

استخدام تقنيات التوجه الإستراتيجي ودورها في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي /دراسة تحليلية لأراء أصحاب القرار في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى
د.جلال سعد الملوك
المعهد التقني / الموصل
أ.م. وزيرة يحيى محمد
المعهد التقني / الموصل
المستخلص :-

يعتمد البحث الحالي على منطق افتراضي مفاده إمكانية تعزيز النجاح الإستراتيجي عن طريق تحديد التوجهات الإستراتيجية على وفق أسس علمية سليمة وباستخدام التقانات التي أجمعت الدراسات الميدانية على جدوى اعتمادها في هذا المجال، وهي كل من الرؤيا، والرسالة، والأهداف، والقيم، أما عوامل قياس النجاح الإستراتيجي فتتمثل بالإبداع، والتغيير، والجودة، والأسعاد. وحرص البحث على اختبار فرضياته في شركة متخصصة بصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، وبلغ حجم العينة المختارة (40) مبحوثاً من أصحاب القرار في الشركة المذكورة، وهم المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام حصراً والذين يمثلون مجلس الإدارة في الشركة. واعتمد البحث في الوصول إلى أهدافه المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام مجموعة من التقانات البحثية منها المقابلات والمعايشة الميدانية، فضلاً عن استمارة الاستبيان، والاستعانة بعدد من التقانات الإحصائية للتأكد من طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بعواملها وأبعادها. وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج توافقت غالبيتها مع التوجهات المحددة للبحث وتقاطعت بعضها مع فرضياته. وخلص البحث إلى تفسير هذه النتائج وصولاً إلى استنتاجات تطابقت مع بعض توجهات الشركة المبحوثة، واختلفت في البعض الآخر، وتمّ تقديم مجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج المتحققة والاستنتاجات المفسرة لها.

The Use of Strategic Direction Techniques and Its Role in Enhancing Strategic Success

Dr.Jalal Saad Aulook
Technical College administrative / Mosul

Wazera Yehya Mohamed
Technical Institute / Mosul

Abstract:-

The recent research depends on a virtual logic says "the strategic success can enhancing in case of the strategic direction being determined according to a right scientific bases and by using the devises which that all the scientific researches relying on it. This ingredients is the: vision, mission, goals, objectives and the values. But the factors of a measuring the strategic success relying on the innovation, change, quality and customer delight.

Hypotheses were tested in a specialized company that manufacturing medicines and medical supplies, and the sample size was selected (40) respondents from the decision-makers in the company mentioned, they are managers, heads of department and their assistants who represent exclusively the Board of Directors of the Company.

The study depends on the analytical approach for reaching its goals and by using a group of researching techniques such as the interviews, living on field, employees opinions form and using some of statistical techniques for being sure from the nature of the relationships and effects on the research changeable in the both of the minority and the dimensions, so the research reach a group of results, some of these crossing with the hypothesis which determined lately, and some of them matching with it. The research reached on clarifying these results making a clear conclusions matching with some of the company's aspects and disaccorded with others, some recommendations were presented based on the accomplished results and the verifying conclusions for it

المبحث الأول: مدخل البحث ومنهجيته أولاً. المقدمة

تناولت الدراسات والبحوث ظاهرة النجاح الاستراتيجي باهتمام بالغ ويعود ذلك الاهتمام إلى عدم التوصل إلى قناعات مؤكدة بشأن المفهوم وعوامله والمعايير الخاصة بقياسه لذلك تنوعت الآراء وتعددت على نحو واسع وصلت في الكثير من الحالات إلى جدل لا نتائج محددة له، فالنجاح ارتبط في بدايات الاهتمام به بمؤشري الكفاءة والفاعلية، أي أن المنظمة حتى تكون ناجحة يجب أن تستخدم مواردها بأفضل الطرائق، فضلاً عن كونها قادرة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، وتناولت الدراسات والبحوث الميدانية بعد ذلك مؤشرات البقاء والنمو والتكيف كانعكاس منطقي للنجاح، إلى جانب وجود دراسات أخرى تناولت مؤشرات ابتعدت عما سبق ذكره ولكنها تقترب كثيراً من متضمنات هذه المعايير، ولذلك نجد أن الكتابات في هذا الموضوع كثيرة إلى آفاق بعيدة ولكن مؤشرات الاتفاق بشأنها متباعدة نوعاً ما.

وفي سياق ذات صلة، تؤدي العوامل والأبعاد المسببة لظاهرة النجاح الاستراتيجي ذات الإشكالية العلمية لكثرتها وتعدد تسمياتها دون التوصل إلى ما يمكن التأكيد على وجود عوامل محددة تسبب هذه الظاهرة، وهذا التنوع يعتمد في جوهره على مؤشرات كثيرة أيضاً، منها نوعية الباحثين المتعاملين مع هذه الظاهرة وطبيعة تخصصاتهم العلمية وتباين البيئات التي تتم فيها الاختبارات الميدانية، فضلاً عن التباين في نوع العينات البشرية الخاضعة إلى مثل هذه الاختبارات، إلى جانب أهداف هذه الدراسات ودقة فرضياتها والمنهج العلمي المعتمد.

وبناء على معطيات ما تم عرضه آنفاً، يحاول البحث الحالي تناول النجاح الاستراتيجي على وفق توجه مغاير يحدد مؤشرات القياس على وفق معايير معاصرة تحظى باهتمام بالغ في حجم تناولها وتداولها علمياً ولاسيما في العقدين الأخيرين وتحديد ما يخص الإبداع والإسعاد والتغيير والجودة لظواهر لا توجد منظمة تبغي النجاح إلا توليها الاهتمام التي تستحقه، أما من حيث العوامل والأبعاد المفترضة لتحقيق مؤشرات النجاح، فإن البحث الحالي اختار تقنيات التوجه الاستراتيجي متمثلة بالرؤيا والرسالة والغايات والأهداف والقيم لتكون المسببة لظاهرة النجاح لان، المنطق الافتراضي للبحث يؤكد أن التركيز على التوجه الاستراتيجي وباختيار التقنيات المناسبة هي الخطوة الأولى والطريق الصحيح للوصول إلى النجاح الاستراتيجي وضمن السياقات نفسها، فإن البحث الحالي اختار منهج الدراسة الوصفية التحليلية ليكون الطريق لاختبار صحة فرضياته ولما لهذا المنهج من قدرات التواصل المستمر مع الميدان المبحوث عن طريق المشاهدة والمعايشة الميدانية المقترنة بالمقابلات مع أصحاب القرار واستخدام الاستبانة لدراسة آراء المعنيين بالموضوع وتحليلها في بيئة الميدان المبحوث.

وبموجب ما تقدم، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسة تناول الأول منهجية البحث والتقنيات المستخدمة في تطبيقها، ابتداءً من المشكلة والأهداف والأهمية وفرضيات البحث وانتهاءً بالتقنيات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، أما المبحث الثاني فاختص بالإطار الميداني لمتغيري البحث، تقنيات التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الاستراتيجي بعواملهما وأبعادهما، في حين تناول المبحث الثالث عرض الإطار الميداني لاختبار الفرضيات ونتائجها واستنتاجاتها وانتهاءً بالتوصيات والمقترحات.

ثانياً. منهجية البحث

1. **المشكلة:** تعاني الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى من مشكلة عدم قدرتها على فرض نفسها كمنافس حقيقي لشركة أدوية سامراء المهيمنة على سوق صناعة الأدوية في العراق، على الرغم من امتلاك الأولى تقنيات متقدمة في مجال الأجهزة والمعدات والأدوات التي تستخدم النظم الالكترونية المتقدمة، فضلاً عن امتلاكها لقدرات بشرية وضمن تخصصات جوهرية لصناعة الأدوية، ولتأكيد ما عرض نجد أن غالبية أصحاب المصلحة في صناعة الأدوية، بدءاً من مسوقي أدوية نينوى ومستخدميها يعزفون عن التعامل مع منتجات الشركة مفضلين أدوية سامراء عليها، وينطبق ذات الأمر عند الدخول في صراعات المنافسة مع الأدوية المستوردة* وانعكست هذه المؤشرات سلباً على قدرة الشركة في تحقيق نجاحات مميزة تتفق مع طموحات إدارتها في هذا المجال. ولكي يكون البحث الحاضر قريباً من إطار المشكلة وحدودها تم اختيار متغيرين، الأول: مستقل يركز على تقنيات تحديد التوجه الاستراتيجي بعوامل خمسة، هي: (الرؤيا، والرسالة، والغايات، والأهداف، والقيم) ربما تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي عندما تكون هذه العوامل محددة على نحو دقيق، ويفترض البحث أيضاً أن النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد ربما يمكن قياسه بعوامل أربعة هي (الإبداع، والإسعاد، والجودة، والتغيير) وبغية تحديد إطار واضح لمشكلة البحث، فإن التساؤلات المعروضة في أدناه يمكن أن تحقق هذا الهدف وعلى النحو الآتي:

- أ. ما آفاق معرفة إدارة الشركة المبحوثة لمتضمنات التوجه الاستراتيجي؟
 - ب. هل يملك المدراء تصورات عن الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف والقيم؟
 - ت. هل يمتلك مدراء الشركة تصورات عن استخدام: الإبداع، والتغيير، والإسعاد، والجودة بوصفها معايير لقياس النجاح الاستراتيجي؟
 - ث. هل يمكن اختبار فرضية وجود علاقة (ارتباط وتأثير) بين تقنيات التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الاستراتيجي وعلى وفق دلالات إحصائية معنوية؟
2. **الأهداف:** يسعى البحث الحاضر إلى تحقيق عديد الأهداف ضمن مسعاه في الوصول إلى إجابات مقنعة للتساؤلات التي تم إثارتها عند عرض المشكلة وبما يسهم في الوصول إلى نتائج واستنتاجات تكون مرتكزاً لتقديم المقترحات أو التوصيات إلى الميدان المبحوث، وكما يأتي:
- أ. تشخيص آفاق تبني الشركة المبحوثة موضوع تحديد تقنيات التوجه الاستراتيجي والمتفق عليها من قبل العديد من الدراسات والبحوث الميدانية والمتمثلة بالرؤيا والرسالة والغايات والأهداف والقيم.
 - ب. معرفة آفاق توافر مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ولاسيما الإبداع، والإسعاد، والجودة، والتغيير.
 - ت. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، تقنيات التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الاستراتيجي، وبدلالة عواملهما وأبعادهما.

* حلقة نقاش غير رسمية لبعض الأفراد العاملين في الشركة على هامش مشاركتهم في دورة تدريبية أقيمت في عمادة الكلية التقنية الإدارية في الشهر الثالث من عام 2011.

3. الأهمية: تتجلى أهمية البحث في جانبين رئيسيين، وعلى النحو الآتي:

أ- **الأهمية الأكاديمية:** وتتجسد في تناوله لموضوعات تُعدّ الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة، ولاسيما النجاح الاستراتيجي محاولين الإفادة من التراكم المعرفي النظري الذي اجتهد الباحثون بتقديم أفضل ما لديهم في هذا المجال ومحاولة نقل كل ذلك إلى المكتبة العربية والعراقية.

ب- **الأهمية الميدانية:** وتلحظ من خلال الميدان من خلال الإفادة من التراكم المعرفي في هذا المجال ومحاولة تطبيقه ميدانياً للإفادة من معطياته الإيجابية.

4. **مخطط البحث الافتراضي:** تلجأ البحوث الميدانية في سعيها الدؤوب للوصول إلى أهدافها، اعتماداً نموذج فكري يعكس متضمنات البحث الرئيسة وعلى نحو واضح يعكس مساراته الفكرية، التي تترجم إلى فرضيات يحاول البحث اختبارها للتأكد من صحة بنائها، ولتطبيق ما ذكر فإن البحث الحالي يعتمد على الأنموذج الافتراضي الذي تم تصميمه كالآتي:

5. **فرضيات البحث:** ينبغ البحث الحالي بعض الاحتمالات التي يمكن التأكد من صحتها عن طريق المختبرات الإحصائية للوصول إلى حقيقة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بدلالة عواملهما وأبعادهما، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالات إحصائية معنوية بين تحديد تقنيات التوجه الاستراتيجي وتحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجي بدلالة عواملهما وأبعادهما.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوي لتحديد تقانات التوجه الاستراتيجي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي بدلالة عواملهما وأبعادهما.



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

6. نطاق البحث: تُعدّ آلية تحديد نطاق البحث واحدة من الخطوات المهمة في البحث العلمي لتأطير التوجهات ضمن مسارات محددة، وكما يأتي:

- **النطاق المكاني:** تمّ اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ميداناً لاختبار فرضيات البحث اعتماداً على مجموعة معطيات تركز في أهمية هذه الشركة في صناعة الدواء العراقي.
- **النطاق البشري:** يشكل المدراء ومن في حكمهم ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة عينة البحث الذي يتم استطلاع آرائهم بشأن متغيري البحث وعواملهما وأبعادهما وهم يمثلون قيادات الشركة الذين بيدهم تحديد توجهات الشركة المستقبلية وتفعيل مؤشرات نجاحها.
- **النطاق الزمني:** تقع الحقبة الزمنية التي استغرقها الجهد النظري والميداني من الشهر السابع من سنة 2012 ولحد عام 2013.

