

دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص  
العمليات  
دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية  
المساهمة في محافظة نينوى

رسالة تقدم بها  
عمر حسين ويسى البرواري

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في اختصاص إدارة الأعمال

بإشراف  
الأستاذ المساعد

الدكتور حكمت رشيد سلطان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾



صدق الله العظيم  
سورة الاسراء  
من الآية ٨٥

الإهداء

إلى من أحب . . . وأشدّ بهم أزمري

والذي العزيز . . . أمي الحنون . . . شموع الدرب حباً ووفاءً

إلى من افخر بهم . . . سندي في الحياة . . .

إخوتي . . . وأخواتي الأعزاء

حباً واعتزازاً

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

### إقرار المشرف

اشهد بان إعداد هذه الرسالة قد جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

التوقيع :

المشرف : أ. م. د. حكمت رشيد سلطان

التاريخ : ٢٦ / ٩ / ٢٠٠٦

### إقرار المقوم اللغوي

اشهد بان هذه الرسالة الموسومة بـ (دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

التوقيع :

الاسم : د. احمد محمد علي

قسم اللغة العربية/ كلية الآداب

التاريخ : ٢٦ / ٩ / ٢٠٠٦

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ. م. د. نجله يونس محمد

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ : ٢٦ / ٩ / ٢٠٠٦

### إقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات التي قدمت من قبل رئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ. م. د. سرمد غانم صالح

رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ : ٢٦ / ٩ / ٢٠٠٦

## شكر وتقدير

احمد الله عز وجل واشكره على ما منّ عليّ به من علم متواضع ووفقني لانجاز هذه الرسالة ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين واشرف الخلق سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين .

يطيب لي أن أتقدم بشكري وتقديري وامتناني إلى أستاذي الفاضل الدكتور حكمت رشيد سلطان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، وكانت لتوجيهاته وإرشاداته القيمة وحرصه الشديد على الموعد والمتابعة المستمرة الأثر الكبير في انجازها بهذا الشكل فجزاه الله عنا خير الجزاء . ويسرني أن أتقدم بشكري الجزيل وتقديري إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الدكتور فواز جار الله نايف ، والى رئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور سرمد غانم صالح لإتاحتهما الفرصة لي بغية إكمال رسالتي ولتقديمهما الدعم والتشجيع المتواصل والمساندة المستمرة . وأقدم شكري وتقديري للأساتذة الذين درسوني في برنامج الماجستير .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وستكون لملاحظاتهم السديدة مكان تقدير واهتمام الباحث شكلا ومضمونا ، وأقدم شكري الجزيل إلى السادة المحكمين ومقيمي استمارة الاستبانة لما قدموه من ملاحظات بشأنها كان لها الدور الكبير في اهتمام هذه الرسالة .

وأقدم شكري وتقديري إلى السادة التدريسيين في جامعة دهوك وخص بالذكر الدكتور خليل غازي حسن عميد كلية الإدارة والاقتصاد ورئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور هادي خليل إسماعيل ورفعت محمد علي وكافة السادة التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد لتقديمهم الدعم والتشجيع المستمرين .

وأتقدم أيضا بشكري الجزيل وتقديري إلى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات وخص بالذكر شفان احمد محمد وأقدم شكري إلى السادة محمد عصام ومحمد منيب لتقديمهما الدعم والمساندة ، كما أوجه شكري وتقديري إلى العاملين في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعتي موصل ودهوك .

ويسرني أيضا أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري وامتناني إلى أسرتي وأقربائي وخص بالذكر أخي الكبير صفوت لما بذلوه من مساعدة وجهد مدة رحلتي مع الدراسة ليتوج بهذا الجهد المتواضع ، وأقدم بالغ شكري إلى كل من مدّ لي يد المساعدة .

والله ولي التوفيق

الباحث

## المخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات / دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى .

في الوقت الذي ازدادت فيها ديناميكية البيئة المحيطة بالمنظمات وحدة المنافسة ، وعولمة الاقتصاد والتطور التقني الحاصل في مختلف المجالات الصناعية والخدمية ازداد اهتمام مختلف المنظمات بالتوجه الاستراتيجي ، لأنه السبيل الذي يمكن المنظمة بالتوجه نحو المسار الصحيح ، ولمقابلة هذه التحديات والاستجابة لمتغيرات البيئات المختلفة يطلب من هذه المنظمات الحصول على أفراد يتمتعون بصفات ومعارف وقيم رفيعة المستوى ، وامتلاك رؤية فاعلة وواضحة للوصول إلى الرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية . وكذلك فإن التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتقني السريع والهائل أدى إلى تزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن ، وقد ترتب على ذلك اتساع نطاق عمليات الإنتاج وتعقدتها من اجل مقابلة تلك الحاجات وإشباعها ، ولقد تطلب ذلك من منظمات الأعمال وإدارة العمليات تبني الخطط الرشيدة التي تضمن تحقيق رغبات الزبائن ومقابلة حاجاتهم وكسب رضاهم وفقا للأسبقيات التنافسية ، وان لخصائص العمليات دورا أساسيا ومهما في تحديد أولويات هذه الأسبقيات .

لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة ، واعتمدت على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الخاصة بوجود علاقات ارتباط وأثر معنوية بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات ، وقد تم طرح عدد من التساؤلات لتكون حدودا لمشكلة الدراسة ، وكالاتي :

- هل يمتلك المدراء في الشركات المبحوثة تصورا واضحا عن التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة ؟
- هل يؤثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) معنويا في خصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تم وضع أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة في الدراسة ، وقد تم اختيار عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى لتكون حقلاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة ، واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات للجانب الميداني من خلال توزيع الاستمارات على المدراء من ذوي العلاقة بالموضوع ، واعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل البيانات التي تم جمعها من منظمات عينة الدراسة منها : التكرارات ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ، واستخدام معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها وفي تحديد درجة الاتساق الداخلي لأبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات ، وتم استخدام الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة ، ولمعرفة درجة التباين في خصائص العمليات بين المنظمات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها :

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على المستوى الكلي لمنظمات عينة الدراسة .

