في إدارة الموارد البشرية	3	
5	مرتفعة	0.76403	3.9423	توازن الشركات الدوائية بين الموارد البشرية المتاحة والطلب على الخدمات	4	
4	مرتفعة	0.78689	4.0128	تستجيب الشركات الدوائية للمتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية	5	
7	مرتفعة	0.71554	3.9359	تحافظ الشركات الدوائية بمتطلبات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،....) عن شغل الوظيفة الشاغرة.	6	
6	مرتفعة	0.82102	3.9423	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحفيز العاملين والمحافظة عليهم	7	
4.0458		المؤشر الكلي				

يلاحظ من الجدول (6) أن استجابات العينة إيجابية نحو فقرات متغير الموارد البشرية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (4.045) وقد حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " لدى إدارة الموارد البشرية تخطيط طويل الأمد " بمتوسط حسابي (4.2372) وبانحراف معياري (0.73715). أن إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن إدارة الإصلاح والتغيير تتطلب الإدارة الفاعلة والناجحة للموارد البشرية. البعد الثاني: الموارد المادية.

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالموارد المادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير	
1	مرتفعة	0.84026	4.2051	يقوم الملاك الفني المسؤول عن الإنتاج في إخبار الإدارة العليا بالاحتياجات بدقة عالية مما يمنع توقف عملية الإنتاج	1	الموارد المادية	
2	مرتفعة	0.77840	3.9167	يقوم الملاك الفني برسم الخطط الدورية الوقائية لصيانة الممتلكات	2		
5	متوسطة	0.91028	3.6282	يلبي العاملون في قسم الصيانة طلبات الصيانة بسرعة عالية	3		
6	متوسطة	1.07186	3.4231	تعتمد الشركات الدوائية برامج فاعلة للمحافظة على الممتلكات المؤسسية	4		
4	مرتفعة	0.91358	3.6851	تعتمد الشركات الدوائية برامج ترشيد الاستهلاك والنفقات	5		
3	مرتفعة	0.92547	3.7215	يتوافر لدى الشركات الدوائية ممتلكات مادية كالمواد الأولية والأبنية والأجهزة والمعدات وآليات أخرى	6		
3.7933		المؤشر الكلي					

يظهر الجدول (7) أن استجابات العينة إيجابية نحو فقرات متغير الموارد المادية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (3.7933) حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " يقوم الملاك الفني المسؤول عن الإنتاج في إخبار الإدارة العليا بالاحتياجات بدقة مما يمنع توقف عملية الإنتاج " بمتوسط حسابي (4.2051) وبانحراف معياري (0.84026). تظهر النتائج القيم المرتفعة من الإجابات الدالة على أهمية إدارة الموارد المادية وإدامتها لدعم إدارة الإصلاح والتغيير.

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي.

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير	
6	مرتفعة	0.87781	3.8718	يعتمد الهيكل التنظيمي لدى الشركات الدوائية على الأنظمة والقوانين لتوجيه السلوك في إنجاز المهام الفنية	1	الهيكل التنظيمي	
3	مرتفعة	0.77713	4.1474	يضمن الهيكل التنظيمي للشركات الدوائية الاتصال والتواصل الفاعل بين العاملين	2		
1	مرتفعة	0.72278	4.1795	يضمن الهيكل التنظيمي في الشركات الدوائية القدرة الكافية في التعامل بمرونة بين العاملين	3		
5	مرتفعة	0.78604	3.9615	يساعد الهيكل التنظيمي لدى الشركات الدوائية على تفويض الصلاحيات	4		
2	مرتفعة	0.73651	4.1795	يساعد الهيكل التنظيمي لدى الشركات الدوائية على سهولة تكوين فرق العمل	5		
4	مرتفعة	0.71234	4.0125	يتبع الهيكل التنظيمي الأنظمة والقوانين لضبط سلوكيات الموظفين	6		
4.0401		المؤشر الكلي					

تشير البيانات في الجدول (8) إلى أن استجابات العينة إيجابية نحو فقرات متغير الهيكل التنظيمي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (4.04) وقد جاءت الفقرة (3) معبر عن أعلى درجة من الموافقة والتي تنص " يضمن الهيكل التنظيمي في الشركات الدوائية القدرة الكافية في التعامل بمرونة بين العاملين " بمتوسط حسابي (4.179) وانحراف معياري (0.7227). تظهر إجابات أفراد عينة الدراسة على أن الهيكل التنظيمي الناجح المخطط بالشكل الصحي والداعم لعمل المؤسسة يدعم إدارة الإصلاح والتغيير.