7. مقاييس البحث وتقنياته والمنهج المعتمد: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لقدرته في الحصول على بيانات الجانب الميداني عن طريق المشاهدة والمعاينة والمقابلات المبرمجة والتقارير الدورية التي تهيئها الجهات الرسمية في الشركة المبحوثة، وتمّ الاعتماد على استمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا البحث في خطوات بنائه وعرضه على عدد من الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال، فضلاً عن عرضها مقدماً على عدد من أفراد عينة البحث لمعرفة انطباعاتهم الأولية التي بموجبها تمّ تعديل بعض العبارات وإلغاء بعضهم الآخر، إلى جانب الاستعانة ببعض التقانات الإحصائية لاستخدامها في وصف متغيرات البحث واختبار فرضياته ومنها التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار البسيط واختبارات F و t و R^2 .

8. الميدان المبحوث وعينة البحث: أسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في 2002/4/22. وتضم مجموعة من الأقسام منها قسم الحبوب والكبسولات وقسم المراهم والكريمات وقسم قطرات الفم وقسم قطرات العيون. أما المصنع الثاني فهو خاص بإنتاج أدوية معالجة السرطانات، والمصنع الثالث يتولى إنتاج المحاليل الوريدية وينتج منه أكثر من (19) عشر نوعاً. أما عينة البحث فقد بلغت (36) مبحوثاً يشغلون مناصب إدارية متنوعة بدءاً من مدير عام الشركة ورئيس مجلس إدارتها، مروراً بالمعاونين ورؤساء الوحدات والأقسام المتخصصة والساندة، والجدول (1) يوضح بعض خصائص هذه العينة.

جدول (1) بعض خصائص عينة البحث

الجنس									
ذكر				أنثى					
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
19		52,8		17		47,2			
العمر									
أقل من 40		49-40		59-50		60 سنة فأكثر			
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
12		33,3		16		44,4			
6		16,7		2		5,6			
الشهادة (التحصيل العلمي)									
بكالوريوس				ماجستير					
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
31		86,1		5		13,9			
مدة الخدمة									
أقل من 10		14-10		19-15		24-20		25 فأكثر	
العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد	
10		27,8		11		30,5		10	
27,8		30,5		10		27,8		3	
8,3		2		5,6		3		8,3	
الحالة الاجتماعية									
متزوج				أعزب					
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
22		61,1		13		36,1			

ويبدو من معطيات الجدول (1) أن الأرقام الواردة فيه موضوعية، فمن حيث العمر نجد أن العينة تتمركز على أعمار (40 إلى 59) سنة والشهادات فيها نجد أن البكالوريوس هو المهمين، أما في مجال مدة الخدمة فهناك توازن يميل إلى (10 و 16) سنة وهي مدة خدمة كافية ليكون للمبحوثين القدرة اللازمة للإجابة على عبارات البحث وقبلها تساؤلاته، وفي مجال تخصص أفراد العينة، نجد أن علوم الحياة والكيمياء وهو التخصص الغالب إلى جانب الهندسة وإدارة الأعمال والقانون.

المبحث الثاني: الإطار النظري

تضمن المبحث الحاضر عرضاً لما قدمه الباحثون ولاسيما في مجال الإدارة الإستراتيجية من أفكار عن متغيري البحث، وهما تقنيات التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الاستراتيجي مع إطار تحليلي لهذه الأفكار وبما ينسجم مع توجهات البحث في تحقيق أهدافه، وللوصول إلى ذلك، تمّ تقسيم المبحث على وفق متغيري البحث، وكما يأتي:

القسم الأول: التوجه الاستراتيجي وتقنياته Strategic Direction and its Techniques

ينظر الباحثون إلى أن رسم التوجه الاستراتيجي هي الخطوة الأولى في عمليات الإدارة الإستراتيجية الذي يحدد الطريق أو المسلك الذي تعتمده إدارة المنظمة للتوجه المستقبلي لغرض تنسيق جميع الموارد والقدرات باتجاه تحقيق الأهداف وعلى وفق استراتيجيات مصاغة بعناية فائقة، ولأجل الإلمام بمتضمنات الموضوع تكون البداية مع المفهوم.

أولاً. مفهوم التوجه الاستراتيجي: يقدم الباحثون التوجه الاستراتيجي على أنه الإطار الذي يوفر للمنظمة القدرة على صياغة إستراتيجيتها وتطبيقها للوصول إلى أهدافها المحددة ويتحدد على وفق هذا الإطار مسارات المنظمة المستقبلية وضمن سياقات إستراتيجية وباعتماد تقنيات محددة يفهمها كل من له شكل من أشكال المصلحة في المنظمة ومعها، سواء أكانوا من العاملين أو المتعاملين معها من زبائن أو أطراف أخرى. وفي سياق هذا العرض قدمت الدراسات تعاريف محددة للتوجه الاستراتيجي أشرت المفهوم على نحو واضح، فهذه دراسة (Shermerhorn, 2002, 262) و (Pits & Lie, 1996, 8) قدمت التوجه الاستراتيجي بكونه نوع من الإحساس برسم خارطة مستقبل المنظمة وبما يحقق أهدافها، عن طريق فهم واضح للاستراتيجيات المطلوبة وسبل تطبيقها لضمان الوصول إلى النجاح المطلوب. وتفسر دراسة أخرى التوجه الاستراتيجي بكونه نتاج التفكير الاستراتيجي الذي يشخص ما تسترشد به إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية وضمن تصور مستقبلي بعيد المدى (الخفاجي, 2004, 85). ويعبر كل من (Shuang & Reid, 2000, 21) في دراستهما عن التوجه الاستراتيجي بكونه الإطار الذي يهيئ للمنظمة سبل حماية استثماراتها وبما يحقق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية عن طريق رؤيا مناسبة يضطلع المدراء برسمها وبتوجه مغاير نوعاً ما، يحدد (الراوي 35,2001) في دراسته، التوجه الاستراتيجي بكونها الوسيلة التي تعتمدها المنظمات لتنسيق جهودها، عن طريق وسائل الاتصال المؤثرة بين جميع مستويات المنظمة وضمن نسق ذهني موحد لربط جميع خططها وتسويغ شرعيتها مع استخدام كامل مواردها المتاحة لمساعدتها في التكيف مع بيئتها الخارجية. وبمعنى آخر ذكر (البرواري) أن التوجه الاستراتيجي هو السبيل في تحديد مستقبل المنظمة في ظل التفاعل بين الرؤيا الإستراتيجية والرسالة الواضحة والتي تتضمن تحقيق الأهداف على وفق نسق قيمي فعّال (البرواري 7,2006)، وهنا الإشارة واضحة في الاعتماد على تقنيات أو أدوات التوجه الاستراتيجي عند تحديد المفهوم.

وبتحليل مضامين التوجه الاستراتيجي على وفق إسهامات الباحثين، نجد أن القواسم المشتركة في التعاريف المعروضة تركز على تقنيات التوجه الاستراتيجي وأدواته، ونجد أن معظمهم قد وضحو الرؤيا والرسالة والغايات والقيم بوصفها أبعاد رئيسة للتوجه الاستراتيجي، وهذا الرأي يقترب كثيراً من الدقة، لأن التوجه الاستراتيجي يتحدد على وفق هذه التقنيات الأربعة، مع تباين الآراء بشأن

إضافة الأهداف الإستراتيجية وهذا ما سوف نأتي إلى ذكره عند عرض التقنيات الخاصة بالتوجه الإستراتيجي.

وفي هذا الإطار من التحليل لابد من عرض وجهة نظر (Peter Drucker) بخصوص الموضوع التي تعتمد على إثارة مجموعة من التساؤلات لغرض توضيح المقصود بالتوجه الاستراتيجي وتمنح هذا النشاط فهماً واضحاً، ولأسيما عند تقسيم هذه التساؤلات باتجاهين، أي تساؤلات ترتبط بالرؤيا وأخرى ترتبط بالرسالة. وبحسب وجهة نظره تُعدّ كل من الرؤيا والرسالة أهم أداتين من أدوات تحديد التوجه الاستراتيجي، من دون الدخول في تفاصيل ذكر الأهداف والغايات مع الإشارة إلى تضمين كل من الرؤيا والرسالة لمؤشرات القيم الأخلاقية (Harrison & John, 1998)، وفي هذا السياق وعلى وفق ما ذكرته الدراسة ذاتها تعتمد توجهات الرؤيا على تساؤل رئيس: (ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً) وهذا التساؤل يمنح المنظمة فرص تدعيم الاستراتيجيات، أما التساؤلات الأخرى التي تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ضمن إطار الرسالة فتتمثل بالآتي (ما هي أعمالنا؟ وما الذي سنكون عليه؟ أي التوجهات التي ترغب المنظمة السير فيها حالياً؟ وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا بقيت في أعمالها الحالية؟).

وفي مجال المسؤول عن تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة وماهية خصائصه، فإن الدراسات العديدة تؤكد مسؤولية القمة الإستراتيجية (Strategic Apex) في تحديد توجهات المنظمة المستقبلية وهذا يعني أنه المسؤول المباشر في خلق الرؤيا الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهذا يتطلب توافر مجموعة سمات في مثل هؤلاء القادة (هل وجونز، ترجمة رفاعي والمتعال، 2002، 41).

1. يفترض أن يكون مفكراً استراتيجياً.
 2. يركز في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.
 3. يتبنى مجموعة قيم ثابتة وراسخة داخل بيئته ومنظّمته.
 4. يمارس عمله على وفق معايير أداء عالية.
 5. التركيز والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة لغرض الحفاظ على الالتزام والإبداع في المنظمة.
- ثانياً. تقنيات التوجه الإستراتيجي:** يتفق الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية أن التقنيات المستخدمة لتحديد التوجهات الإستراتيجية لأية منظمة لا تخرج عن الرؤيا والرسالة والغايات والقيم التي يتم استحضارها في نشاطات المنظمة بما فيها التقنيات الخاصة بالتوجه الاستراتيجي عند صياغتها وتطبيقها، مع العرض أن إضافة الأهداف الإستراتيجية إلى هذا المزيج هو محل جدال لم يحسم لحد الآن وما يستوجب ذكره في هذا الإطار هو استخدامنا لمصطلح التقنيات في تحديد الأدوات التي يتضمنها التوجه الاستراتيجي في هذا المجال، فالمعروف أن التقنيات Techniques هي جميع ما يتم استخدامه من أساليب ووسائل وأدوات وآلات وخبرة بشرية لإنجاز نشاط إنساني ما، وبما أن الرؤيا والرسالة والغايات والقيم هي وسائل تلجأ إليها المنظمات لتحديد مساراتها المستقبلية فهي كمحصلة نهائية تقنيات تساعد المنظمة على بلوغ ذلك، وبالعودة إلى هذه التقنيات وتحليل مضامينها الرئيسية سوف تكون البداية مع الرؤيا.

1. **الرؤيا:** يجتهد الباحثون في عرض تصورات شبه متكاملة عن الرؤيا وضمن إطار مفاهيمي تكون البداية فيها مع التعاريف ومن ثم العوامل والمتضمنات وصولاً إلى النتائج المترتبة على صياغتها والفوائد المتحققة منها وفي هذا الإطار قدمت إحدى الدراسات الرؤيا بكونها إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب بها القائد الاستراتيجي ويسعى إلى خلقها ضمن أفق زمني

واسع، فضلاً عن إيجاد الظروف الملائمة التي تحقق هذه الأدوات (El-Namaki, 1992,26)، وتؤكد دراسة أخرى، أن الرؤيا عبارة عن تقرير متماسك وفاعل لما ستكون عليه الأعمال (أو ما يجب أن تكون عليه) بعد عشر سنوات مثلاً، إذ يتباين الأفق الزمني بتباين طبيعة الأعمال (Wilson, 1992, 18) وهنا نجد أن خصائص الرؤيا الجيدة حاضرة في هذا المفهوم وذلك بالتركيز على التماسك، أي أن الرؤيا يجب أن تكون متماسكة وذات غايات متكاملة واستراتيجيات واضحة وخطط عمل تصب جميعها في صورة كاملة وواضحة لمستقبل المنظمة، فضلاً عن أن الرؤيا يجب أن تكون فاعلة (Powerful) لغرض خلق الالتزام وتحفيز الأداء، ويؤكد التعريف أيضاً على ما يجب أن تكون عليه الأعمال، لأنها يجب أن تعكس القيم والطموحات لإدارة المنظمة والعاملين فيها، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين المشاركين في أعمال المنظمة، وأخيراً فإن التعريف يؤكد على وجوب واقعية الرؤيا لأنها تعكس ظروف السوق الاقتصادية والتنافسية والتنظيمية التي يحتمل أن تواجهها المنظمة.