- هناك اثر معنوي للتوجه الاستراتيجي في خصائص العمليات على المستوى الكلي لمنظمات عينة الدراسة .

- وجود تباين في خصائص العمليات لمنظمات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي .

فضلاً عن اقتراح مجموعة من التوصيات تخص المنظمات عينة الدراسة ، واقتراح

مجموعة من الدراسات المستقبلية للباحثين في هذا المجال .

## المقدمة

حظي التوجه الاستراتيجي بأبعاده الأربعة الأساسية (الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم) بعناية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية ، وتزامنت هذه العناية مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم في العقد الأخير نحو عصر اقتصاديات المعلومات والمعرفة ، وترتبت على تلك التحولات تحديات أمام المنظمات لتبني أبعاد تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة ، وذلك من خلال امتلاك رؤية إستراتيجية واضحة وصياغة رسالة مثيرة ووضوح أهداف إستراتيجية وطموحة وواقعية ، وبالاعتماد على القيم التي تمتلكها المنظمة . وكذلك حظي موضوع خصائص العمليات باهتمام متزايد من قبل إدارة العمليات ، ويعود ذلك إلى الدور الذي تؤديه في تحديد الأسبقيات التنافسية للمنظمة .

ونظرا لقلّة الدراسات التي عنيت بالتوجه الاستراتيجي وبخصائص العمليات فقد تناول الباحث إطارا شموليا يعتمد على طروحات الكتاب والباحثين في الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات ، واستهدفت الدراسة بناء إطار فكري وميداني لدور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات من خلال وصف وتشخيص متغيراتها ، فضلا عن تحليل العلاقة وتأثير تلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات عينة الدراسة والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً .

وبناءً على ما تقدم فقد تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة ، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت من خلال أساليب إحصائية للبيانات التي تم جمعها عن المنظمات عينة الدراسة ، وأكدت نتائجها دعمها لأهداف الدراسة وفرضياتها وسريان أنموذجها .

وتحقيقاً لما تقدم فقد جاءت الدراسة في خمسة فصول ، تناولت الفصول الثلاثة الأولى الإطار النظري للدراسة ومنهجيتها ، في حين تناول الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة ، وجاء الفصل الخامس والأخير بأهم الاستنتاجات والتوصيات . وقد خصص الفصل الأول من الإطار النظري لمناقشة مضامين التوجه الاستراتيجي وأبعاده وتضمن ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته ، فيما خصص المبحث الثاني لمظاهر التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه وتطرق المبحث الثالث إلى أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية . القيم) .

وخصص الفصل الثاني من الإطار النظري لمناقشة مضامين خصائص العمليات في ثلاثة مباحث ، ركز المبحث الأول على تقديم إطار مفاهيمي لإستراتيجية العمليات ، فيما عرض المبحث الثاني خلفية عامة عن خصائص العمليات ، وتناول المبحث الثالث خصائص



العمليات المعتمدة في الدراسة (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) .

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة ، وتضمن أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول مناقشة الدراسات السابقة ذوات العلاقة بالدراسة ، فيما خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة وتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وأنموذج الدراسة وفرضياتها ، وركز المبحث الثالث على أساليب جمع البيانات فضلا عن أساليب اختبار صدق أدوات الدراسة وثباتها وأساليب التحليل الإحصائي ، وخصص المبحث الرابع لوصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين فضلا عن مسوغات اختيار المنظمات المبحوثة .

وركز الفصل الرابع على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ، وكان في مبحثين ، إذ عرض المبحث الأول تشخيص متغيرات الدراسة وتحليل المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة ، فيما خصص المبحث الثاني لاختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات وأيضا تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .

وتم اختتام الدراسة بفصلها الخامس في مبحثين ، يتضمن الأول أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية وتناول الثاني عدداً من التوصيات الضرورية للمنظمات عينة الدراسة واقتراح الدراسات المستقبلية للباحثين في هذا الميدان .

# الفصل الأول

التوجه الاستراتيجي / خلفية نظرية

المبحث الأول : مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته

أولاً : مفهوم التوجه الاستراتيجي

ثانياً : أهمية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: مظاهر التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً : مظاهر التوجه الاستراتيجي

ثانياً : العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي

أولاً : الرؤية الإستراتيجية

ثانياً : رسالة المنظمة

ثالثاً : الأهداف الإستراتيجية

رابعاً : القيم

# الفصل الأول

## التوجه الاستراتيجي – خلفية نظرية

يعني مفهوم الإدارة الإستراتيجية صياغة رسالة المنظمة الأساسية وأغراضها وأهدافها وبرنامجها وسياساتها ، والطرق المطلوبة لضمان تطبيق تلك الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المنظمة ، أو أنها عملية تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة وتنفيذ القرارات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة الطويلة الأجل والقصيرة الأجل .

وتتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من عدة خطوات ، وتعتبر عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من إحدى الخطوات المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية ، وعلى ضوء التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم) تتم صياغة الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة ، وعليه فان هذه الدراسة تحاول تناول خلفية نظرية للتوجه الاستراتيجي من خلال المباحث الثلاثة الآتية :

المبحث الأول : مفهوم التوجه الاستراتيجي .

المبحث الثاني : مظاهر التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه .

المبحث الثالث : أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم) .

# المبحث الأول

## مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته

### أولاً. مفهوم التوجه الاستراتيجي :

يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة ، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة ، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية . وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ٨٥) .

لقد وردت مفاهيم عديدة للتوجه الاستراتيجي ، وأهمها - في نظر الباحث - يتمثل فيما

يأتي :

يعرف كل من (Wood and Robertson, 1997, 429) التوجه الاستراتيجي بأنه التصورات والقابليات والميول والحوافز والرغبات الإدارية المعينة التي تسبق وتوجه التخطيط الاستراتيجي ، وتعمل على تطوير العمليات واتجاه المنظمة . واستناداً إلى هذا التعريف يعد التوجه الاستراتيجي عملية تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن عملية الإدارة الإستراتيجية . في حين يعرف (Morgan and Strong, 1998, 1053) التوجه الاستراتيجي بأنه كيفية استخدام المنظمة استراتيجية لتكيف وتغير سمات بيئتها الداخلية لتكون تنظيماً أكثر مناسبة ، ويعرف التوجه الاستراتيجي بأنه التركيز والعناية على صورة كبيرة لتحديد طبيعة اتجاه المنظمة ، واستخدام هذا التعريف لتوجيه وترشيد جهود الجميع في المنظمة (web.mit.edu) .