البعد الرابع: التكنولوجيا.

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة المتعلقة بالتكنولوجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المتغير
4	مرتفعة	0.89959	3.8718	يتوفر لدى الشركات الدوائية أجهزة تقنية تسهل عملية الإنتاج	1	التكنولوجيا
5	مرتفعة	0.88073	3.8077	تمتلك الشركات الدوائية أجهزة تكنولوجية متطورة تسهل تقديم الخدمة	2	
2	مرتفعة	0.86076	3.9679	يتم تأهيل الموظفين على أحدث البرامج والأجهزة المتطورة اللازمة لضمان سير العمل واستمراره	3	

1	مرتفعة	0.84210	4.0833	توفر الشركات الدوائية وسائل متعددة تضمن التعبير عن الآراء وإبداء الاقتراحات بتكنولوجيا متطورة تضمن سرية وحرية للعاملين	4
3	مرتفعة	0.87951	3.8765	لدى الشركات الدوائية موقع إلكتروني ذو تقنية عالية تمكن الموظف من متابعة أخبار العمل والقوانين والأنظمة	5
3.9329		المؤشر الكلي			

أما متغير التكنولوجيا كما يوضحها الجدول (9) فيشير إلى أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو فقرات هذا المتغير وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ المؤشر الكلي (3.932) وبرزت الفقرة (4) بأعلى درجة من الموافقة والتي تنص " توفر الشركات الدوائية وسائل متعددة تضمن التعبير عن الآراء وإبداء الاقتراحات بتكنولوجيا متطورة تضمن سرية وحرية للعاملين " بمتوسط حسابي (4.0833) وبانحراف معياري (0.8421). تدل النتائج المرتفعة لاستقصاء آراء أفراد العينة على أن للتكنولوجيا الدور الكبير في إدارة الإصلاح والتغيير لما لها من الأثر الكبير على العملية الإنتاجية من جودة وسرعة التصنيع والتسويق.

تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: هل هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المهارات، الخبرات، الجدارات، المعلومات) على إدارة الإصلاح والتغيير (الموارد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) في قطاع صناعة الدواء العراقي؟ قبيل الإجابة على هذا السؤال ، تم اختبار فيما إذا كان هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المتغير المستقل) على إدارة الإصلاح والتغيير (المتغير التابع) في قطاع صناعة الدواء العراقي، والجدول (10) يعرض النتائج.

جدول (10) نتائج اختبار أثر إستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح والتغيير في قطاع صناعة الدواء العراقي

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
0.000	14.311	0.065	0.92 3	إستراتيجيات المنظمة	(1 , 148)	204.810	0.581	0.762	إدارة الإصلاح والتغيير

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وتشير نتائج جدول (10) بأن المتغير المستقل إستراتيجيات المنظمة يفسر ($R^2=58.1\%$) تقريباً من الاختلافات في قيم المتغير التابع إدارة الإصلاح والتغيير ، وأن نموذج الانحدار لتمثيل علاقة التأثير بين المتغيرين معنوي. حيث يبين مؤشر قيمة اختبار ($F=240.810$) عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وأن قيمة الأثر المقدر لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية على تطبيق إدارة التغيير ($\beta = 0.923$). وهذا يعني زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل لإستراتيجيات المنظمة سيزيد من قيمة

المتغير التابع تطبيق إدارة الإصلاح والتغيير بهذه القيمة. وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية ، إذ بلغت قيمة اختبار معنويه (t=14.311) عند المقارنة مع مستوى الدلالة (sig = 0.000 < 0.05). وأن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي لإستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح والتغيير في قطاع صناعة الدواء العراقي.