وفي هذا الصدد لا بد من التأكيد أن الرؤيا تضم وجهين (جانبيين) أحدهما شعوري ناتج عن التخيل والتصور لكون الرؤيا تعبر عن المستقبل ولاسيما البعيد منه، ولكن الجانب الآخر وهو الواقعي الناتج عن التحليل المنطقي الموضوعي والذي يعكس ما سوف تقدمه المنظمة مستقبلاً من منتجات محددة ولخدمة زبائن محددين، لهذا يمكن التأكيد أن الرؤيا تضم كلا الوجهين المادي والمعنوي لاستراتيجيات المنظمة ومعايير الأداء فيها، وقدمت دراسة ثانية الرؤيا بكونها الفكرة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في خصائصها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والأفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل (ياسين، 1998، 41)، وفي اتجاه تحديد معاني الرؤيا ومسوغات صياغتها تساءلت دراسة (El-Namaki, 1992, 27) عن مسوغات امتلاك الرؤيا أو خلقها، إذ أشارت الدراسة بأن صياغة الرؤيا يُعدّ أمراً مهماً وحاسماً للبيئة التنافسية، وأن التعبير عن الرؤيا يمكن أن ينشأ عبر المؤشرات الآتية:

- أ. الحاجة إلى السيطرة على مستقبل المنظمة أو قدرها.
 - ب. الحاجة إلى صياغة الاستراتيجيات الخلاقة.
 - ت. الحاجة إلى المناورة والاستشفاء.
 - ث. الحاجة إلى تغيير البيئة الثقافية الشاملة للمنظمة.
- ومن موضوع مكون الرؤيا ومتضمناتها اجتهدت الدراسات في تحليلاتها لبيان هذه المكونات فهذه دراسة (Wilson, 1992, 20) التي قدمت كاتبها تصورات متكاملة عن مكونات الرؤيا الإستراتيجية على وفق توجهات ميدانية مسترشداً بحالتين لشركتين، الأولى هي شركة جنرال إلكتريك ومديرها الشهير (Jack Weleh)، إذ حدد (والش) ستة مكونات أساسية لرؤية شركته، وكالاتي:

- أ. قضية الأعمال التي ستتجه إليها الشركة Portfolio of Business.
- ب. الغاية الحاسمة التي تنشدها الشركة للوصول إلى النجاح Critical Goal.
- ت. التأكيد على الأهمية الإستراتيجية للثقافة والخدمات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية Strategic Importance of Technology and Service.
- ث. التركيز في التكامل التبادلي (Conglomerates) أي التشديد على التنوع التكاملي بين النشاطات الرئيسية في الشركة للوصول إلى التركيز المستقبلي.
- ج. تشخص أدوار الإدارة (Management Role) وهيكل الشركة (Company Structure).

ج. تجديد ثقافة الشركة وتصوراتها باستمرار (Revitalized Culture).
أما المثال الثاني الذي ركزت عليه ذات الدراسة فهي لشركة الخطوط الجوية الأسكندنافية (SAS) متمثلة برؤيا مديرها التنفيذي (Jan Carleon) حيث نجد تفاصيل أكثر وفقاً لما تمّ عرضه في المثال السابق لمكونات الرؤيا وكما يأتي:

1- مفهوم الأعمال Business Concept

2- نطاق الأعمال Business Scope

3- مقياس الأعمال Business Scale

4- تركيز السوق والمنتج Product and Market Focus

2. الرسالة: تعرض الدراسات والبحوث عديد التعاريف التي تعبر بشكل أو بآخر عن مفهوم الرسالة ومعناها وعلى وفق رؤى متعددة تشير بعضها إلى محتويات الرسالة، والأخرى تشير إلى وظائفها، في حين تعكس بعض التعاريف مسوغات صياغتها أو أهميتها، فهذه دراسة (Harrison & John, 1998, 53) التي تؤكد أن الرسالة عبارة عن انعكاس لوضع المنظمة حالياً وكذلك سبب وجودها وهي تعبر عن رؤيا المنظمة ونرى التركيز واضحاً في هذا التعريف على التمييز بين الرؤيا والرسالة، كما تمت الإشارة آنفاً، فيما أشارت دراسة (السيد، 28,2000) إلى أن الرسالة تميز الخصائص الجوهرية للمنظمة مقارنة بما يمتلكه الآخرون في المنظمات المماثلة التي تعمل في النشاط ذاته وضمن ذات التوجه تؤكد دراسة (عبوي، 70,2006) بأن الرسالة تمثل الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطاتها ومنتجاتها وزبائنها، وتري دراسة (Lynch, 2006, 425) أن الرسالة تمثل الأساس الأكثر أهمية لمسوغ وجود المنظمة ونجاحها، وهنا نجد الإشارة واضحة إلى أن الرسالة ضرورية جداً لنجاح المنظمة ويمكن اعتبارها من معايير قياس مستويات ذلك النجاح.

وفي مجال محتوى الرسالة (Contents of Mission) فإن الآراء تتفق بشأنها لأن غالبية الدراسات الميدانية تؤكد على الإطار العام لمحتويات الرسالة أو متضمناتها، فهذه دراسة (Certo & Peter, 1995, 59) التي قدمت المحتويات على وفق الآتي:

أ. منتجات المنظمة، أي ما تقدمه إلى زبائنها من سلع وخدمات وأفكار.

ب. نوعية الزبائن التي تتعامل معهم المنظمة.

ت. التقنيات التي تستخدمها وما تتميز بها في هذا الجانب.

ث. مسؤوليات المنظمة تجاه البيئة التي تعمل فيها والمجتمع الذي تخدمه.

ج. أخلاقيات المنظمة والقيم الجوهرية التي تبناها تجاه أصحاب المصالح المتعاملين أو العاملين في المنظمة ومعها.

وتضيف دراسات أخرى بعض المحتويات التي تضمنتها رسالة المنظمة وعلى وفق آراء لا تتقاطع مع ما ذكر، ومن هذه الآراء ما ورد في دراسة (ياسين، 51,1998) حول تركيز الرسالة على الجودة ومعاييرها وضمان عدم الإساءة إلى الزبائن، فضلاً عن الاهتمام بالبيئة وحمايتها بوصفه عنصر مهم يجب أن تتضمنها رسالة أية منظمة، وأضافت دراسة (عوض، 55,2001) الموردين وضرورة الإشارة لهم في متن الرسالة لأهميتهم بالنسبة إلى الزبائن لكونهم الأساس في الحصول على المدخلات التي تنسم بالجودة العالية عن طريق سمعة هؤلاء الموردين، وفي إطار أهمية رسالة المنظمة ومسوغات صياغتها، فقد أوردت الدراسات والبحوث الميدانية عديد المؤشرات التي

تعكس هذه الأهمية، فهذه دراسة (لفتة، 2008، 116) التي تؤكد أن أهمية الرسالة تكمن في النقاط الآتية:

- أ. تُعدّ الرسالة القاعدة الأساسية لصناعة معظم قرارات المنظمة.
- ب. تُعدّ الرسالة المرتكز الجوهري لصياغة الاستراتيجيات ووضع السياسات وقبلهما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ت. تعمل الرسالة الناجحة على توجيه جهود جميع العاملين في المنظمة نحو الأهداف المرسومة. وتقدم دراسة (عوض، 2001، 54) مؤشرات أخرى لأهمية صياغة رسالة المنظمة ومنها:
 - أ. تعمل الرسالة الواضحة على دعم انتماء الأفراد إلى منظماتهم واندماجهم معها.
 - ب. تهئّ الرسالة الناجحة مناخاً إيجابياً منسجماً ومتكاملاً.
 - ت. تعكس الرسالة فلسفة واضحة تسهل من عمليات التواصل والتعاون والانسجام بين جميع أطراف أصحاب المصلحة الداخليين منهم والخارجيين.
- وفي موضوع صياغة الرسالة والخصائص التي تميزها، فإن الدراسات تشير إلى أن الصياغة والخصائص تترابطان مع بعضهما بعضاً لكي تكون النتيجة تصميم رسالة تتضمن خصائص مميزة تعكس على نحو واضح متضمناتها وما تميزها عن رسائل بقية المنظمات التي بدورها تحقق فوائد هذه الصياغة، وعلى وفق هذه التوجهات فإن الخصائص التي تؤخذ بنظر الاعتبار قبل الصياغة يمكن إيجازها على وفق ما أوردتها دراسات كثيرة منها (العبدلي وآخرون، 1999، 24) (أبو قحف، 1992، 50) (عبوي، 2006، 71) (رشيد وجلاب، 2008، 186) (أبو ردن، 2005، 21).

- أ. أن تعبّر الرسالة وتعكس رؤيا المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- ب. أن تكون واضحة في عباراتها وجملها وقليلة المحتويات وموجزة.
- ت. أن تعكس حالة الطموح والتحدي والقدرة على استنهاض الطاقات للمنافسة.
- ث. الواقعية والموضوعية بوصفها سمات ضرورية لإمكانية التطبيق.
- ج. الانسجام التام في المضامين بين الرؤيا والغايات والقيم مع محتويات الرسالة.
- ح. يجب أن تعكس الرسالة واقع المنظمة من حيث القدرات والموارد.
- خ. يجب أن لا تتعارض مضامين الرسالة مع آليات تنفيذ المنظمة لخططها.
- د. أن تعكس توجهات المنظمة في عرض الأهداف وتحديد سبل تحقيقها.

وما يجب التأكيد عليه هنا، أن رسالة المنظمة تعكس وعلى نحو دقيق وواضح مسوغ وجودها في البيئة التي تنشط فيها وذلك عن طريق ما تقدمه المنظمة من منتجات إلى زبائنها على هيئة سلع وخدمات، كذلك تتضمن الرسالة الأسواق التي تنشط فيها المنظمة والمساحة الجغرافية التي تغطيها، لذلك فإن الرسالة تعبّر عن رؤيا المنظمة وتوجهاتها والتباين الوحيد بين الرؤيا والرسالة هو أن الأولى تفسر وضع المنظمة مستقبلاً، أما الرسالة ففي جزء كبير منها تمثل واقع المنظمة وحاضرها وهي بالتالي أكثر وضوحاً وبالإمكان تلمس محتوياتها ميدانياً.

3. **الغايات:** تسعى المنظمات إلى تحديد توجهاتها عبر رؤيا واضحة ورسالة محددة ويتم ترجمة كليهما إلى غايات تشكل أمنيّات لها وهي أي الغايات تُعدّ مؤشرات لفعّلها الاستراتيجي المستقبلي التي تُعدّ كقاعدة جوهرية للأهداف الإستراتيجية أو محورها التطبيقي وعلى وفق البدايات فإن الغايات يمكن تعريفها بكونها حالات مستقبلية مرغوبة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي في العادة عامة وشاملة وهي عبارة عن خطوط توجيهية للتفكير توفر مستويات الإنجازات والبلوغ ودون

حسابات الزمن نسبياً (Khan et al., 2010, 2654)، وتؤكد ذات الدراسة أن الغايات تستهدف غرضاً عاماً وشاملاً ولاسيما عند الحديث عن البقاء (Survival) والنجاح (Successful) والكفاءة (Efficiency)، وتؤكد دراسة أخرى أن الغايات تمثل النتائج النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها لذلك فإن الغايات ترتبط بالإستراتيجية الشاملة لمنظمات الأعمال، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها (حمدان وإدريس، 2007، 147)، وتسترسل الدراسة ذاتها بالتأكيد أن الغايات الإستراتيجية تعكس الصورة المستقبلية لمنظمة الأعمال التي هي تعبير واضح عن الرؤيا المنظمة ورسالتها. وتشير دراسة (غراب، 1995، 54) بأن غايات أي منظمة هي ما تتمنى إنجازها في الأجل البعيد، والتي تعكس كيفية عمل الرسالة بكونها الانعكاس الحقيقي لرسالة المنظمة أو هي الخاصية النهائية طويلة الأجل التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

وانسجاماً مع ما تقدم، وبعد هذا العرض لمفهوم الغايات نجد ارتباطها الواضح بالأمنيات والرغبات قائماً، والأمنيات بدورها قد تتحقق وقد لا تتحقق، والمصطلح أقل تخصيصاً من الأهداف وهذا ما أكدته دراسة (الغراب) أنفة الذكر عندما قدمت مجموعة من الخصائص المرتبطة بالغايات، ومنها:

- أ. الغايات عبارة عن آمال وطموحات عامة غير محددة.
- ب. هي خطوط توجيهية عامة للتفكير توفر مستويات من الانجاز من دون حسابات للوقت.
- ت. ليست لها نهاية محددة أي تكون نهاياتها مفتوحة.
- ث. تتصف بكونها أكثر شمولية وأقل تخصيصية من الأهداف.

وعلى ذكر الخاصية الأخيرة لا بد من الإشارة إلى بعض الالتباس الحاصل بين الغايات والأهداف عند استخدامهما من قبل بعض الباحثين والدارسين على نحو متداخل ومتبادل ومؤشرات التباين بين الغايات والأهداف يمكن إيضاحها بأن الأهداف يمكن قياسها على وفق معايير محددة زمنياً وكمياً ونوعياً بعكس الغايات التي لا تتوافر فيها مثل هذه المعايير لكونها أمنيات لا نهايات محددة لها، والإشكالية الثانية في هذا المجال هو استخدام كلا المصطلحين باللغة الإنكليزية (Goal ، Objective) كمتراكبات، فالبعض من الدارسين يترجمون (Goal) إلى أهداف، وكذا الحال مع مصطلح (Objective) والعكس وارد لديهم أيضاً، وفي هذا المجال وبالعودة إلى المعاجم العربية والأجنبية نجد أن الفروقات واضحة عند تفسير كلا المصطلحين وترجمتهما إلى اللغة العربية.