ويعرف التوجه الاستراتيجي بأنه القدرة لعرض فهم عميق للقابليات وطبيعة وإمكانية المنظمة . وذلك الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاجتماعية و الاقتصادية والمتغيرات السياسية والسوقية والميول والعمليات والمخرجات التي لها تأثير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وربطها مع توجهات الدول (www.gov.sk.ca) ، ويعرف (الراوي ، ٢٠٠١ ، ٣٥) التوجه الاستراتيجي بأنه أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها ، وبوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها ، وتسوية شرعية وجودها .

وذكر (Renko and Tikkanen, 2002, 4) ان التوجه الاستراتيجي يتضمن ثلاثة توجهات بارزة ، هي : التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافس ، والتوجه نحو التقنية / المنتج .

١. **التوجه نحو الزبون** : يوصف التوجه نحو الزبون بأنه قابلية و إرادة المنظمة لتشخيص وتحليل و فهم و استجابة حاجات الزبون .

٢. **التوجه نحو المنافس** : يشمل التوجه نحو المنافس بأنه القابلية والإرادة لتشخيص وتحليل واستجابة نشاطات المنافسين . هذا التوجه يساعد المنظمة على إمكانية فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين القصيرة الأجل والطويلة الأجل والحالية والمحتملة .

٣. **التوجه نحو التقنية / المنتج** : يعرف التوجه نحو التقنية بأنه قابلية وإرادة المنظمة لاكتساب قاعدة تقنية قوية ، واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة . وهذا التوجه يتضمن نشاطات البحث و التطوير والمسح التقني .

ويمكن تحديد التوجه الاستراتيجي في ضوء مؤشرات البيئة الخارجية المتمثلة في فرص وتهديدات وقدرات وطاقات ضمن معطيات البيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف) (الخفاجي ، ٢٠٠٢ ، ١٦٥) . ويعرف (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٤٩) التوجه الاستراتيجي على انه السبيل الذي يمكن القمة الاستراتيجية بانطباعات فلسفية ومنظور معرفي ورؤية ثاقبة من ترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة إلى الواقع العملي ، استجابة للبيئة بعقل وتفكير جماعي ، وبالاستناد إلى القيم الموجهة للسلوك الاستراتيجي نحو المسار الصحيح . في حين عرف (Rudolf and Anthony, 2004, 2) التوجه الاستراتيجي بأنه نظرة معينة إلى عمليات المنظمة للوصول إلى أداء متفوق و مستمر . ويعكس تصورات المدراء في البيئة و ردود أفعالهم للظروف البيئية .

ويذكر (Stonebraker and Liao, 2004 , 1044) بان التوجه الاستراتيجي هو مفهوم ثابت نسبيا في الطبيعة ، ويعكس نظرة عامة للمنظمة تجاه بيئتها ، ويبين (O'Regan and Ghobandian, 2005, 83) بان التوجه الاستراتيجي عبارة عن رسم لجدول القرارات التي توجه لتكيف المنظمة مع بيئتها ويشكل أيضا السياسات و الإجراءات الداخلية .

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن هناك علاقة وثيقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والبيئة التي تحيط بها ، أي عندما تحدد المنظمة توجهها الاستراتيجي تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر فيها . وان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي من الخطوات المهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية .

في ضوء كل ما ورد أعلاه يحاول الباحث تحديد التعريف الإجرائي الآتي للتوجه

الاستراتيجي :

- **التوجه الاستراتيجي** : مسار مستقبلي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة الواضحة وعلى نحو يؤمن بتحقيق الأهداف ويؤشر فعل النظام القيمي .

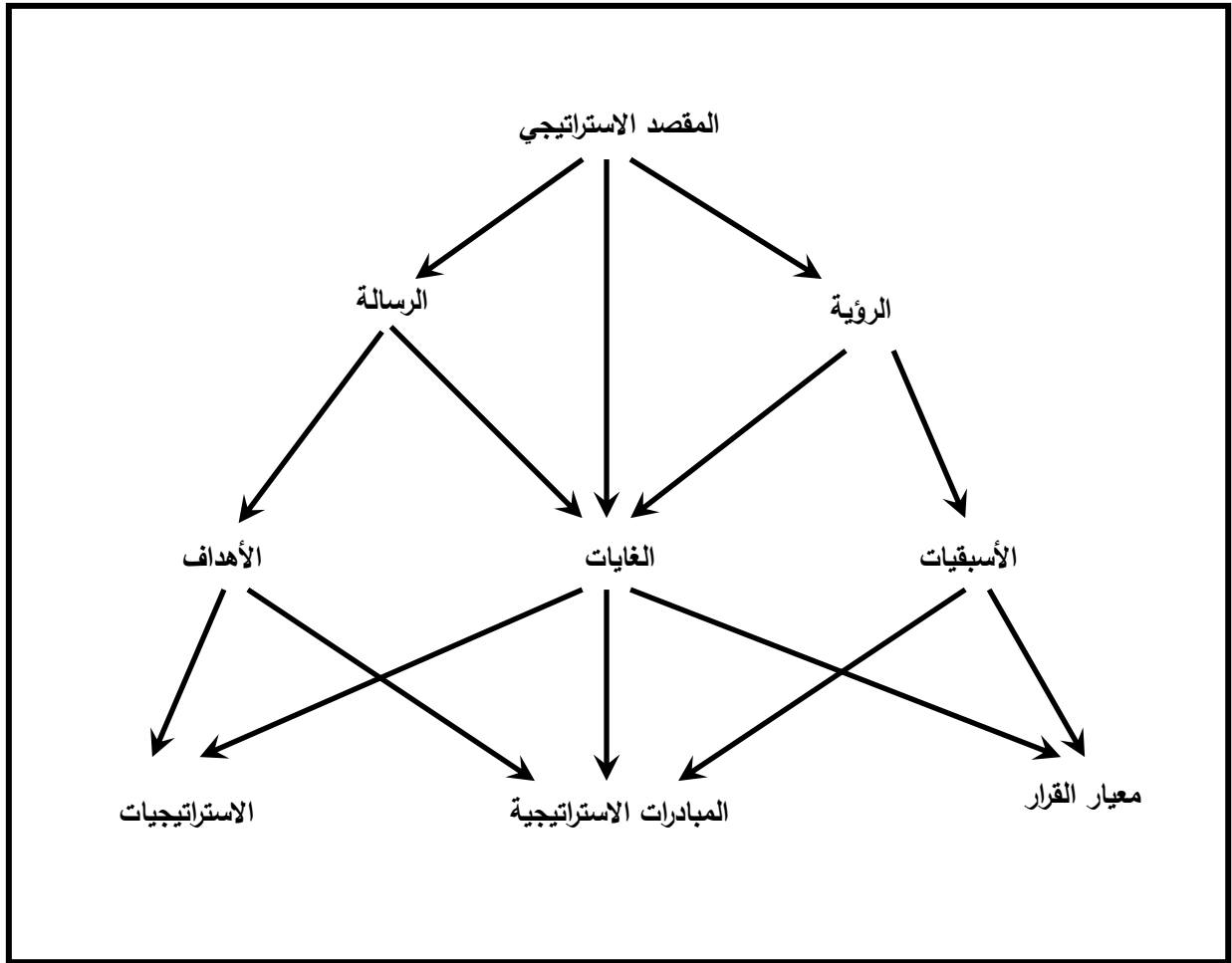
ومن الجدير الإشارة إلى أن هناك تداخلاً وتقارباً كبيراً بين التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation) والمقصد الاستراتيجي (Strategic Intent) . لذا تحاول هذه الدراسة عرض بعض مفاهيم المقصد الاستراتيجي لتحديد نقاط الالتقاء بينهما باعتبار الرؤية ، والرسالة ، والأهداف تعد من المكونات الأساسية للتوجه الاستراتيجي وللمقصد الاستراتيجي في نفس الوقت . ومن أهم مفاهيم المقصد الاستراتيجي ما يأتي :