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد البشرية في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات ، لغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير من هذه المتغيرات بشكل منفصل على المتغير التابع الموارد البشرية. والجدول (10) يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للسؤال الفرعي الأول.

جدول (11) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأبعاد الفرعية لإستراتيجيات المنظمة على الموارد البشرية

معامل الانحدار					DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig**	t	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
مستوى الدلالة	المحسوبة			درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	7.424	0.079	0.583	المهارات	(148, 1)	55.117	0.271	0.521	الموارد البشرية
0.000	8.263	0.090	0.747	الخبرات	(148, 1)	68.274	0.316	0.562	
0.000	5.994	0.091	0.548	الجدارات	(148, 1)	35.924	0.195	0.442	
0.000	5.522	0.105	0.581	المعلومات	(148, 1)	30.495	0.171	0.413	
0.000	9.317	0.103	0.962	إستراتيجيات المنظمة	(148, 1)	86.806	0.370	0.608	

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

توضح نتائج الجدول (11) ، بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من أبعاد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية (المتغير المستقل) على البعد الفرعي الموارد البشرية (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين كل بعد فرعي من أبعاد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية من ناحية والمتغير التابع الموارد البشرية من ناحية أخرى ، وذلك من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة. وأن متغير المهارات يفسر (27.1%) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد البشرية" ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.583$) والتي تعني زيادة وحدة واحدة من المهارات ستزيد من قيمة الموارد البشرية ب (0.583) ، والمقاسة معنويته بموجب اختبار ($t = 7.424$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$). بينما يشرح متغير الخبرات (31.6%) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد البشرية" ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.747$) والمقاسة معنويته بموجب اختبار ($t = 8.263$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) . في حين يفسر متغير

الجدارات (19.5 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد البشرية" ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.548$) والمقاسة معنوياً بموجب اختبار ($t = 5.994$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($sig = 0.000 \leq 0.05$). وأن متغير المعلومات يوضح (17.1 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد البشرية" ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.581$) والمقاس معنوياً بموجب اختبار ($t = 5.522$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($sig = 0.000 \leq 0.05$). وتوضح نتائج الصف الأخير من الجدول (11) بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيسي إستراتيجيات المنظمة على البعد الفرعي الموارد البشرية معنوي نظراً لكون القيمة المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ($F=86.806$) وقيمة مستوى الدلالة ($sig = 0.000 \leq 0.05$) ، وأن إستراتيجيات المنظمة تفسر ($R^2 = 18.7\%$) من الاختلافات في قيم "الموارد البشرية" ، وتؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = .962$) حسب اختبار ($t = 9.317$) ولنفس الدلالة الإحصائية ($sig = 0.000 \leq 0.05$).

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد المادية في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات، لغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير من هذه المتغيرات بشكل منفصل على المتغير التابع الموارد المادية بعدها تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثرها عندما يتم التعامل معها جميعاً على المتغير التابع الموارد المادية، ويبين الجدول (12) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للسؤال الفرعي الثاني.

جدول (12) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأبعاد الفرعية إستراتيجيات المنظمة على الموارد المادية

معامل الانحدار				DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β المتغير المستقل					
0.000	8.965	0.063	0.56 7	(148 ,1)	80.363	0.35 2	0.59 3	الموارد المادية
0.000	8.187	0.077	0.63 3	(148 ,1)	67.030	0.31 2	0.55 8	
0.000	5.961	0.078	0.46 5	(148 ,1)	35.539	0.19 4	0.44 0	
0.000	6.212	0.088	0.54 5	(148 ,1)	38.593	0.20 7	0.45 5	
0.000	10.387	0.084	0.87 6	(148 ,1)	107.88	0.42 2	0.64 9	

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (12) ، بأن أنموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من أبعاد إستراتيجيات المنظمة (المتغير المستقل) على البعد الفرعي الموارد المادية (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين كل بعد فرعي