وفي إطار آخر حددت الدراسات مجموعة معايير يفترض توافرها في الغايات، وكما يأتي

(Khan et al., 2010, 2654):

- أ. أن تكون الغايات منسجمة مع رؤيا المنظمة ورسالتها وقيمتها.
 - ب. أن تسهم الغايات في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
 - ت. يفترض أن تنسم الغايات بالثبات النسبي دون تغيير حتى تتحقق مؤشرات قوتها.
 - ث. تعالج الغايات فجوات مستوى الأداء الحالي والأداء المرغوب.
 - ج. يمكن تطويرها استجابة للضغوط الخارجية والداخلية.
- واتساقاً مع ما عرض، لا بد من التأكيد أن صياغة الغايات المنظمة هي مرحلة مهمة للولوج إلى مرحلة تحديد الأهداف ولاسيما الإستراتيجية منها بعد تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد قدراتها ومواردها بوصفها نقاط قوة ومعالجة مؤشرات ضعفها، فضلاً عن تحديد مؤشرات الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتهديدات المحتملة.

4. **الأهداف:** يُعدّ تحقيق الأهداف المعيار الرئيس لنجاح المنظمات، لأنها تحدد قدرة المنظمة في الوصول إلى النتائج النهائية التي تسعى جاهدة وبكل مواردها وقدراتها، وبدورها تستخدم الأهداف

بوصفها مرتكزات أساسية في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والأهداف هي التي تعكس على تسلسل منطقي رؤيا المنظمة ورسالتها وغاياتها، وتشير الأهداف إلى كونها جزء من العملية التي تحول الرؤيا إلى واقع عملي وتكشف أيضاً عن ماهية النتائج المتحققة عن الأهداف بكونها النتائج التي تحاول المنظمة تحقيقها عن طريق السعي وراء رسالتها الأساسية أو هي النتائج القابلة للقياس التي تخطط إدارة المنظمة الوصول إليها وضمن توقيتات زمنية محددة (Lynch, 2006, 450). والأهداف من وجهة نظر أخرى هي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعة من قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها (الخفاجي، 2004، 94)، وعلى وفق دراسة أخرى، تعكس الأهداف النتائج النهائية التي تسعى المنظمة في الوصول إليها على وفق معايير ثابتة تتمثل بإمكانية قياسها الكمي والنوعي والزمني، كالوصول إلى معدلات نمو بنسبة 10% سنوياً (هل وجونز، ترجمة رفاعي وعبد المتعال، 2001، 95) وفي توجه مغاير لتفسير الأهداف ولكن ضمن أبعاد إستراتيجية تؤكد دراسة (العامري والغالب، 2008، 271) أن الأهداف الإستراتيجية هي نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي تشتق من رسالة المنظمة وفي إطار قيمها ومعاييرها السلوكية وتشتق من تلك الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التشغيلية التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة وعادة ما توضع هذه الأهداف التشغيلية في إطار العديد من المعايير كالربحية والحصة السوقية والكفاءة البشرية والموقف المالي الجيد والكلف المناسبة وجودة المنتجات والإبداع والمسؤولية الاجتماعية.

أما مسوغات وضع الأهداف فقد حددتها دراسة (هل وجونز، ترجمة رفاعي وعبد المتعال، 2001، 30) بالمؤشرات الآتية:

- أ. توصيل الإحساس بوجهة المنظمة لمن هم في داخلها.
- ب. تساعد الأهداف في توجيه عمليات صنع القرارات واتخاذها وتخصيص الموارد لها.
- ت. ترغم الأهداف المديرين داخل المنظمة على البحث عن تحسينات ذات مغزى في أساليب الإدارة وتخصيص النشاطات.

وعرضت الدراسة ذاتها مجموعة خصائص يجب أن تتميز بها الأهداف ذات المعنى وعلى النحو الآتي:

- أ. جيدة البناء ودقيقة وقابلة للقياس.
 - ب. توجهها لأمر أساسي.
 - ت. وضع عدد محدود من الأهداف.
 - ث. متسمة بالتحدي والواقعية.
 - ج. تحديد المدة اللازمة للتحقيق.
- وفي سياق ما تقدم ولأجل تأطير المفهوم المعبر عن الأهداف لابد من التأكيد أن الأهداف عبارة عن نتائج محددة يفترض تحقيقها والتحديد هنا مرتبط بعنصر الزمن، أي يجب أن تكون للأهداف سقف زمني للإنجاز، فضلاً عن قابليتها للقياس الكمي وعلى وفق المعايير المحددة سلفاً، إلى جانب ذلك يفترض أن تكون محددة بمعايير النوعية التي يمكن قياسها، وفي الوقت ذاته يجب أن تستحضر عند بناء الأهداف وصياغتها بمعايير العقلانية والواقعية المرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيقها على وفق إمكاناتها البشرية والمادية والمالية مع توافر سمات الوضوح والمرونة المعبرة عن الصياغة الجيدة للأهداف.

5. القيم: تتباين الآراء بشأن مفهوم القيم وعلى وفق زوايا الرؤيا للباحثين الضالعين في هذه الظاهرة ولاسيما باحثي علوم الاجتماع والنفس والسلوك والمنظمة، فلكل من هؤلاء له فلسفته التي تتطابق مع العلم الذي يتخصص فيه عند عرض أو تحديد تعاريف للقيم، ولكن هذه التباينات لم تصل إلى حدود التقاطع لوجود قواسم مشتركة في جميع ما عرضة هؤلاء الباحثين. فهذه دراسة (Griseri, 1998, 11) التي تؤكد فيها أن القيم هي مجموعة من القواعد والمبادئ والمعايير المستمرة عبر الزمن وتتضمن أحكاماً معيارية تنظم رغبات الناس وميولهم وعلى أساسها يضع الناس أهدافهم وأساليب تحقيقها لتتواءم مع أساليب الحياة التي يرغبون فيها. وتشير دراسة أخرى إلى أن القيم عبارة عن معتقدات أساسية في الحياة والتي تجعل من سلوكيات معينة هي المفضلة اجتماعياً وهي تضم أخلاقيات اتفق بشأنها غالبية أفراد المجتمع كونها صائبة (بلاكارد وكونور، ترجمة سليمان، 2000، 13).

وفي السياق ذاته تؤكد دراسة (رشيد وجلاب، 2008، 189) بأن القيم تمثل المعايير التي يجتهد الأفراد في الوصول إليها وتطبيقها والتي تعد المرشد لتحقيق التميز في التفكير والسلوك، في حين أكد (القيوتي، 1998، 109) بأن القيم معتقدات لها قيمة أساسية ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض في موقف معين. وفي إطار أهمية القيم وضرورات التقيد بها من قبل المنظمات فإن المؤشرات التي حددتها الدراسات المختلفة هي كما يأتي (حمدان وإدريس، 2007، 138) (Morrisey, 1996, 2):

- أ. توجه القيم جهود المنظمة في المجالات المختلفة وبما يوسع آفاق التفكير الإبداعي.
 - ب. تحدد السلوكيات التي تلزم المنظمة باعتمادها في أدائها.
 - ت. تحدد القيم أولويات العمل وطرائق تطبيقها.
 - ث. وسيلة لجذب الكفاءات والمهارات المتميزة إلى المنظمة.
 - ج. ترسم القيم صورة مستقبلية لطبيعة النظام الأخلاقي بالمنظمة، وكيفية إيصالها للآخرين.
 - ح. تعكس وجود القيم نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند صناعة القرارات واتخاذها.
 - خ. يعكس وجود القيم تنظيم السلوكيات الخاصة بالجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- وانسجاماً مع ما تقدم، يمكن التأكيد على أن القيم تكون حاکمة لسلوك الناس وأفعالهم وهي التي تحدد حاجاتهم ورغباتهم ولاسيما في السلوك الاجتماعي، فضلاً عن أن القيم تكون مرشداً للسلوك والإيجابي منه يكون محفزاً للاستمرار فيه وبذلك يستطيع الأفراد تحديد أهدافهم وأساليب تحقيقها على وفق القيم والمعايير السائدة في المجتمع الذي ينشطون فيه.
- ولذلك فإن السلوك الذي يتفق الجميع بشأنه على أنه السلوك الإيجابي يكون هو السائد لحقب زمنية طويلة، والأمر الآخر المتفق عليه بشأن القيم هي مسألة النسبية فيه، أي أن ما يراه فرد ما على أنه قيمة عليا، ربما لا يراه الآخر كذلك، إلى جانب التباين في تفضيل قيم على حساب قيم أخرى، أي بعبارة أخرى هنالك من يعشق القيم الروحية والدينية على حساب القيم المادية، وهنالك آخرون يرغبون بالقيم الجمالية وهم بالتالي أحرار فيما يختارون ولكن بشرط عدم الاستهانة باختيارات الآخرين.

القسم الثاني: النجاح الاستراتيجي: مداخل دراسته ضمن إطار مفاهيمي

تتباين الآراء والتوجهات عند دراسة ظاهرة ما، ولاسيما عند اختيار المدخل المناسب لذلك، وتتفاقم هذه الإشكالية عند دراسة ظاهرة النجاح لعدم اتفاق وتوافق الباحثين والدارسين على طبيعة هذه الظاهرة والمصطلحات المرادفة لها والعوامل المسببة لها، فضلاً عن طرائق قياسه لذلك ارتأينا تناول النجاح ولاسيما الاستراتيجي منه على وفق مداخل متعددة اجتهدنا في اختيارها وكما يأتي:

أولاً. مدخل طبيعة النجاح الاستراتيجي (طبيعة المصطلح ومداخل تفسيره)

يتعرض الباحثون في مجال دراسة ظاهرة النجاح الاستراتيجي إلى جملة من الإرهاصات لصعوبة إلى تحديد مفاهيم ثابتة لهذا المصطلح الشمولي والذي له اتجاهات عديدة ومتضمنات كثيرة ويكتنفه حالات من الغموض عند تناوله ولأجل تجاوز ذلك لابد من عرض بعض وجهات نظر الباحثين في طبيعة النجاح وبالاعتماد على المفاهيم التي تآطرت على وفق تعاريف متعددة ومتنوعة في الاتجاه ذاته. فالنجاح اصطلاحاً يقصد به الوصول إلى النتائج المطلوبة والمحددة سلفاً، والفعل في النجاح (نجاح) أو (ينجح) ويقصد به سهل وتيسر وحقق ما يبتغيه ونجح يعني أفلح وبلغ مراده والنجاح في اللغة الانجليزية (Success) يعني شخص ناجح أو عمل ناجح والنجاح في هذا المجال هو عكس الفشل، أما المصطلح (Successful) فيقصد به النجاح أو الفلاح أو النهاية المفضلة والوصول إلى تحقيق الحاجات والرغبات المعلنة منها والضمنية. وإحراز الثروة والمكانة الرفيعة كان لهما التفسير المنطقي للنجاح (السابق، 5، 198، 941) (الرازي، 1981، 646) (البلعكي، 2009، 1174) (او كسورد، 2006، 773).

وفي الجانب العملي للمصطلح النجاح، نجد أن عديد الدراسات تجتهد في تقديم تصورات ميدانية على وفق رؤى مختلفة بسبب عمومية المصطلح ومداه الواسع في التعريف والمفهوم فهذه دراسة (عبوي، 2006، 118) تقدم النجاح بوصفه إمكانية المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتضيف الدراسة ذاتها عند محاولتها تفسير ظاهرة النجاح الاستراتيجي بكونها تتضمن فكرتين أساسيتين هما:

- أ. يتفق مفهوم النجاح الاستراتيجي مع مفهوم النجاح المنظمي في السعي إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها ولكن التباين يكمن في طريقة قياس كلا النوعين.
- ب. يُعدّ البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي وأن بقاء المنظمة في ظل بيئة متغيرة هو بحد ذاته نجاح في دائرة المنافسة المحتدمة بين المنظمات.

وقدّمت دراسة أخرى تعريفاً مفصلاً للنجاح الاستراتيجي وركزت فيه على الإطار العام للمصطلح بكونه الإنجاز والتحقيق لنتائج مقصودة، وليست لأي نتائج، بل تمّ تحديد تلك النتائج في نقطة البداية وعلى وفق مسارات مقصودة (2، 2003، Yandle) وتستطرد الدراسة بالتأكيد على النجاح بأنه ممارسة شخصية أيضاً، أي أن لكل شخص تعريفه الخاص وبما يعنيه أن يكون ناجحاً، وأن الإحساس بالنجاح يقيم على نحو مختلف من شخص إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وتطرقت الدراسة ذاتها إلى مستويات النجاح بتشخيصها إلى ثلاث مستويات:

1. نجاح الأفراد وهي الدرجة التي يمنح عندها أداء الدور الفردي النتائج المطلوبة لكل من المنظمة وذلك ضمن إطار الدور المنظمي.
2. يتحقق النجاح المنظمي عندما يحقق أعضاء المنظمة الغايات والأهداف المنظمة مثل اكتساب المعرفة وتأثيرها في إحداث تغييرات جوهرية في السلوك والذي يوجه بعدئذٍ لإنجاز الغايات والأهداف.
3. يتحقق النجاح الجمعي عندما يتبادل أعضاء المنظمة المنافع المشتركة الناجمة عن النجاح ويتحقق عن طريقها احتياجاتهم التطورية.

ولذلك نجد أن الدراسة آنفة الذكر قد ربطت بين النجاح الاستراتيجي وتحقيق الأهداف على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة وعن طريقها تتحدد أسس النجاح على وفق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وضمن إطار مؤسسي عندما يكون هنالك رؤية صائبة من قبل قيادات المنظمة في تحديد أهدافها وعلى نحو دقيق.

ومن التعاريف التي تجاوزت مسألة تحقيق الأهداف لضمان النجاح الاستراتيجي، ما جاءت به دراسة (Roger, 2005, 2) في تأكيدها على النجاح هو قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في المحافظة على الميزة التنافسية ولاسيما المستدامة منها في مجالات تحديد التوجهات والتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات وضمان تطبيقها حرفياً.