ويذكر كل من (Macmillan and Tampoe, 2000, 70) بان المقصد الاستراتيجي هو العنصر الأول من العناصر المنطقية الثلاثة للعملية الإستراتيجية . حيث تعنى الإستراتيجية بكل من النهايات والوسائل ، ويعنى المقصد الاستراتيجي بالنهايات والأغراض المنظمة ، وتوحيد الرؤية المستقبلية مع المقصد لجعل تلك الرؤية حقيقة . وينظر إلى المقصد الاستراتيجي على انه قلب الإستراتيجية ، ويوفر إحساسا بالتوجه المطلوب وبالاستكشاف والقدرة الفردية لكل فرد في المنظمة ، ويمكن النظر إليه أيضا على انه قمة هرم الغرض ، والشكل رقم (1) يوضح هرم الغرض للمقصد الاستراتيجي

ويبين كل من (Hill and Jones, 2001, 28) بان فكرة مفهوم المقصد الاستراتيجي في كونها صياغة الإستراتيجية يجب أن تتضمن وضع الأهداف الطموحة ، ومن ثم إيجاد الطرق لبناء المصادر والقابليات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ، كما يوضح كل من (Thompson and Strickland, 2001, 45) بان المنظمة تعرض المقصد الاستراتيجي عندما تتابع هدف استراتيجي طموح باستمرار وتركز أعمالها التنافسية وطاقاتها على تحقيق ذلك الهدف .

يعرف كل من (Johnson and Scholes, 2002, 239) المقصد الاستراتيجي بأنه الحالة المستقبلية المرغوبة ، أو طموح المنظمة الذي يحفز المدراء والعاملين على حد سواء في المنظمة . وكذلك هناك من يرى المقصد الاستراتيجي بأنه بيان عالي المستوى من الوسائل في المنظمة لتحقيق رؤيتها ، وأيضا هو تصميم بيان لإيجاد المستقبل المرغوب .

(www.1000ventures.com)



الشكل رقم (١)

### هرم الغرض للمقصد الاستراتيجي

source: Macmillan, Hugh, & Tampoe, Mahen, (2000), "Strategic Management: Process, Content, and Implementation", OXFORD university press, Inc. P. 71.

بناءً على ما تقدم فإن المقصد الاستراتيجي هو المستقبل المرغوب الذي تسعى المنظمة الوصول إليه من خلال امتلاك رؤية ورسالة واضحة وأهداف قابلة للقياس .