من أبعاد إستراتيجيات المنظمة من ناحية والمتغير التابع الموارد المادية من ناحية أخرى ، وذلك من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \leq \text{sig}=0.000$) ، وأن متغير المهارات يفسر (35.2 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد المادية " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.567$) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t=8.965$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$). بينما يشرح متغير الخبرات (31.2 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد المادية " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.633$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 8.187$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) في حين يفسر متغير الجدارات (19.4 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد المادية " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.465$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 5.961$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$). وأن متغير المعلومات يوضح (20.7 %) من الاختلافات في قيم متغير " الموارد المادية " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.545$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 6.212$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$). وتشير نتائج الصف الأخير من الجدول (12) بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيسي -إستراتيجيات المنظمة- على البعد الفرعي الموارد المادية معنوي نظراً لكون القيمة المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ($F = 107.889$) وقيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) ، وأن إستراتيجيات المنظمة تفسر (42.2 % $R^2 =$) من الاختلافات في قيم " الموارد المادية " ، وتؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.876$) حسب اختبار ($t = 10.387$) ولنفس الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$).

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الهيكل التنظيمي في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام نماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات ، لغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير من هذه المتغيرات بشكل منفصل على المتغير التابع الهيكل التنظيمي بعدها تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثرها عندما يتم التعامل معها جميعاً على المتغير التابع الهيكل التنظيمي ، والجدول (13) يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة .

جدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأبعاد الفرعية لإستراتيجيات المنظمة على الهيكل التنظيمي

معامل الانحدار				DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β المتغير المستقل					
0.000	7.580	0.069	0.52 0	(148 ,1)	57.460	0.28 0	0.52 9	الهيكل التنظيمي
0.000	7.622	0.081	0.62 0	(148 ,1)	58.093	0.28 2	0.53 1	
0.000	5.835	0.081	0.47 1	(148 ,1)	34.045	0.18 7	0.43 2	

0.000	5.823	0.091	0.53 2	المعلومات	(148 ,1)	33.906	0.18 6	0.43 2
0.000	9.302	0.091	0.84 4	إستراتيجيات المنظمة	(148 ,1)	86.531	0.36 9	0.60 7

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج الجدول (13) ، بأن أنموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من أبعاد إستراتيجيات المنظمة (المتغير المستقل) على البعد الفرعي الهيكل التنظيمي (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين كل بعد فرعي من أبعاد إستراتيجيات المنظمة من ناحية والمتغير التابع الهيكل التنظيمي من ناحية أخرى ، وذلك من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $(\text{sig}=0.000 \leq 0.05)$ ، وأن متغير المهارات يفسر (28.0%) من الاختلافات في قيم متغير " الهيكل التنظيمي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة $(\beta = 0.520)$ ، والمقاس معنويته بموجب اختبار $(t = 7.580)$ المقارن مع قيمة مستوى الدلالة $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$. بينما يشرح متغير الخبرات (28.2%) من الاختلافات في قيم متغير " الهيكل التنظيمي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة $(\beta = 0.620)$ ، والمقاس معنويته بموجب اختبار $(t = 7.622)$ المقارن مع قيمة مستوى الدلالة $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$. في حين يفسر متغير الجدارات (18.7%) من الاختلافات في قيم متغير " الهيكل التنظيمي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة $(\beta = 0.471)$ ، والمقاس معنويته بموجب اختبار $(t = 5.835)$ المقارن مع قيمة مستوى الدلالة $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$. وأن متغير المعلومات يوضح (18.6%) من الاختلافات في قيم متغير " الهيكل التنظيمي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة $(\beta = 0.532)$ ، والمقاس معنويته بموجب اختبار $(t = 6.905)$ المقارن مع قيمة مستوى الدلالة $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$.