وتناولت دراسة (Dell & Kramer, 2003, 1) النجاح الاستراتيجي بوصفه نوع من التوافق الاستراتيجي وهذا التوافق هو المفاتيح الرئيس للنجاح، معبراً عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق تنسيق أنشطتها عبر رؤية مشتركة لقيادات المنظمة في كافة مستوياتها وتعامل ذات الدراسة مع النجاح الاستراتيجي من منظور سياسي وذلك لما ينطوي عليه قوى وتجاذبات بين الأفراد والجماعات والمنظمات والدول وأن قوة المنظمة يتيح لها الحصول على أفضل الموارد وجذب أمهر الأفراد العاملين وصولاً إلى النجاح المنشود .

ثانياً. مدخل العوامل المسببة للنجاح الاستراتيجي

تناولت البحوث الميدانية الكثير من العوامل المفترض أن تكون سبباً للنجاح الاستراتيجي فهذه دراسة (Yandle, 2003, 3) التي اختارت مجموعة عوامل وأبعاد هي القيادة الناجحة والاهتمام بالزبائن مع إمكانية تطوير المعرفة لدى العاملين بوصفها عوامل حاسمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، فضلاً عن القدرة في إدارة التغيير.

وأكدت دراسة ثانية أن النجاح الاستراتيجي يتحقق عن طريق قدرة المنظمة في الحصول على المعرفة التي تكتسب عن طريق التحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المنافسة لها (Roger, 2005, 2)، وفي توجه مقارب اختارت دراسة ثالثة قدرة المنظمة على إدارة رأس مالها البشري بطريقة لا يستطيع الآخرون منافستها، فضلاً عن قدرتها على التغيير المستمر في اطر تفاعلها مع منافسيها والتعلم من خبراتهم للارتقاء بخبراتهم الداخلية وإدامة نجاحها الاستراتيجي.

واختارت دراسة (Dell & Kraner, 2003, 1) التوافق الاستراتيجي ليكون المفتاح الرئيس والعامل الحاسم للنجاح الاستراتيجي معبراً عنها بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق تنسيق أنشطتها عبر رؤية مشتركة لكافة أصحاب المصالح.

وتناولت دراسة أخرى النجاح الاستراتيجي عبر منظور سياسي تعكس القوة التي تتمتع بها إدارة المنظمة في الحصول على الموارد المطلوبة، ولاسيما النادرة منها عن طريق مراكز القوة والتجاذبات السياسية بين الأفراد والجماعات والمنظمات والدول وتستطرد الدراسة ذاتها بالتأكيد على أن النجاح المستدام لتحقيق عن طريق الحصول على أفضل الموارد البشرية ولاسيما الموارد المعرفية منها (Ancona et al., 2005, 32).

وتؤكد دراسة (Beatty & Quian, 2002, 4) أن النجاح الاستراتيجي يتحقق عبر مجموعة عوامل يمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. استحضار رؤية مشتركة لما سيكون عليه مستقبل المنظمة.
2. الاهتمام بالحاضر ولاسيما في تحديد أهداف قصيرة الأجل.

3. نشر المعلومات والإفصاح عنها لجميع العاملين في المنظمة لكي يكون قادرين على الإسهام في تحقيق أهدافها.
4. اعتماد الترابط العمودي والأفقي في جميع النشاطات والفعاليات.
5. التلخص من البيانات الفائضة.
6. العمل على وفق آلية فرق العمل ذاتية الإدارة.
7. الاعتماد على علاقة تجارية تحقق مكانة ذهنية لدى الزبائن.

ثالثاً: خصائص المنظمة الناجحة

1. الإبداع (Innovation): تهتم الدراسات المعاصرة بموضوع الإبداع وعلى وفق توجهات ومداخل جديدة غير مسبوقة في عرض مفاهيم الإبداع والبيئية الإبداعية والخصائص المميزة وعلى نحو مغاير لما كان سائداً قبل عقدين أو أكثر (الملوك, 2002, 129)، فمن حيث المفهوم قدمت (Cortese) الإبداع على أنه هو إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها، وتؤكد الباحثة في اتجاه آخر لدى وصفها المبدعين على أنهم الأفراد الذين لا يتمكنون فقط من إيجاد أشياء جديدة وعلى وفق تصاميم جديدة، ولكنهم قادرين على إيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم (Cortese, 2001, 158)، وهنا نجد تفسيراً مغايراً للإبداع المعاصر على وفق ما قدمته الباحثة بأن الإبداع لم يعد مجرد تصميم منتج، وإنما أضحي إيجاد طرائق جديدة في التفكير أو تقديم أشياء جديدة للزبائن لم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها. أما الإبداع من وجهة نظر (Drucker) فتتمثل بالإداة الخاصة التي يمتلكها الرواد وهي الوسائل والأساليب التي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول في أعمال جديدة أو خدمات جديدة ويصف العالم ذاته المبدعين بالرواد والمغامرين الذين ليسوا مخترعين لتقانات حديثة فحسب، بل الذين تتلخص إبداعاتهم في وضع الأشياء معاً في تراكيب جديدة غير مسبوقة، وهم الذين يستخدمون التقانات الحديثة لإيجاد أسواق جديدة لم تكن حاضرة سابقاً (Drucker, 1985) كما عرضتها دراسة (Christensen, 2001, 103) وفي هذا التوجه لابد من عرض وجهة نظر إحدى الدراسات المعاصرة في وصف الإبداع إلى أبعد من تحديده في إطاره المفاهيمي بكثير، فقد أكدت الدراسة أن الإبداع لا ينحصر في تقديم الاختراعات وتحويل تقانات جديدة وتبنيها لتلبية احتياجات الزبائن بل هو في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة لغرض تقديم المزيد من الأعمال الإبداعية (Teresko, 2001, 29)، وتركز الدراسة في وصف إدارة الإبداع بأنه الإبداع بحد ذاته مؤكداً على مسؤولية إدارة المنظمة في تهيئة المتطلبات واعتماد الأساسيات الآتية عند التفكير في قيمة الإبداع:

- أ. البدء بالتفكير في قيمة الإبداع بدلا عن التركيز في كلف البحث والتطوير.
 - ب. البدء بالتفكير بما سيتم تحقيقه من فوائد مستقبلاً وليس بما سينفق من كلف.
 - ت. توقف التفكير ضمن الحدود المعروفة والاهتمام بمجالات خارج تلك الحدود.
 - ث. الاهتمام بعرض الابتكارات عبر سلسلة القيمة المضافة.
- وفي مجال مصادر الإبداع قدمت الدراسة (Spence, 1994, 32) عرضاً متكاملًا لها وعلى وفق الآتي:

- أ. البحوث (Researches).
- ب. الاختراعات (Inventions).
- ت. الاكتشاف (Discovery).
- ث. التطوير (Development).
- ج. حل المشكلات (Problem Solving).

وفي الإطار ذاته قدّم (Drucker) ما أسماه المصادر السبعة للإبداع وكما يأتي :

- أ. التباينات: والإبداع الذي يخلق التباين بين ما هو موجود وما يجب أن يكون.
- ب. المصدر غير المتوقع: السلعة أو الخدمة المنسية التي تعدّ مصادر غير متوقعة للإبداع.
- ت. الاحتياجات العملية: البحث عن الحلقات المفقودة في الكثير من العمليات.
- ث. هياكل الصناعة والسوق: التفكير بعيداً عن الأطر التقليدية لإحداث الانعطاف المطلوب.
- ج. العوامل الديموغرافية: الاستفادة من التغيرات الواسعة في المجتمع.
- ح. التغيرات في التوقعات في احتياجات الزبائن ورغباتهم بناءً على تغيرات في البيئة.
- خ. المعرفة الجديدة: ما يفكر فيه المبدع الأول ويقدمه إلى السوق قبل الآخرين.

2. الإِسعاد (Delight) : يُعدّ الزبائن اليوم المحرك الرئيس لبيئة الأعمال المعاصرة، إذ تنشط معظم المنظمات على بذل الجهود الحثيثة لإرضائهم والحصول على ولائهم ومن ثمّ إسعادهم عم طريق تلبية جميع رغباتهم وتوقعاتهم المعلنة منها وغير المعلنة وتكمن قوة الزبائن كما أكدت ذلك دراسة (الغالبى والعامري، 2008، 124) في حريتهم الكاملة في الاختيار والميسورية العالية للسلع والخدمات الناتجة عن كثرة المنافسين وقدراتهم الكبيرة في توفير أنواع من المنتجات السلعية والخدمية وتستطرد الدراسة ذاتها بالتأكيد على أن الزبائن هم أهم المستفيدين من خدمات المنظمات وبذلك هم في وضع يجعلهم في أولويات قرارات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، لذلك يضع هؤلاء الزبائن منظمات اليوم أمام خيارات ليست بالسهلة وذلك عن طريق العديد من المطالب والرغبات التي لا يمكن تحقيقها ما لم تكن المنظمة متفهمة لطبيعة زبائنها وأساليب تلبية هذه المتطلبات.

وانسجماً مع ما تقدم، تناولت العديد من الدراسات مفهوم إسعاد الزبائن بالتحليل المعمق بهدف الوصول إلى أطره العامة والعوامل والأبعاد التي تتشكل منها هذه الظاهرة، وفي هذا الصدد قدمت دراسة (Kleiningham et al., 2001, 58) تعريفاً للإسعاد ينص على أنه جميع الأنشطة والفعاليات التي تقدمها المنظمات التي تكون مصاحبة للسلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن التي تنعكس باستجابة شعورية تخلق حالة من الابتهاج لدى هؤلاء الزبائن وإن حالة الابتهاج هذه ترتبط بأفاق الاستفادة من السلعة والخدمة من حيث توافر خصائص الجودة والكلفة وسرعة التسليم. وتناولت دراسة ثانية ظاهرة الإسعاد بكونها جميع ما تبذله المنظمة في سبيل رفع معايير الخدمة المقدمة للزبائن وصولاً إلى إسعادهم عن طريق تحقيق توقعاتهم المعلنة وغير المعلنة (Keininham & Vavra, 2002, 43) ويركز هذا التعريف على الخدمة وما يصاحبها من معايير إضافية تجعل الزبون سعيداً عند الحصول على هذه الخدمة. وفي إطار المتطلبات التي تحقق الإسعاد أكدت الدراسة نفسها على عديد من المؤشرات، كما يأتي:

- أ. التنبؤ الدقيق بقيم الزبائن وتفضيلاتهم باعتماد استطلاعات ميدانية.
 - ب. الفهم الواضح والإدراك المعمق من قبل إدارات المنظمة لأسباب حصول الرضا لدى الزبائن.
 - ت. إدارة توقعات الزبائن بفاعلية عن طريق خلق التوازن بين أهداف المنظمة وزبائنها.
3. الجودة (Quality): إن تحقيق النجاح الإستراتيجي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالاهتمام بالجودة، إذ يرغب الزبائن بسلع وخدمات ذات جودة عالية، كما أن الجودة تعدّ هدفاً لمجمل العمليات المرتبطة بالنجاح ولاسيما في صناعة السلع والخدمات، وتلجأ غالبية المنظمات إلى اعتماد مداخل متباينة في اختيار الجودة ومنها ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة وذلك على وفق توجهات تلك المنظمات وقدراتها في التطبيق لذلك يمكن التأكيد على أن علاقة طردية تربط الجودة بالنجاح، فكلما زادت توجهات المنظمة نحو الالتزام بعناصر الجودة والياتها ومداخلها كلما كان تحقق النجاح أقرب إلى التطبيق.