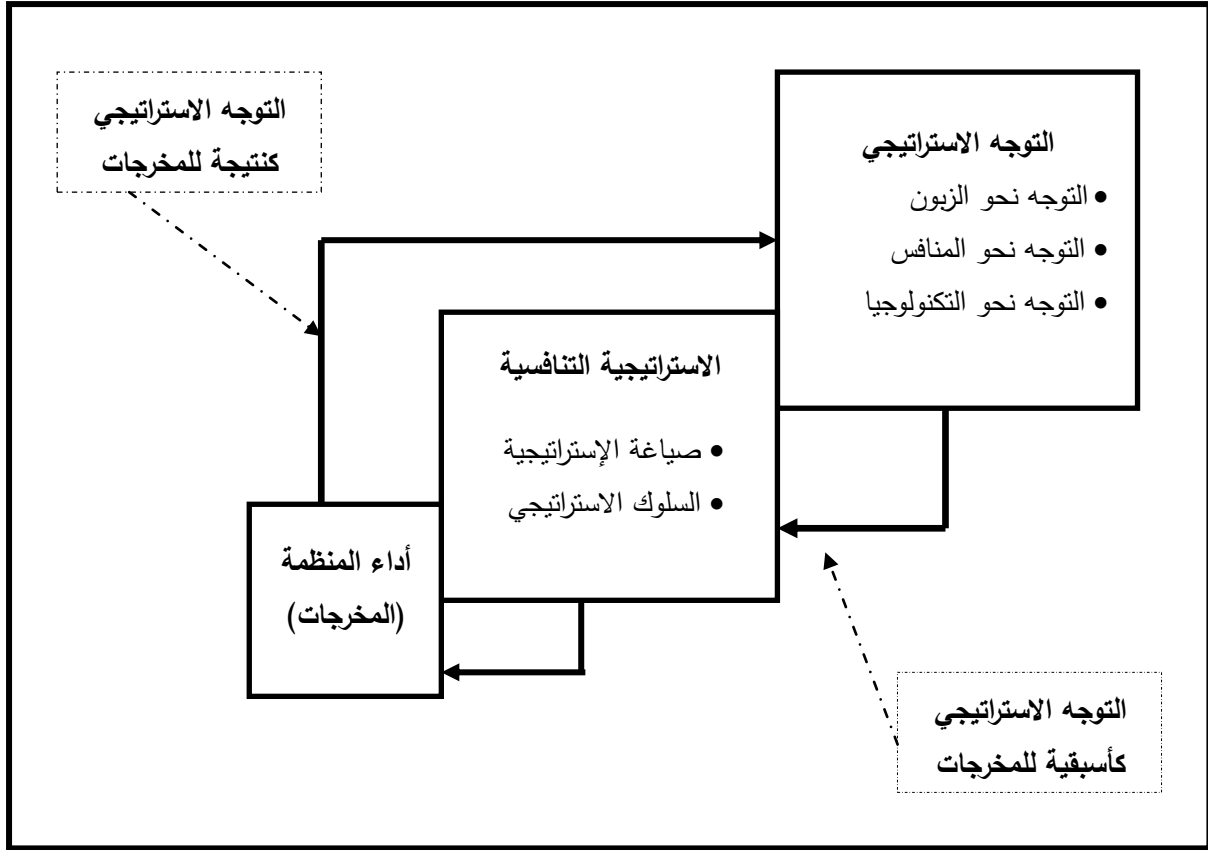
## ثانياً. أهمية التوجه الاستراتيجي :

تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها ، وتسويغ شرعية وجودها ، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة ، كما انه أداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها ، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه ، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد ، بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد توجهها الاستراتيجي . ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة ، إذ يعد دليلا على ربط جميع الخطط فيها ، ويساعد في تحديد الاولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد . (الركابي ، ٢٠٠٤ ، ١٦٩)

ويسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمات في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية ، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا . إذ إن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها ، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل ، وأنظمة تدقيق بيئية ، ونظم رقابة استراتيجية ، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (أبو رذن ، ٢٠٠٥ ، ٥) .

ويرى بعض الباحثين بان التوجه الاستراتيجي له تأثير قوي في سلوك الإدارة و أداء المنظمة ، وهو يفسر مجموعة من التصرفات لدى القيادات الإدارية منها الميل الشخصي نحو المخاطرة ، العمل الحر ، الموضوعية ، الإصرار ، واستخدام المعلومات . ويؤثر التوجه الاستراتيجي للمدراء في صياغة الاستراتيجية و القرارات اللاحقة والعوامل التنظيمية الأخرى (مثل : مستوى مهارة الأفراد ، المصادر المالية ، خصائص المنتج ، قابليات التقنية) ، فضلا عن أن التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المدراء له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلا ويرتبط بالمستوى النهائي بإنجازات المنظمة . (Wood and Robertson, 1997, 429) . وتتم صياغة الاستراتيجية على هدى التوجه الاستراتيجي ، وان المخرجات أو الأداء المتحقق من تنفيذ هذه الاستراتيجيات تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي بوصفها تغذية عكسية . والشكل رقم (٢) يوضح الطبيعة الدورية للتوجه الاستراتيجي .





الشكل رقم (٢)

### الطبيعة الدورية للتوجه الاستراتيجي

source: Renko, Maija and Tikkanen, Joni, (2002), Strategic orientations in networked high technology product development, Turku School of Economics and Business Administration, Department of Marketing, Technical Reports No. 12, P. 4.

من الشكل السابق نستنتج بان المنظمة تصاغ إستراتيجيتها وتحدد سلوكها الاستراتيجي على ضوء تحديدها لتوجهها الاستراتيجي ، وتعمل المنظمة ضمن هذه الإستراتيجية الجديدة وبذلك فان الأداء المتحقق (المخرجات) من تنفيذ هذه الإستراتيجية يكون نتيجة التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، ويكون نفس الأداء المتحقق (المخرجات) يؤثر كغذية عكسية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من جديد .

## المبحث الثاني

### مظاهر التوجه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً. مظاهر التوجه الاستراتيجي :

لغرض دراسة التوجه الاستراتيجي بشكل أعمق تحاول هذه الدراسة تناول مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساساً لتصور التوجه الاستراتيجي ، وبمثابة مسارات يركز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً . ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على هذه المظاهر ومنهم (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ٨٨) ، (Davis, 2001, 52) ، (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٤٩ ، (ذياب وآخرون ، ١٩٩٥ ، ٩١) وهذه المظاهر هي :

١. **فلسفة إدارة المنظمة** : تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهذه النماذج هي :
  - أ. **فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي** : ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقاً من معايير المنظمات الأم واتخاذ القرارات وفقاً لتلك المعايير وتجاهل الاختلافات والفوارق البيئية ، ولكن عند تطبيق هذه الفلسفة تواجه المنظمة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلدان المضيفة ، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات والفوارق البيئية كبيرة .
  - ب. **فلسفة ترتبط بالجانب السياسي** : إن المنظمات الرئيسة المتعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع التغيرات في البيئات التي تعمل فيها ، وقد تستطيع وحداتها الفرعية المنتشرة في البيئات المختلفة أن تحقق تكيفاً تاماً للانسجام مع البيئة التي وجد الفرع فيها .
  - ج. **فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي** : تساعد هذه الفلسفة المديرين في وضع أهداف شاملة واستخدام الموارد على مستوى البلدان ، والاستفادة من تبادل خبرات الأفراد والأموال والتقنية من أجل تعظيم الأرباح .

٢. **التوجه المنظمي** : هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة ، ودلالة الإستراتيجية عند المدراء ، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها ، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل ، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف ، أو انه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف ، وفي هذا الاتجاه تتم الاستفادة من مدخل حل المشكلات الاستراتيجية المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعطيات خاصة في الإدارة الاستراتيجية . ويعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي التي تؤثر في صياغة الاستراتيجية .