وتوضح نتائج الصف الأخير من الجدول (13) بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيسي إستراتيجيات المنظمة على البعد الفرعي الهيكل التنظيمي معنوي نظراً لكون القيمة المحسوبة لاختبار معنوية النموذج $(F=86.531)$ وقيمة مستوى الدلالة $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$ ، وأن إستراتيجيات المنظمة تفسر (36.9% $R^2 =$) من الاختلافات في قيم "الهيكل التنظيمي" ، وتؤثر عليه معنوياً بقيمة $(\beta = .884)$ حسب اختبار $(t = 9.302)$ ولنفس الدلالة الإحصائية $(\text{sig} = 0.000 \leq 0.05)$.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك أثر لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على التكنولوجيا في قطاع صناعة الدواء العراقي؟

لاختبار هذا السؤال تم استخدام نماذج الانحدار البسيط حيث المتغير المستقل المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات، لغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير من هذه المتغيرات بشكل منفصل على المتغير التابع للتكنولوجيا بعدها تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثرها عندما يتم التعامل معها جميعاً على المتغير التابع للتكنولوجيا، ويبين الجدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للسؤال الفرعي الرابع.

جدول (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأبعاد الفرعية لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات على التكنولوجيا

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
0.000	9.882	0.057	0.55 9	المهارات	(148 ,1)	97.648	0.39 8	0.63 0	التكنولوجيا
0.000	9.389	0.068	0.64 3	الخبرات	(148 ,1)	88.162	0.37 3	0.61 1	
0.000	6.739	0.071	0.47 6	الجدارات	(148 ,1)	45.418	0.23 5	0.48 5	
0.000	7.704	0.077	0.59 5	المعلومات	(148 ,1)	59.349	0.28 6	0.53 5	
0.000	11.702	0.074	0.86 8	إستراتيجيات المنظمة	(148 ,1)	136.94 1	0.48 1	0.69 3	

• يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (14) ، بأن أنموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير كل بعد فرعي من أبعاد إستراتيجيات المنظمة (المتغير المستقل) على البعد الفرعي التكنولوجي (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين كل بعد فرعي من أبعاد إستراتيجيات المنظمة من ناحية والمتغير التابع التكنولوجي من ناحية أخرى ، وذلك من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.000 \leq 0.05$) ، وأن متغير المهارات يفسر (39.8 %) من الاختلافات في قيم متغير " التكنولوجي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.559$) ، والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 9.882$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) . بينما يشرح متغير الخبرات (37.3 %) من الاختلافات في قيم متغير " التكنولوجي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.643$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 9.389$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) .

في حين يفسر متغير الجدارات (23.5 %) من الاختلافات في قيم متغير " التكنولوجي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.476$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 6.739$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) . ومتغير المعلومات يوضح (28.6 %) من الاختلافات في قيم متغير " التكنولوجي " ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.595$) والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 7.704$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) .

وأشارت نتائج الصف الأخير من الجدول (14) بأن نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر البعد الرئيسي إستراتيجيات المنظمة على البعد الفرعي التكنولوجي معنوي نظراً لكون القيمة المحسوبة لاختبار معنوية النموذج ($F = 136.941$) وقيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) ، وأن إستراتيجيات المنظمة تفسر ($R^2 = 48.1\%$) من الاختلافات في قيم " التكنولوجي " ، وتؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.868$) حسب اختبار ($t = 11.702$) ولنفس الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000 \leq 0.05$) .

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح التغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجي) في قطاع صناعة الدواء العراقي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وبما أن حجم العينة (99) فإن المتغير التابع يكون خاضعاً للتوزيع الطبيعي.

الجدول (15): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) لمجالات إستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح

التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائي (F)	الدلالة الإحصائية
Regression	0.002	1	0.002	0.832	0.036
Residual	0.241	98	0.002		
المجموع	0.243	99			

يبين الجدول (15) تحليل التباين الأحادي للانحدار والذي يهدف إلى قياس كفاية النموذج لنتائج تطبيق أداة الدراسة والذي يشمل المتغير المستقل الأول وهو إستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) ، عن طريق قيمة الإحصائي F حيث قيمة (F) المحسوبة هي (0.832) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية عند مستوى ($a=0.05$) التي تبلغ قيمتها (3.84)، وعليه نقبل الفرضية البديلة الرئيسية ونستنتج من ذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح التغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجي) في قطاع صناعة الدواء العراقي. هذا ما تؤكدته القيمة ($\text{sig}=0.036$) التي هي أصغر من ($a=0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي وجود انحدار دال إحصائياً لإستراتيجيات المنظمة على المتغير التابع.