وانساقاً مع ما تقدم يمكن تقديم الجودة كتعريف على أنها المطابقة للاستخدام ((Fitness to Use)) وهذا التعريف التي قدمته دراسة (Slack et al., 2004, 595) يركز على الكيفية التي يؤدي بها المنتج (السلعة والخدمة) الغرض المطلوب منه وهو ما يقود إلى جودة التصميم والمطابقة، أي وضع خصائص الجودة عند تصميم السلعة أو الخدمة، وتم تعريف الجودة بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي تضيفي على السلعة أو الخدمة وعن طريق ذلك يتحقق إشباع حاجات الزبون، أي المطابقة والملائمة والمتناسقة مع توقعات الزبون (Krajeweske & Ritzman, 2005, 65) ونجد في هذا التعريف ترابط رئيس بين الجودة بوصفها أسبقية تنافسية وتحقيق الاستجابة لحاجات الزبائن أو السوق وتوقعاتهم، لذلك تم تحديد أسبقية الجودة عن طريق الخصائص الثلاثة كما أكدتها ذات الدراسة:

- أ. خفض الكلف إلى الحدود الدنيا والتي تحقق فرص أسعار تنافسية.
 - ب. تقليل الوقت اللازم للانجاز وتقديم المنتج إلى الزبون.
 - ت. تحقيق التميز في الجودة وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبات الزبون.
- وفي إشارة واضحة إلى التباين بين جودة السلعة وجودة الخدمة قدمت دراسة كل من (الغالي والعامري، 2008، 606) الجودة وفق التوجهين، فالأول أي جودة السلعة تقاس عن طريق المواد التي صنعت منها وعن طرائق الأبعاد والمواصفات المادية فيها، لذلك فهي أسهل من عمليات قياس الجودة في الخدمات، إذ إن الخدمة غير ملموسة وليس لها كيان مادي ويحكم على جودتها على نحو شخصي وليس موضوعي ولذلك فإن جودة الخدمة تتجسد بشخصية مقدم الخدمة ومكان تقديمها وليس بالخدمة ذاتها فقط، وعلى عكس جودة السلعة التي تتركز في السلعة ذاتها.
- 4. التغيير (Change):** أضحي التغيير مرتكزاً أساسياً في تقانة المنظمات المعاصرة ولاسيما المتعلمة منها لأن التطورات الدراماتيكية المتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات والتزاوج بينهما فضلاً عن التغيرات الجوهرية في أجهزة الحواسيب وبرامجياتها وتطبيقاتها، إلى جانب التوجه نحو الاستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية كل ذلك مهد إلى إجراء تغييرات واسعة في جميع أركان المنظمة وأنشطتها لتتلاءم مع مجمل هذه التغييرات، أما التغيير حسب وجهة نظر كل من (الشماع وحمود، 2001، 385) فهي عملية تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال واعتماداً على هذا التعريف قدمت دراسة (يونس، 2002، 218) مجموعة مسوغات تجبر المنظمات لاعتماد مدخل التغيير وكما يأتي:

- أ. تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع بيئتها.
 - ب. تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.
 - ت. تطوير المستوى المعرفي لفئات من الأفراد العاملين.
 - ث. تطوير مهارات استخدام التقانات الجديدة.
 - ج. تطوير قدرات المناورة واختراق الأسواق والمنتجات.
 - ح. تطوير البنية التحتية للمنظمة.
- وفي مجالات التغيير اجتهدت الدراسات على تقديم أفكار عديدة تخضع إلى التغيير في المنظمات ومن هذه الدراسات ما قدمه (Shermerhorn, 2000, 355) في هذا الصدد:

- أ. الغرض (Purpose) تغيير الرسالة والغايات.
- ب. التكنولوجيا (Technology) تحسين التجهيزات وأدوات العمل والتسهيلات كافة.
- ت. الهيكل (Structure) تغيير التصميم التنظيمي واليات التنسيق.
- ث. المهام (Tasks) تحديث التصميم الوظيفي للأفراد والجماعات.
- ج. الأفراد (People) تحديث تطبيقات الاستقطاب الاختيار وتطوير التدريب.
- ح. الثقافة (Culture) تحديث المعتقدات الجوهرية والقيم.
- خ. الإستراتيجية (Strategy) تحديث الاستراتيجيات وتطويرها.
- د. الأهداف (Objectives) تحديث الأهداف وتطويرها.

المبحث الثالث: الإطار الميداني القسم الأول: وصف متغيرات البحث

أولاً. المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي)

تشير متضمنات الجدول (2) والخاص بوصف استجابات المبحوثين للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بدلالة عوامله الخمسة (الرؤيا، والرسالة، والغايات، والأهداف الإستراتيجية، والقيم) والأبعاد المنبثقة عن تلك العوامل، إلى أن أكثر استجابات المبحوثين إيجابية وكانت للعبارة (X_{19}) التي تشير في مضمونها إلى أن الشركة تعمل على وفق سياقات أخلاقية عالية المستوى، حفاظاً على سلامة زبائنهم عند استخدامهم لمنتجات الشركة، إذ جاء الوسط الحسابي لها بقيمة (3.889) وبانحراف معياري بلغ (0.7847). وبالاتجاه نفسه جاءت عبارة (X_{17}) إذ بلغ وسطها الحسابي (3.8611) وانحراف معياري عن قيمة الوسط الحسابي بلغ (0.7616) والعبارة تتضمن حرص إدارة الشركة على تقديم دواء خالٍ من العيوب حفاظاً على سلامة المستهلك (المريض).

جدول (2)

وصف استجابة المبحوثين للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بدلالة عوامله وأبعاده

التوجه الإستراتيجي	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁	1	2.8	15	41.7	9	25.0	10	27.8	1	2.8	3.1389	0.96074
X ₂	-	-	11	30.6	16	44.4	7	19.4	2	5.6	3.000	0.86189
X ₃	1	2.8	3	8.3	5	13.9	18	50.0	9	25.0	2.1389	0.99003
X ₄	1	2.8	10	27.8	13	36.1	11	30.6	1	2.8	2.9722	0.90982
X ₅	1	2.8	10	27.8	13	36.1	8	22.2	4	11.1	2.8889	1.03586
X ₆	-	-	4	11.1	20	55.6	11	30.6	1	2.8	2.7500	0.69179
X ₇	-	-	2	5.6	24	66.7	8	22.2	2	5.6	3.7222	.65949
X ₈	-	-	3	8.3	20	55.6	9	25.0	4	11.1	3.6111	.80277
X ₉	-	-	5	13.9	18	50.0	7	19.4	6	16.7	3.6111	.93435
X ₁₀	-	-	1	2.8	11	30.6	13	36.1	11	30.6	3.0556	.86005
X ₁₁	-	-	9	25.0	17	47.2	8	22.2	2	5.6	2.9167	.84092
X ₁₂	1	2.8	7	19.4	20	55.6	7	19.4	1	2.8	3.000	.79282
X ₁₃	-	-	2	5.6	14	38.9	19	52.8	1	2.8	3.4722	.65405
X ₁₄	-	-	7	19.4	27	75.0	1	2.8	1	2.8	3.7111	.57459
X ₁₅	2	5.6	19	52.8	8	22.2	6	16.7	1	2.8	3.4167	.93732
X ₁₆	5	13.9	9	25.0	17	47.2	4	11.1	1	2.8	3.6110	.96074
X ₁₇	7	19.4	7	19.4	18	50.0	10	27.8	1	2.8	3.8611	.76168
X ₁₈	-	-	6	16.7	19	52.8	9	25.0	2	5.6	3.8056	.78629
X ₁₉	-	-	9	22.2	17	47.2	10	27.8	1	2.8	3.8889	.78478

الجدول من إعداد الباحثين باعتماد على برامج (SPSS) N.36 $P \leq 0.01$
أما أقل الاستجابات فكانت من حصة العبارة (X_3) والذي يشير نصها إلى أن جميع الأفراد العاملين في الشركة يمتلكون تصورات متكاملة عن مستقبل الشركة، وبلغ الوسط الحسابي لهذه

العبارة (2.1389) وبانحراف معياري قدره (0.9400) وتأتي هذه الاستجابات للتأكد أن العاملين في الشركة بعيدين عن خلق رؤيا صائبة تجاه مستقبل شركتهم ويلبها في ضعف الاستجابة العبارة التي تحمل الرقم (X₇) والتي تعبر عن مسعى الشركة في تغطية مساحات جغرافية واسعة في توزيع ادويتها مستهدفين للوصول إلى حصص سوقية مضافة وبلغ الوسط الحسابي لهذه العبارة (2.7500) وبانحراف عن قيمة الوسط بلغ (0.6917) وباعتماد على ذات المتضمنات التي تعكسها الجدول (2) وعند احتساب متوسطات كل عامل على حدة وبدلالة أبعاده الفرعية، تبين أن القيم الأخلاقية جاءت في المرتبة الأولى عند احتساب متوسطات الأبعاد الفرعية وبلغ متوسط المتوسطات (3.7291) وجاءت في المرتبة الثانية الأهداف الاستراتيجية بمتوسط بلغ (3.6666) أما المرتبة الثالثة فكانت من حصة عامل الرسالة وبلغ متوسطه (3.2430) وجاءت في المرتبة الرابعة الغايات بمتوسط بلغ قيمته (3.1458) أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الرؤيا إذ بلغ متوسطها (2.8125) وهذه النتائج تؤكد على اهتمام إدارة الشركة بالقيم والأهداف الاستراتيجية أكثر من بقية العوامل التي جاءت الرؤيا في الترتيب الأخير.

ثانياً. المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

تعكس متضمنات الجدول (3) استجابات المبحوثين من أفراد العينة لعوامل المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وأبعاده المتمثلة بـ: (التغيير، والإسعاد، والإبداع، والجودة).

جدول (3)

وصف استجابة المبحوثين للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) بدلالة عوامله وأبعاده

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										النجاح الإستراتيجي
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84092	3.4167	2.8	1	6.8	3	38.9	14	44.4	16	5.6	2	Y ₁
1.10518	3.2500	5.6	2	19.4	7	33.3	12	27.8	10	13.9	5	Y ₂
0.82183	3.1944	2.8	1	11.1	4	55.6	20	25.0	9	5.6	2	Y ₃
0.87423	3.4167	-	-	19.4	7	25.0	9	50.0	18	5.6	2	Y ₄
0.64488	3.6111	-	-	2.8	1	38.9	14	52.8	19	5.6	2	Y ₅
0.76168	3.1389	-	-	16.7	6	58.3	21	19.4	7	5.6	2	Y ₆
0.77408	3.5278	-	-	8.3	3	38.9	14	44.4	16	8.3	3	Y ₇
0.72812	3.3889	-	-	11.1	4	41.7	15	44.4	16	2.8	1	Y ₈
0.75593	4.0000	-	-	5.6	2	11.1	4	61.1	22	22.2	8	Y ₉
0.8448	3.5278	-	-	16.7	6	19.4	7	58.3	21	5.6	2	Y ₁₀
1.03586	3.1111	8.3	3	19.4	7	27.8	10	41.7	15	2.8	1	Y ₁₁
1.02779	3.0278	8.3	3	22.2	6	30.6	11	36.1	13	2.8	1	Y ₁₂
0.78629	3.6944	-	-	2.3	3	20.0	9	55.6	20	11.1	4	Y ₁₃
0.97427	3.7222	-	-	15.7	6	13.9	5	50.0	18	19.4	7	Y ₁₄
0.80277	3.6111	-	-	11.1	4	25.0	9	55.6	20	8.3	3	Y ₁₅
0.69693	3.8333	-	-	2.8	1	25.0	9	58.3	21	13.9	5	Y ₁₆

P ≤ 0.01

N.36

الجدول من إعداد الباحثين باعتماد على برنامج (SPSS)

وعند تدقيق الأرقام الواردة في متن الجدول، يتبين درجة التوافق من قبل المستطلع آرائهم بشأن قياس عوامل النجاح الاستراتيجي وأبعاده، إذ بدت الأوساط الحسابية متقاربة في استجابات الاتفاق

وجاءت العبارة (y₉) أكثرها اتفاقاً بوسط حسابي بلغ (4.000) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.75593) ويشير مضمون العبارة إلى أن الشركة تمتلك قسماً متخصصاً لأجراء البحوث العلمية في مجال تطوير الأدوية المنتجة في الشركة وتليها في الاتفاق العبارة (y₁₆) التي مضمونها أن إدارة الشركة تؤمن بأن ما تنتجه من أدوية له علاقة بصحة الإنسان، لذلك فهي تسعى إلى تطبيق معايير صارمة في مجالات الجودة وبلغ قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة (3.8333) أما قيمة الانحراف عن الوسط الحسابي فقد بلغ (0.69693) وتدخل هذه العبارة ضمن معايير الجودة من الشركة، أما أقل استجابات الباحثين إيجابية كانت للعبارة (y₁₁)، فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.1111) بانحراف معياري (1.03585) ويعكس مضمون العبارة لجوء إدارة الشركة إلى تشجيع الأفراد العاملين على تقديم إبداعات متنوعة في مجال تخصصهم.

القسم الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً. فرضيات الارتباط

يؤشر الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية يبين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد وبلغت قيمة الارتباط (0.743) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وهذه النتيجة تتعارض مع فرضية البحث الرئيسة التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي مما يتطلب الأمر القبول بالفرضية البديلة التي نصها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تقنيات التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل ومؤشرات النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد).

جدول (4) نتائج فرضيات الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد وبدلالة عواملها وأبعادها

التوجه النجاح	Y ₃₆	Y ₃₇	Y ₃₈	Y ₃₉	Y ₄₀	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅
						الرؤيا	الرسالة	الغايات	الأهداف	القيم	المؤشر الكلي
التغيير						.495*	.508**	.440**	.521**	.494**	.621**
الإسعاد						.530	.383*	.205	.432**	.533**	.533**
الإبداع						.453**	.424*	.610**	.531	.645**	.680**
الجودة						.270	.338*	.308	.295	.334*	.393*
المؤشر الكلي						.575*	.552**	.539	.595	.661**	.743**

N=36

*P≤0.05 **P≤0.01

الجدول من إعداد الباحثين باعتماد على برامج (SPSS, Vr. 19.5)

وينطبق ذات الأمر عند قياس تقنيات التوجه الاستراتيجي مع عوامل (المؤشرات) الخاصة بالمتغير المعتمد، وهذا ما نلاحظه في علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي كمؤشر كلي والتغيير كأحد مؤشرات النجاح الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.621) وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.01)، وكذا الحال في علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي كمؤشر كلي والإسعاد والإبداع، إذ بلغت قيمة كلا الارتباطين (0.533) (0.688) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى (0.01) على التوالي، أما علاقة ارتباط التوجه الاستراتيجي كمؤشر كلي ومؤشر الجودة ضمن عوامل المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) فهي معنوية أيضاً بقيمة (0.393) لكن ضمن مستوى (0.05) ولا تتطابق معظم هذه النتائج مع الفرضيات الفرعية الأربعة التي تنص معظمها

على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل كمؤشر كلي وعوامل (مؤشرات) النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد، لذلك يتطلب الأمر تبديلها بفرضيات تؤكد وجود علاقة الارتباط ذات الدلالات المعنوية بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح (التغيير، والإسعاد، والإبداع، والجودة)، وبالاتجاه ذاته يمكن تسجيل أعلى قيم الارتباط بين القيم بوصفها تقنية من تقنيات التوجه الاستراتيجي والمؤشر الكلي (النجاح الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة هذا الارتباط (0.661) وهذه النتيجة تؤكد علاقة القيم بالنجاح الاستراتيجي، وهذا يعكس حرص الشركة المبحوثة على اعتماد قيم أخلاقية عالية المستوى لكونها شركة متخصصة في صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية يفترض بها أن تأخذ هذا المؤشر بالاعتبار لتتضمن لنفسها النجاح في القطاع الذي تنشط فيه. كما يمكن تأشير علاقة ارتباط أخرى تحمل دلالات معنوية عند مستوى (0.01) بين القيم بوصفها إحدى تقنيات التوجه الاستراتيجي والإبداع كمؤشر من مؤشرات النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت هذه القيمة (0.645) مما يعكس قيمة الإبداع كمؤشر للنجاح الاستراتيجي في ظل قيم أخلاقية بمستويات عالية.