٣. العملية الإستراتيجية وعناصرها : يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال العلية الإستراتيجية الآتية :

- أ. صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات .
- ب. تطوير الملف الذاتي للمنظمة (تحليل البيئة الداخلية للمنظمة) ، والتي من خلالها تشخيص نقاط القوة والضعف .
- ج. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (البيئة العامة والبيئة الخاصة) ، والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية .
- د. تحليل خيارات المنظمة ، بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية .
- هـ. اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة .
- و. تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد .
- ز. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد ، والتي يتم من خلالها مقابلة المهام ، والموارد البشرية ، والهياكل المنظمة ، والتقنية ، ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها .
- ح. تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية .

٤. **حركية الاستراتيجية** : يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها . ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزا لفهم أوجه اللعبة الاستراتيجية . ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ، ونفقات التغيير وصعوباته ، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية ، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي .

٥. **مدخل الاختيار** : يمكن الاهتداء بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما : الأول : ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها ؟ والثاني : ما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذه ؟ وان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تتصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي ، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

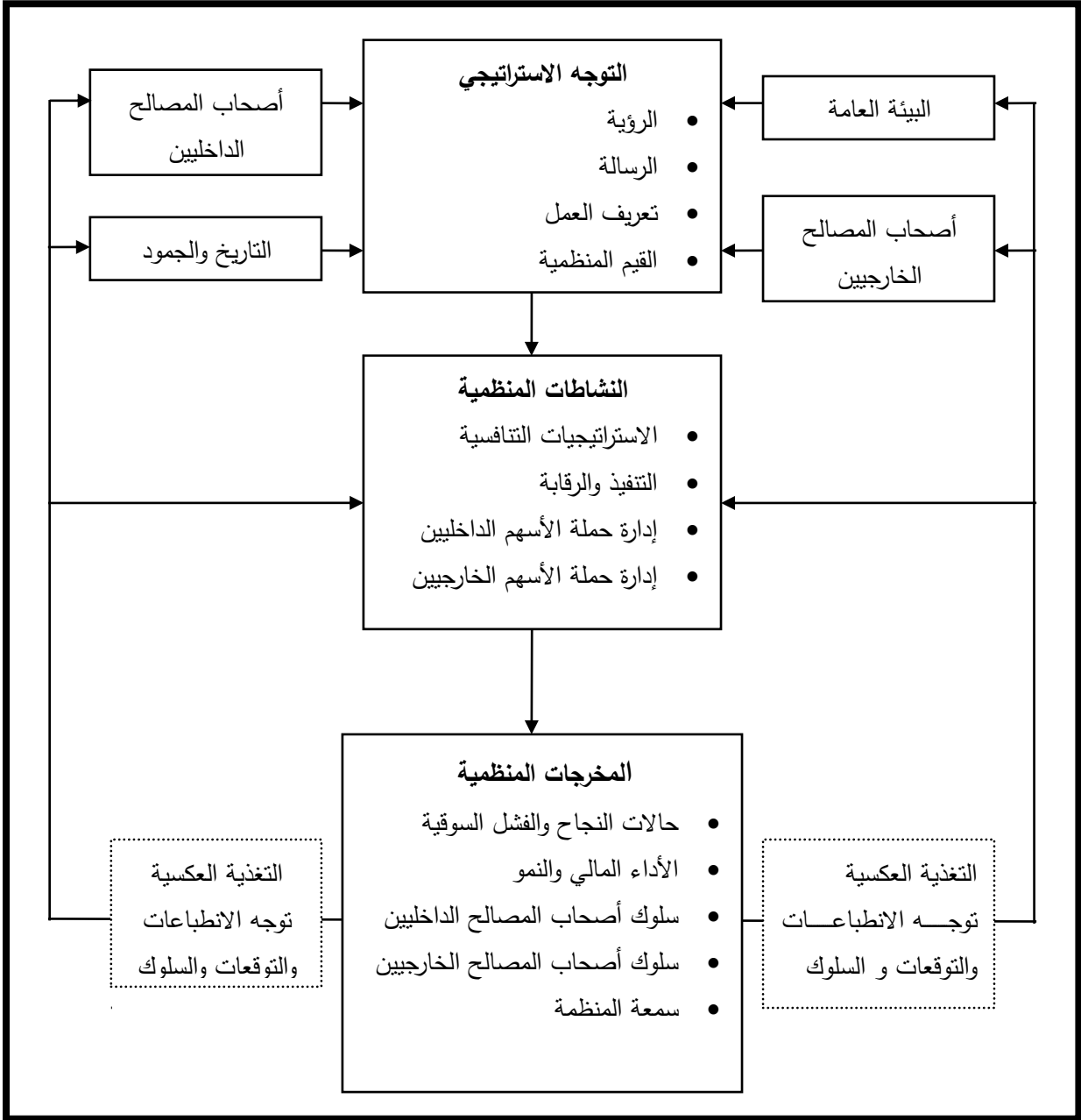
٦. المجالات المنظمية : يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين ، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية ، والبقاء ، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا .

## ثانياً. العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي :

تقع مسؤولية تحديد مسارات التوجه الطويلة الأجل للمنظمة على مدرء الإدارة العليا ، وفي الوقت نفسه موازنة المصالح التنافسية لأصحاب المصالح الرئيسيين في المنظمة . إذ أن إحدى الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها بعض المنظمات تتمثل في كونها لا تعرف إلى أين تتجه . ومن هنا توضع التوجه الاستراتيجي وإيصالها إلى جميع أصحاب المصالح من خلال بعض الأدوات ، مثل : الرؤية ، الرسالة ، تعريف العمل ، والقيم . والتي تدون في بعض المنظمات بعبارات محددة وضيقة ، وفي بعض المنظمات الأخرى تتطوي على عبارات واسعة ورسمية لكل من هذه المتغيرات ، ويؤثر أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في تحديد التوجه الاستراتيجي ، إذ إن تأثير أصحاب المصالح يستمد قوته من القوة الاقتصادية والسياسية والسلطة الرسمية (القانونية والتعاقدية) لهم (http://media.wiley.com) . وأصحاب المصالح هم الأفراد و الجماعات والمنظمات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المنظمة أو تعنى بمخرجاتها ومن أمثلة أصحاب المصالح (حملة الأسهم ، المدرء ، العاملون ، الزبائن ، الموردون ، الدائنون ، الحكومة ، الاتحادات أو نقابات العمال ، المنافسون والمجتمع وغيرهم) وكل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكسب من المنظمة (مرسى "أ"، ٢٠٠٦ ، ٦٠) . وتختلف قيمهم واتجاهاتهم ، لذلك لهم وجهات نظر مختلفة حول كيفية تحديد التوجه الاستراتيجي من قبل المنظمة ، لكن بعضهم لديه قوة وسلطة أكبر من الآخرين ، وتحاول الإدارة هنا تحقيق نوع من التوازن بين أهدافهم ومصالحهم (Macmillan & Tampoe, 2000, 74) .