اختبار قوة النموذج

الجدول (16) ملخص نموذج الفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.092	0.68	-0.002	0.04987

يبين الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجيات المنظمة بأبعاده كمتغير مستقل وإدارة الإصلاح التغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجي) بأبعدها كمتغير تابع بلغت قيمته (0.092)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.68)، وهذا يبين أن النسبة (68%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع استطاعت أن تفسره المتغيرات المستقلة، وما تبقى من نسب فإن الباحث يعزوها إلى أسباب أخرى.

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح التغيير (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) في قطاع صناعة الدواء العراقي.

الجدول (17) المعاملات coefficients لإستراتيجيات المنظمة في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة

لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء .

Sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
			Beta	Std. Error	
0.03	0.912	-0.092	0.010	-0.009	إستراتيجيات المنظمة

وبالنظر إلى قيم VIF نجد أن جميعها أقل من 5 وهذا يعني عدم وجود ارتباطات داخلية بين عوامل المتغير المستقل وبالتالي يمكن أخذ جميع عوامل المتغير المستقل في النموذج والتحليل.

بالنظر إلى Sig لإستراتيجيات المنظمة نجد أنه يساوي (0.03) وهو أصغر من (0.05) مما يدل على أن تأثير إستراتيجيات المنظمة على إدارة الإصلاح التغيير في قطاع صناعة الدواء العراقي دال إحصائياً، وهذا يظهر من قيمة t (0.912) وهي أصغر من قيمة t الجدولية التي تساوي (1.98).

النتائج:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة بأبعاده (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على إدارة الإصلاح التغيير بأبعاده (الموارد البشرية والموارد المادية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة بأبعاده (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد البشرية في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة بأبعاده (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الموارد المادية في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة بأبعاده (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على الهيكل التنظيمي في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لإستراتيجيات المنظمة بأبعاده (المهارات والخبرات والجدارات والمعلومات) على التكنولوجيا في قطاع صناعة الدواء العراقي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء.

الاستنتاجات

ويمكن الإشارة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وهي كالآتي :

1- أظهرت النتائج اهتمام الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء بتخطيط الموارد البشرية للوصول إلى تخطيط استراتيجي ناجح حيث إن إدارة الموارد البشرية عند تمكينها وتأهيلها سيكون له الأثر والدور الكبير في التخطيط الإستراتيجي الناجح وتميز الشركات.

2- أظهرت نتائج الدراسة بأن الإدارة السليمة للتغيير والإصلاح من خلال إدارة الموارد المادية تسهم في تحقيق إستراتيجيات المنظمة .

3- أفصحت نتائج الدراسة بأن الهيكل التنظيمي له أهمية كبيرة في الشركة المبحوثة حيث يسهم في تطوير كفاءة العاملين فيها وبالتالي تحقيق إستراتيجيات المنظمة.

4- تؤكد الدراسة أن تطبيق التكنولوجيا تسهم في تمكين العاملين وتوفير المعلومات الكافية لدعم الموارد البشرية من خلال مساهمة الموارد المادية وبالتالي التمكين في تحقيق إستراتيجيات المنظمة .

5- أظهرت النتائج بان بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة محل البحث تحولت من البيئة المحلية المنغلقة إلى البيئة العالمية المفتوحة من خلال اتباع إستراتيجيات تعمل على التغيير والإصلاح .

6- أفصحت نتائج الدراسة أن حاجة الشركات العاملة في قطاع صناعة الدواء العراقي قائمة إلى مراجعة مستمرة للأشكال التنظيمية ونظم التكنولوجيا المستخدمة ومؤهلات ومهارت الموارد البشرية والموارد المادية الملائمة لضمان أداء عالي للجودة يهدف إلى زيادة الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة واصلاحها، الأمر الذي يستدعي ايلاء موضوع إدارة الإصلاح والتغيير والإصلاح الاهتمام اللازم واعتبار فعالياته وعملياته جزء متكامل من فعاليات وعمليات الإدارة للأشطة الأساسية للشركة. وربطها بتلك الإستراتيجيات عند صياغتها وإعادة النظر بها تقوم على مدى الاستجابة لبيئة الأعمال، التي تتسم بالتغيير المستمر .