ثانياً. علاقات التأثير

أولاً. تأثير تقنيات التوجه الاستراتيجي في مؤشر النجاح الاستراتيجي
تعكس متضمنات الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لتقنيات التوجه الاستراتيجي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي وتشير هذه المعطيات إلى وجود تأثير معنوي لتقنيات التوجه الاستراتيجي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي في الشركة

جدول (5) نتائج فرضيات التأثير الرئيسية الأولى والفرعية بين تقنيات التوجه الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

التوجه النجاح	R ²	F		X ₂₀		X ₂₁		X ₂₂		X ₂₃		X ₂₄	
		ت. ح. ح. ح.	ت. ح. ح. ح.	الرويا	الرسالة	الغايات	الأهداف	القيم	القيم	القيم	القيم	القيم	القيم
Y ₃₆	التغيير	4.04*	3.70	0.032	0.141	0.311	1.382*	0.37	0.190	0.195	0.942	0.226	0.999
Y ₃₇	الإسعاد	4.25*	3.70	0.222	0.973	0.220	0.989	-	1.55*	0.037	0.179	0.483	2.157*
Y ₃₈	الإبداع	6.54*	3.70	0.036	-0.174	0.145	0.726	0.287	1.65*	0.046	0.252	0.429	2.11**
Y ₃₉	الجودة	4.15*	3.70	0.117	-0.434	0.310	1.17*	0.036	0.160	0.20	0.084	0.269	1.012
Y ₄₀	النجاح	8.27*	3.70	0.020	-0.103	0.325	1.72*	0.054	0.334	0.111	0.641	0.443	2.335*

t=1.69 الجدولية d.f = 5-30 *p ≤ 0.05 **P≤0.0.1

الجدول من إعداد الباحثان باعتماد على برامج (SPSS, Vr. 19.5) العامة للأدوية والمستلزمات الطبية، إذ فسرت هذه التقنيات مجتمعة (0.582) من التباين الكلي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي ومدعومة بقيمة F المحسوبة (8.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (3.70) عند مستوى معنوية (0.05) وتمثل النسبة المتبقية والبالغة (0.42) تأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث ، والتفسير المنطقي لنتيجة التأثير المتحققة تؤكد على إسهام تقنيات التوجه الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجي، أي أن مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة يستمد مقوماته إلى حد كبير من تقنيات التوجه الاستراتيجي. وجاءت أعلى الإسهامات من عامل (القيم) إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.443) بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.335) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) ويأتي عامل الرسالة في المرتبة الثانية، إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.325) بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (1.725) مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (1.69)، وهذه النتائج تؤكد على وجود علاقة تأثير معنوية لتقنيات التوجه الاستراتيجي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي وهذه النتائج تفند الفرضية الرئيسة الثانية التي تؤكد على عدم وجود علاقة تأثير معنوية لتقنيات التوجه الاستراتيجي في مؤشرات النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ولاختبار الفرضيات الفرعية لتأثير الرئيسة يمكن اعتماد الخطوات الآتية:

1. فسرت تقنيات التوجه الاستراتيجي مجتمعة ما نسبته (0.40) من التباين في عامل التغيير وبدلالة (F) المحسوبة والبالغ قيمتها (4.04) مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (3.70)، وجاءت أعلى الإسهامات من عامل الرسالة، إذ بلغت قيمة Beta (0.331) وهي قيمة معنوية عند مقارنة (1.732) المحسوبة بالجدولية (1.69).

2. تفسر تقنيات التوجه الاستراتيجي مجتمعة ما نسبته (0.644) من التباين في عامل الإسهام وبدلالة (F) المحسوبة والبالغ قيمتها (4.250) وهذه قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية البالغة (3.70)، وجاءت أعلى الإسهامات من عامل القيم وبمعامل انحدار بلغ (4.83) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.157) مقارنة بقيمتها الجدولية البالغة (1.69).

3. تعكس تقنيات التوجه الاستراتيجي مجتمعة ما نسبته (0.522) من التباين في عامل الإبداع لأنه أحد مؤشرات النجاح الاستراتيجي وهذه نسبة مدعمة بدلالة (F) المحسوبة والبالغة (6.540) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (3.70)، وجاءت أعلى الإسهامات في هذه النسبة من عاملي القيم والغايات وبدلالة (T) المحسوبة لكل منهما وهي Bata (0.429) وقيمة (t) (2.115) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69).

4. نفسر تقنيات التوجه الاستراتيجي مجتمعة ما نسبته (0.424) من التباين في عامل الجودة بوصفه أحد مؤشرات النجاح الاستراتيجي وهي نسبة مدعمة بدلالة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (4.15) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية البالغة (3.70)، وكان الإسهام الأكبر من القيمة قد جاء من الرسالة بوصفها إحدى تقنيات التوجه الاستراتيجي التي تسهم في تحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجي وتتحقق هذه النتيجة بدلالة (Beta) (0.310)، وقيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.676) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.69). وتأتي النتائج الواردة آنفاً لتؤكد جملة حقائق يمكن التعبير عنها بما يأتي:

أ. تؤكد مجمل النتائج تحقيق التأثير المعنوي لتقنيات التوجه الاستراتيجي كمؤشر كلي في عوامل (مؤشرات) النجاح الاستراتيجي وبتباينات متعددة عليه يمكن رفض فرضيات العدم المثبتة على وفق النموذج الافتراضي للبحث والاستعاضة عنها بالفرضيات البديلة التي تؤكد على وجود علاقات تأثير معنوية لتقنيات التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مؤشر النجاح الاستراتيجي كل على حدة ابتداءً من التغيير والإسهام والإبداع ومن ثم الجودة.

ب. أكدت نتائج المختبر الإحصائي إسهام بعض تقنيات التوجه الاستراتيجي ولاسيما القيم والرسالة في تحقيق النجاح الاستراتيجي وعلى وفق عوامل وأبعاد ودلالات معنوية.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

بعد الانتهاء من عرض نتائج الاختبارات الميدانية للتأكد من فرضيات البحث لا بد من تفسير هذه النتائج ومنحها المعاني التي تحدد توجهات ما تم التوصل إليه في هذا المجال وفيما يأتي إيجاز لهذه الاستنتاجات:

أولاً. الاستنتاجات

1. يمتلك قادة الشركة وإدارتها تصورات متكاملة عن مستقبل صناعة الأدوية في العراق ولكن لا يمتلك الأفراد العاملين التصورات نفسها عن الشركة ولا عن مستقبلها.
2. يتفق جميع أصحاب القرار في الشركة أن التركيز في صناعة عدد قليل من أصناف الأدوية سيجعلهم المتميزين والأقدر على المنافسة في السوق الدوائي العراقي.
3. تمتلك الشركة أحدث التقنيات المستخدمة في صناعة الأدوية ولكن استخدام هذه التقانات تبتعد عن الكفاءة اللازمة المطلوبة وذلك بسبب عدم الاستفادة الكاملة من هذه التقانات.
4. تحتاج الشركة وبرأي أكثر من ثلثي المستطلعة آرائهم إلى المزيد من الخبراء المتمرسين في صناعة الأدوية للإفادة من خبراتهم في تطوير المنتجات والعمليات.
5. تعاني الشركة من عدم قدرتها على تغطية مساحات جغرافية واسعة لغرض تسويق منتجاتها والحصول على حصة سوقية أكبر قياساً بالمنافسين الأبرز ولاسيما الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء.
6. لم تحظ نظم الحوافز المعتمدة في الشركة على رضا المبحوثة آرائهم، إذ كانت نسبة الاستجابة الايجابية لهذا المؤشر ضعيفة.
7. جاءت الأبعاد الخاصة بعامل (مؤشر) الغايات المستقبلية الأضعف في استجابات الأفراد المبحوثين ولاسيما في مجال طموحات الشركة أن تكون رائدة في مجال صناعة الأدوية وسعيها إلى بناء علاقات علمية وتجارية في مجال صناعة الأدوية مع كبريات الشركات العالمية، فضلاً عن عدم رغبة إدارة الشركة وبحسب نفس الآراء أن تكون الشركة نواة لمركز عالمي متخصص في مجال صناعة الأدوية وتسويقها.
8. أكدت نتائج الميدانية بعد تحليل آراء أصحاب القرار عدم جدية إدارة الشركة في تطبيق نظم الجودة وإدارتها ولاسيما نظام العيوب الصفورية وضمن خطتها الخمسية المقبلة.
9. تحرص إدارة الشركة على البقاء ضمن معدلات الإنتاج نفسها وضمن الحقيبة الدوائية نفسها دون التفكير في تغييرها لعوامل ترتبط بالتسويق والمنافسة.
10. تسعى إدارة الشركة إلى الحصول على شهادة الأيزو وبما يعزز من فرص الشركة من تميز منتجاتها والحصول على ميزة تنافسية في هذا المجال.
11. تمتلك الشركة أفضلية ربط أهدافها الإستراتيجية بقدراتها على تحقيق النجاح في تخصص صناعة الأدوية وتسويقها.
12. تمتلك الشركة قسماً متخصصاً لمعرفة ما يستجد في صناعة الأدوية داخل العراق وخارجه ومتابعة التغيرات في هذا المجال وتستخدم هذه المعرفة في تقييم جميع نجاحاتها في متابعة كل ما يستجد في هذا القطاع الحيوي.
13. تنشط إدارة الشركة في مجال تفعيل علاقاتها مع الزبائن وجعل هذه العلاقة هدفاً استراتيجياً تلجأ إلى تطبيقه بفاعلية وتسعى إلى تعزيز هذه العلاقات عن طريق الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي وعقد اللقاءات المباشرة مع المعنيين بصناعة الأدوية ومستخدميها لمعرفة انطباعاتهم عن الأدوية المنتجة في الشركة ويتحقق ذلك عن طريق قسم متخصص.
14. يتوافر لدى الشركة قسم متخصص لإجراء البحوث العلمية لتطوير منتجاتها وتطوير العمليات الخاصة بها بالاعتماد على الخبرات التي تمتلكها فضلاً عن الاستعانة بالخبرة الخارجية في هذا المجال.

ثانياً. التوصيات

تعكس الاستنتاجات الميدانية إمكانية تفعيل ثقافة التوجه الاستراتيجي للشركة في سعيها لتحقيق مؤشرات النجاح المستهدفة من قبل الإدارة ولاسيما في مجال تحديد الأهداف الإستراتيجية للوصول إلى مؤشرات الإبداع والجودة، ومن ثم إسعاد زبائنها وبما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي وفيما يلي مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل وتعزيز توجهات الشركة المبحوثة في تحقيق مؤشرات نجاحها الاستراتيجي وكما يأتي:

1. حرص إدارة الشركة على نقل ما تمتلكه من تصورات عن الشركة وعن صناعة الأدوية في العراق إلى جميع الأفراد العاملين عن طريق اللقاءات والندوات والمؤتمرات والتقارير الدورية لأن معرفة الأفراد لهذه التصورات سوف تجعلهم قريبين من مركز القرار وبالتالي سوف يكون أدأؤهم على وفق هذه التصورات.
2. يفضل أن تركز إدارة الشركة على الاهتمام بصناعة الأدوية التي في إنتاجها والتي حازت على رضا زبائنها .
3. مراعاة معايير الكفاءة في استخدام ما تمتلكه الشركة من تقانات حديثة في مجال صناعة الأدوية وذلك بالاعتماد على إجراءات تحفيزية في هذا المجال وعلى وفق نظم متكاملة يتم تطبيقها لمعالجة هذا الجانب.
4. إدخال الأفراد العاملين في دورات تدريبية وتطويرية متخصصة لزيادة خبراتهم في مجال صناعة الأدوية ومستلزماتها.
5. اللجوء إلى وسائل وأساليب مبتكرة للإعلان عن أدويتها ومحاولة تغطية مساحات جغرافية اكبر في المحافظات العراقية ومدنه وعدم الاقتصار على المنطقة التي تنشط فيها في الشركة حالياً.
6. إعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت المعتمدة من قبلها حالياً بما يعزز من فرص تحفيز العاملين لتقديم أداء أفضل.
7. تحديد غايات مستقبلية تسعى إلى تحقيقها وضمن ما تمتلكه من قدرات بشرية وتقانات في مجال تصميم الأدوية وصناعتها ولكي تعزز ذلك عليها أن تطور علاقات علمية مع شركات عالمية وبناء مركز علمي متخصص في مجال صناعة الأدوية وتسويقها.
8. المحافظة على إستراتيجية الاستقرار التي تنشدها الشركة لضمان الحفاظ على بعض المكاسب التي حققتها في مجال التسويق الدوائي والتفكير بالنمو عندما تستحضر القدرات اللازمة لذلك.
9. تهيئة جميع مستلزمات ومتطلبات الحصول على شهادة الأيزو وفي جميع وحداتها الإستراتيجية وعدم الاقتصار على جانب أحادي فقط في هذا المجال.
10. تفعيل الفائدة القصوى من فرص تحقيق النجاح عن طريق تعزيز ربط الأهداف الإستراتيجية للشركة مع قدراتها المتميزة ولاسيما في مجال التقانات المتوافرة.
11. تعزيز القيم الأخلاقية الرصينة وإقامة الدورات في هذا المجال لمنتسبي الشركة وإعداد الكتيبات والأدلة لتعزيز هذا الجانب في الشركة.