وللبينة العامة أيضا تأثير في التوجه الاستراتيجي ، حيث تحاول المنظمة عادة أن تؤسس نظام قيمي يتسق مع توقعات المجتمع ، وأيضا الحقائق الاقتصادية والتقنية والسياسية والقانونية لها تأثير في اختيار مجالات الأعمال التي تتنافس فيها المنظمة . وان النشاطات المنظمة تتضمن الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات ونظم الرقابة وطريقة إدارة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين والعلاقات بينهم . وتؤدي النشاطات المنظمة إلى مخرجات مهمة ، مثل النجاحات وحالات الفشل السوقي والأداء المالي الذي يتضمن نمو المبيعات . هذه المخرجات تترجم إلى تغذية عكسية تستخدمها المنظمة للحكم على التوجه

الاستراتيجي أو النشاطات ، أو كليهما التوجه الاستراتيجي والنشاطات معا . (http:// media.wiley.com)



الشكل رقم (٣)

### العوامل المؤثرة في التوجه الاستراتيجي

source : [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/)

وقد حدد كل من (Juach and Glueck, 1988, 71) أربعة عوامل أساسية تمثل قيود على صياغة رسالة وأهداف المنظمة تتمثل في الآتي :

١. قوى البيئة الخارجية : أي لا بد للمنظمة من تحليل البيئة الخارجية ، وتحديد قوى تلك البيئة المتمثلة بجماعات حملة الأسهم والجماعات الأخرى المتعاملين مع المنظمة مثل (الزبائن ، المجهزون ، الموزعون ، الدائنون ، الاتحادات ، جماعات البيئة) من أجل أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والأهداف .

٢. قوى البيئة الداخلية : التي تؤثر في صياغة الرسالة والأهداف وهي علاقة موارد المنظمة مع قوى العلاقة الداخلية ، حيث أن الأرباح الأكثر للمنظمات الكبيرة تتأتى من خلال امتلاكها للموارد المستجيبة للقوى في البيئة الداخلية أكثر من المنظمات الصغيرة .

٣. قيم الإدارة العليا : إن كل منظمة لديها مجموعة من القيم ، كما إن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا ، لان الأشخاص الذين يقومون بالأدوار القيادية ينبغي أن يكون لهم نظام قيمي فعال ، وان هذه القيم تشكل سلوكا ، وهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ . والمهم وغير المهم . وان القيم تشكل الأساس للمنظمات ، ومن ثم فإنها تؤثر في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد مستقبل المنظمة .

٤. تاريخ المنظمة : يعد تاريخ المنظمة احد العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها ، وهو إدراك الإدارة لضرورة تطوير ماضي المنظمة . حيث أن المنظمات لن تكفي بالاحتفاظ بحلقات اتصالها بالماضي ، بل تحاول الحفاظ على قيمها الفعالة وتطويرها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة والسريعة التي تحدث في مجتمعنا المعاصر ، بما يكفل لها أن تصوغ رسالة ووضع أهداف للمنظمة .

ويؤكد (Wright, et. al, 1996, 60) بان هناك تأثيرات متعددة في أهداف ورسالة المنظمة ، لا بد أن يدرسها أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة بغية زيادة القيمة المالية للمنظمة وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف العلاقة في المنظمة .

ويؤكد (الحسيني ٢٠٠٠ ، ٥٥) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ، ويمكن تحديدها على النحو الآتي :

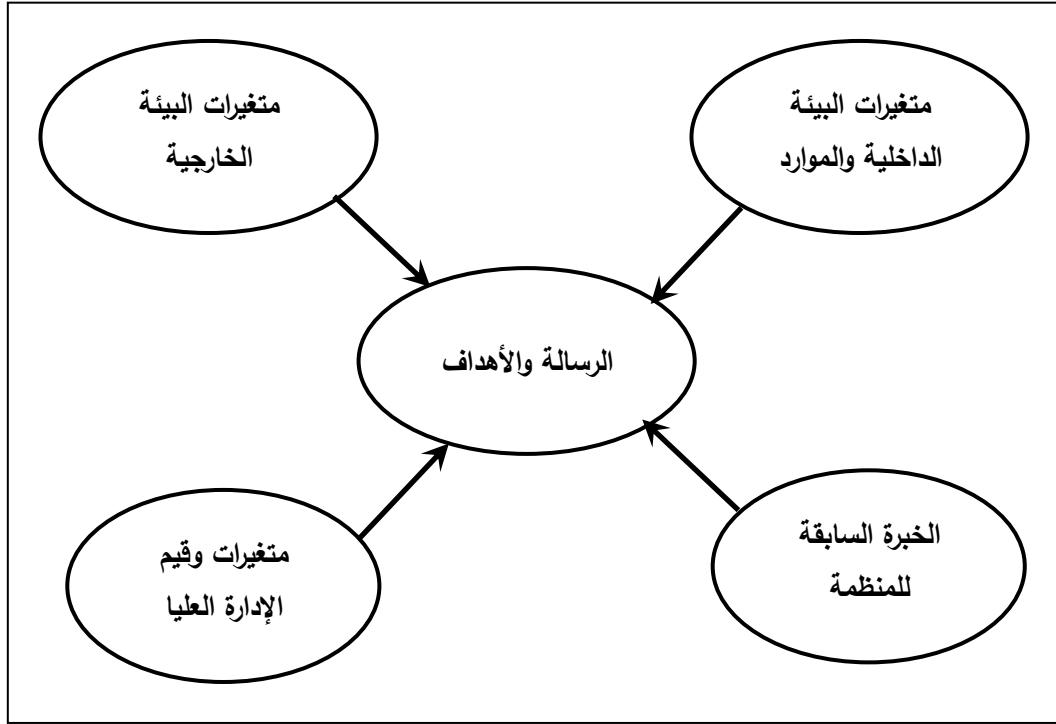
١. متغيرات البيئة الخارجية .