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتية:

1. ضرورة أن تركز الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات المخططين، وتحديد الأهداف التنظيمية بشكل واضح ومفهوم للتمكن من وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة لها.

2. لا بد أن تتبع الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء معايير واضحة وعادلة وموضوعية فيما يتعلق بالتحفيز والترغيب بحيث تساعد على تشجيع العاملين ومكافأة المبدعين، وهذا يسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

3. نظرًا لكثرة المتغيرات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تشمل أبعاداً ومغزيات أخرى لم تتعرض لها الدراسة الحالية مثل: الحوافز والتعويضات وأخلاقيات العمل.
4. يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية ما بين التكنولوجيا وممارسات إدارة الموارد البشرية والمادية، حيث إن الأهمية النابعة من التكنولوجيا لشركات صناعة الدواء العراقي تؤمن سهولة التعامل مع الأشخاص أصحاب الشأن وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات الداعمة لعمليات التغيير.
5. على إدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء أن تدرك أهمية الربط فيما بين إستراتيجيات المنظمة وإدارة الإصلاح والتغيير والإصلاح وضرورة دعمها لتبني فكرة التغيير، وعليه يدعو الباحث الشركة المبحوثة إلى إقامة دورات تدريبية ترسخ مفهوم إدارة الإصلاح والتغيير، لما لها من تأثير على الوظائف الإدارية الأخرى وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل.
6. ضرورة تعميم نتائج الدراسة الحالية على شركات صناعة الدواء العراقي لما لها من أثر هام في تحقيق التكامل ما بين التخطيط الإستراتيجي وممارسات إدارة الإصلاح والتغيير وأثرهما على أداء الشركة.
7. إعادة النظر في التكنولوجيا المستخدمة في شركات قطاع صناعة الدواء العراقي لتشمل النظم والتطبيقات ذات الطبيعة التكاملية على مستوى موارد الشركة الداخلية والخارجية من المعلومات ومن بين تلك النظم والتطبيقات (نظم دعم القرارات، ونظم إدارة الأداء، ونظم التخطيط لموارد الشركة، ونظم دعم الإدارات التنفيذية، ونظم تحليل البيانات الكبيرة وعرض نتائجها) .

المراجع باللغة العربية :

- 1- الأعرور، خالد. (2005): قياس مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- 2- الزهراء، بن قايد(2012). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 3- العنزي، سعد والساعدي، مويد (2007) فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2007، المجلد 13، العدد 45، الصفحات 1-22.
- 4- العبادي، هاشم فوزي دباس والجاف، ولاء جودت علي (2012) إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، لمجلد 5، العدد 9، ص ص. 72-106، 35ص.

المراجع باللغة الانكليزية :

- 1- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing: strategy, implementation & practice. Pearson uk.

- Organization Harvey, D., & Brown D. R. (2001). An Experiential Approach to –2
Development, (6th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in –3
SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Glor,E. (2007). Identifying Organizations Fit for Change. –4
The Innovation Journal: The Public Sector Journal, 12 (1), available on:
http://www.innovation.cc/volumes-issues/glor_identify_fit_org6a.pdf, retrieved 4–
3–2014.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and Traditions of Organizational –5
Communication* (pp. 406–423). Routledge.
- McLagan, (2002). Change Leadership Today. Part Two: –6
Success with Change, *T&D Journal*, December 2002, available online:
<http://www.personaglobal.com/>, retrieved 8–3–2014.
- Siebert, S., Paton, R. A., & McCalman, J. (2015). Change management: A guide –7
to effective implementation. *Change Management*, 1–336.
- Strickland, A.j. & Gamble, J.e. (2011) *Crafting And Executing* Thompson, A.; –8
Advantage: Concepts and Cases with Strategy: The Quest For Competitive
USA: Thompson. rd, Ed, 14Connect access card,
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012), *Strategic management & business policy*, –9
13rd Ed, USA: Prentice Hall.