المصادر

أولاً. العربية

آ. الرسائل والأطاريح

1. أبو رذن، إيمان بشير محمد مصطفى، (2005)، التوجه الإستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. البراوري، عمر حسين، (2006)، دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. الراوي، زوبع عبدالعزيز، (2001)، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الملوك، جلال سعد، (2002)، تأثير إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. الدوريات

1. لفقة، جواد كاظم، (2008)، معالجة منهجية التوجه الإستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق، مجلة دراسات إدارية، العدد 4، مجلد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

ت. الكتب

1. أبو قحف، عبدالسلام، (1992)، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. البعلبكي، منير، (2009)، المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت.
3. بلانكارد، كينث، وكونور، مايكل، (2000)، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة سليمان عدنان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
4. بني حمدان، خالد محمد طلال، وإدريس، وائل محمد، (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جلاب، رشيد صالح عبدالرضا، ودهش، إحسان، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الخفاجي، عباس خضير، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، الإصدار الأول، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الرازي، محمد بن أبي بكر، (1981)، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت.
8. السابق، جروان، (1985)، معجم اللغات، دار السابق، بيروت.
9. السيد، إسماعيل محمد، (2000)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
10. شارلز، هل، وجاريت، جونز، (2001)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

11. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2000)، *نظرية المنظمة*، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمّان، الأردن.
12. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن منصور، (2008)، *إدارة الأعمال منظور كلي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
13. العبدلي، قحطان، والعلاق، بشير، وياسين، سعد غالب، (1999)، *إستراتيجيات التسويق*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
14. عبوي، زيد منير، (2006)، *الإدارة الإستراتيجية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
15. عوض، محمد أحمد، (2001)، *الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
16. غراب، كامل السيد، (1995)، *الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية*، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
17. القريوتي، محمد قاسم، (1998)، *السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
18. ياسين، سعد غالب، (1998)، *الإدارة الإستراتيجية*، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
19. يونس، طارق شريف، (2002)، *الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ثانياً. الأجنبية

A. Articles

1. (2010), Impact of Organization: Mission an Encouraging For Over All Performance, **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 13.
2. Beatty, Katherin & Quinn, Lauro, (2002), Strategic Command Taking the Long View For Organizational Success, **LTA**, Vol. 22, No. 2, May/June.
3. Christensen, Clayton, (2001), Research Costese, Amy, (2001), Master of Innovation, **Business Week**, Spring, Iss. 36-26 A.
4. Dell, David & Kramer, Robert, (2003), Forging Strategic Business Alignment, The Conference Board, (www.conferenceboard.org).
5. El-Namaki, M. S. S., (1992), Creating a Corporate Vision, **Long Range Planning**, Vol. 25, No. 6.
6. Khan, Mohammad Aslam Aftal Hasan & Khan, Mohammad Fahad Aslam, (2010) Impact of organization mission an encouraging factor over all performance, African ,journal of Business Management, Volume (4) Number(13).

7. Shunnag, Mohammad & Reid Margret, (2000), From Antiquity Law to Heilge Legislation to Wardsanation Strategy Jordanian Cultural Resource, Management, **Abhath Al-Yarmouk Journal**.
8. Teresko, John, (2001), Leveraging Innovation, **Industry Week, IW**, Vol. 250, Iss. 7.
9. Wilson, Ian, (1992), Realizing to Power of Strategic Planning, Vol. 12, No. 5.
10. Yandle, Tracy, (2003), The Challenge of Building Successful Stakeholder Organizations: New Cealand's Experience in Developing A Fisheries Co-Management Regime, **Marine Policy**, Col. 27.

B. Books

1. Ancona, D., Meaner, J. Kochan, T., Westuey, E & Scully, M., (2005), **Managing for Future, Organizational Behavior & Processes**, South Western College, USA.
2. Certo, Samuel C., Paul peter, J. K., Otten Smeyer, Edward, (1995), **The Strategic Management Process**, 3rd.ed., Prentice-Hall, Austen Press, Irwin, Inc., USA.
3. Drucker, Peter, (1985), **Innovation and Entrepreneurship**, Heinemaan, London.
4. Ernstthal, Henry, L. & Milker, John, A., (1992), **Strategy and Strategic Planning: As Bring of Expertise and Experience**, Asne, Washington DC., USA.
5. Griseri, Paul, (1998), **Managing Values: Ethical Change in Organization**, Macmillan Press (ITD).
6. Harrison, Jeffery S. & John Carontl, St. (1998), **Foundations in Strategic Management**, South Western College Publishing, Ohio, USA.
7. Keiningham, Timothy & Varra, Terry, (2002), **The Customer Delight**, (<http://www.ipsosloyty.com>)

8. Krajewski, Lee, J. & Ritzman, Larry, D., (2005), **Operations Management: Strategy and Analysis**, 7th.ed., Addison Wesley Publishing Co., Inc., New York, USA.
9. Lynch, R., (2006), **Corporate Strategy**, 4th.ed., Prentice-Hall, England.
10. Morrissey, George, L., (1996), **A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
11. Pits, R. A., & Lie, D., (1996), **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages**, West Publishing Company, USA.
12. Roger, R., (2005), Sustainable Success: Seven Paths to Success, (Roger@Sevenpaths.com).
13. Schermerhorn, John, R., (2000), **Management**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
14. Slack, Nigel, Chambers, Stewart & Johnson, Robert, (2004), **Operation Management**, 4th.ed. Prentice-Hall, New York.
15. Spence, W. R., (1994), **Innovation: The Communication of Change In Ideas, Practices and Products**, Champan, Hall, London, UK.

الملحق (1)

إلى/ السادة أصحاب القرار في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى

الموضوع/ استمارة استبانة

نهديكم أطيب تحياتنا ونود شاكرين أن تتكرموا علينا بملئ الاستبانة الذي بين يديكم وهو خاص بالبحث الموسوم: "استخدام تقنيات التوجه الاستراتيجي ودورها في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء أصحاب القرار في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /نينوى"، وضمن توجه علمي بحث للحصول على بيانات الجانب الميداني وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج واستنتاجات تخدم الميدان المبحوث (الشركة) والباحثين على حدٍ سواء، نأمل الإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (✓) في المكان الذي يناسب رأيكم الصريح مع تأكيدنا على ضمان سرية البيانات، فضلاً عن عدم ضرورة كتابة الاسم. ننتهز هذه الفرصة للتعبير عن تقديرنا العالي لإسهامكم في نجاح البحث في الوصول إلى أهدافه، وتقبلوا فائق التقدير...

الباحثان

القسم الأول: المعلومات التعريفية

الجنس: العمر: الحالة الاجتماعية:

المنصب الوظيفي:

تاريخ تسلم المنصب:

الشهادة:

تاريخ الحصول عليه:

مدة الخدمة الإجمالية:

القسم الذي تعمل فيه:

تخصص القسم:

التخصص العلمي:

القسم الثاني: تقنيات التوجه الإستراتيجي: هي تلك الأدوات التي تستخدم في تحديد توجهات الشركة المستقبلية ومنها: الرؤيا، الرسالة، الغايات، والأهداف، والقيم.

ت	العبارات	بدائل الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تمتلك إدارة الشركة تصورات متكاملة عن مستقبل صناعة الأدوية في العراق				
2	لدى الإدارة تصورات كاملة عن حقبة الأعمال التي سوف تتعامل معها الشركة				
3	يمتلك جميع الأفراد العاملين في الشركة تصورات متكاملة عن مستقبل الشركة				
4	تحاول الشركة أن تحقق نجاحها عن طريق التركيز على صناعة عدد قليل من أصناف الأدوية وضمن رؤية مستقبلية محددة				
5	تعتمد الشركة في صناعاتها الدوائية على أحدث التقنيات المستخدمة في هذا المجال				
6	يتوافر في الشركة خبراء يمتلكون قدرات عالية في مجال صناعة الأدوية				
7	تسعى الشركة إلى تغطية مساحات جغرافية واسعة بأدويتها بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن				
8	تعمل إدارة الشركة على اعتماد نظم مجزية لمكافأة العاملين لديها بهدف تحقيق النجاحات المنشودة في صناعة الأدوية				
9	تطمح إدارة الشركة أن تكون رائدة في مجال صناعة الأدوية في العراق				
10	تسعى إدارة الشركة إلى بناء علاقات علمية في مجال الصناعة الدوائية مع كبريات الشركات العالمية				
11	ترغب الإدارة العليا أن تكون الشركة نواة لمركز علمي عالمي متخصص في مجال صناعة الأدوية وتسويقها				
12	تعمل إدارة الشركة على تطبيق نظام العيوب الصفرية في منتجاتها وضمن خططها الخمسية الحالية				
13	تجتهد إدارة الشركة في الوصول إلى معدلات نمو				

ت	العبارات	بدائل الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
	منطقية تتراوح بين 10% و 20% في مجال إنتاج الأدوية سنوياً				
14	تسعى الشركة على الحصول على شهادة الأيزو في جميع وحداتها الإستراتيجية				
15	تعمل إدارة الشركة على ربط أهدافها الإستراتيجية بقدراتها على تحقيق النجاح في مجال تخصصها				
16	تتعامل إدارة الشركة مع زبائننا بشفافية عالية				
17	تحرص إدارة الشركة على تقديم دواء خالٍ من العيوب حفاظاً على سلامة المستهلك				
18	تؤمن إدارة الشركة أن اعتماد القيم الأخلاقية هو الطريق إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي				
19	تعمل الشركة على وفق سياقات أخلاقية عالية المستوى حفاظاً على سلامة زبائننا عند استخدامهم لمنتجات الشركة				

القسم الثالث: مؤشرات النجاح الإستراتيجي: هي مجموعة المعايير التي تستخدمها الشركة في الحكم على آفاق تحقيقها للنجاح الإستراتيجي، وهذه المؤشرات هي: التغيير، والإسعاد، والإبداع، والجودة.

ت	العبارات	بدائل الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تحرص إدارة الشركة على معرفة ما يستجد في سوق صناعة الأدوية للتعامل معها بإيجابية				
2	تمتلك الشركة قسماً متخصصاً لمراقبة صناعة الأدوية داخل العراق				
3	تعتمد الشركة أساليب متقدمة لمتابعة التغييرات العالمية في صناعة الأدوية				
4	مواكبة التغييرات في قطاع الصناعة الدوائية معيار تتخذه إدارة الشركة لتقييم نجاحها				
5	إسعاد الزبائن هو الهدف الإستراتيجي الذي تتبناه إدارة الشركة				
6	تلجأ إدارة الشركة إلى اعتماد الدراسات الميدانية				

ت	العبارات	بدائل الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
	لمعرفة ردود أفعال المتعاملين مع الدواء المنتج في الشركة				
7	يتواجد في الشركة قسم متخصص لإدارة العلاقات مع الزبائن لغرض معرفة حاجاتهم				
8	تعرض إدارة الشركة إلى عقد لقاءات مستمرة مع المتعاملين متعها (مذاخر، صيدليات، مرضى) لمعرفة انطباعاتهم عن الأدوية المنتجة في الشركة				
9	يتوافر في الشركة قسم متخصص لإجراء البحوث العلمية في مجال تطوير الأدوية المنتجة في الشركة				
10	تعمل إدارة الشركة جاهدة على تطوير العمليات الخاصة بصناعة الأدوية				
11	تعتمد إدارة الشركة على عقد لقاءات مكثفة باستمرار مع أصحاب الخبرة في الشركة للحصول على أفكار جديدة لغرض تحويلها إلى إبداعات في صناعة الأدوية				
12	تشجع إدارة الشركة الأفراد العاملين على تقديم إبداعات متنوعة في مجال عملهم				
13	تمتلك الشركة قسم متخصص لمتابعة الجودة على ولفق أحدث التقنيات المستخدمة في الشركات المتقدمة				
14	لا تتهاون إدارة الشركة في إنزال أقصى العقوبات لمن يتجاوز معايير الجودة المحددة من قبلها على مستوى الأفراد والأقسام				
15	تستخدم إدارة الشركة الجودة بوصفها معيار لنجاحها في القطاع الصناعي الدوائي				
16	تؤمن إدارة الشركة أن ما تنتجه له علاقة بصحة الإنسان لذلك فهي تسعى إلى تطبيق معايير حازمة للجودة				