٢. متغيرات البيئة الداخلية والموارد .

٣. الخبرة السابقة للمنظمة .

٤. معتقدات وقيم الإدارة العليا .

والشكل رقم (٤) يوضح تأثيرات هذه العوامل .



الشكل رقم ( ٤ )

#### العوامل المؤثرة في رسالة المنظمة وأهدافها

المصدر: الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (٢٠٠٠) ، (الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها - المعاصرة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٥٥ .

بناءً على ما تقدم يرى الباحث إن هناك عوامل كثيرة تؤثر في التوجه الاستراتيجي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل الإدارة العليا عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، وهذه العوامل تتمثل بأصحاب المصالح المتمثلين بـ : (حملة الأسهم ، العاملون ، المدراء ، المصارف ، الزبائن ، المجهزين ، الموزعين ، الدائنين ، الاتحادات ، جماعات البيئة ، الرأي العام) ، حيث أن هناك اختلاف في رغباتهم وأهدافهم ، لذا يجب على المنظمة وبالتحديد الإدارة العليا أن تسعى إلى تحقيق الموازنة بين مصالحهم عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة . وكذلك البيئة العامة (العوامل الاقتصادية ، العوامل السياسية ، العوامل الاجتماعية ، العوامل القانونية والتقنية) والبيئة الداخلية (موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية) وكذلك تاريخ المنظمة وأدائها الماضي وقيم الإدارة العليا لها تأثير في التوجه الاستراتيجي .

# المبحث الثالث

## أبعاد التوجه الاستراتيجي

### Strategic Orientation Dimensions

يتباين الكتاب والباحثون في تحديد عدد وتسمية أبعاد التوجه الاستراتيجي ، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف مداخل دراسة الموضوع فضلا عن خلفية الكتاب والباحثين وتخصصهم ، ويمكن القول أن هذا التباين في وجهات النظر لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته وإنما هناك قدرا كبيرا من الاتفاق على تأكيد أهمية أبعاد التوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي للمنظمة إضافة إلى الالتقاء بمدلولات العديد من الأبعاد .

رأى (Boseman & Phatak, 1989, 50) ان كل من الرسالة المنظمة وفلسفة المنظمة و السياسات والأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية للمنظمة هي مكونات أساسية في صياغة التوجه المستقبلي للمنظمة . كما تناول (Ginter, et. al., 1998, 139) الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم الإدارية كنتائج مرغوبة في دراستهم للتوجه الاستراتيجي . ويذكر (Harrison and John, 1998, 50) بأنه يتم وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وإيصالها إلى كل أصحاب المصلحة من خلال بعض الأدوات منها الرسالة والرؤية وتعريف العمل وأخلاقيات واستراتيجيات المنظمة ، ويرى آخر انه يتم وضع وإيصال التوجه الاستراتيجي من خلال بعض الأدوات منها الرؤية ، الرسالة ، تعريف العمل ، والقيم (http://media.wiley.com) .

وأكد (Keuning, 1998, 229) أن الإدارة العليا ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ستمتلك من إمكانية صياغة الأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال رسالتها ، وبيان الرسالة هي محددات لرؤية المنظمة إلى المستقبل ، وتختار المنظمة البدائل الاستراتيجية بالاعتماد على القيم الشخصية .

وبين (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٤٩) ان كل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الإدارية عناصر أساسية للتوجه الاستراتيجي . في حين رأى (الشعبي ، ٢٠٠٤ ، ١٠٤) ان المنظمات الناجحة تعتمد في تحديد التوجهات الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات والأساليب لإيصال تلك التوجهات إلى المهتمين بأنشطة ومخرجات تلك المنظمات ، ويتم ذلك من خلال وضع رؤيا شاملة للمنظمة ، ومن ثم تأتي بعدها مرحلة صياغة رسالة المنظمة التي تشتق من الرؤية ومنها يتم اشتقاق الغايات العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تترجم بدورها إلى أهداف تحكمها معايير نوعية وكمية وزمنية .



في حين ترى (أبو ربن ، ٢٠٠٥ ، ٤) ان الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية متضمنات التوجه الاستراتيجي .

وبعد استعراض أهم آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي يرى الباحث انه من المفيد إعداد جدول بشأن هذه الأبعاد ولجميع الكتاب الذين تسنى الباحث الإطلاع على نتائجهم الفكرية ، وتبين أن هناك اتفاقا بخصوص بعض هذه الأبعاد ، كما موضح في الجدول رقم (١) .

يشير الجدول رقم (١) إلى أن معظم الكتاب والباحثين يتفقون على أن الرؤية الإستراتيجية إحدى أبعاد التوجه الاستراتيجي وبنسبة (87.5%) ، واتفق جميع الكتاب والباحثين على أن الرسالة هي إحدى أبعاد التوجه الاستراتيجي ، وكذلك بلغت نسبة الاتفاق على الأهداف الاستراتيجية والقيم على أنهما من أبعاد التوجه الاستراتيجي (62.5%) و(37.5%) على التوالي.

بناءً على ما سبق فان الدراسة الحالية تتناول الأبعاد الآتية للتوجه الاستراتيجي والتي استحوذت على نسب عالية في جدول الأبعاد .

أولاً : الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision .

ثانياً : رسالة المنظمة Organization Mission .

ثالثاً : الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives .

رابعاً : القيم Values .



## أولاً. الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision :

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة ، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها ، يميزها عن المنظمات الأخرى ، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والمنتجات التي تعمل فيها وزبائنها . ويعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها احتياجات الزبائن التي يجب إشباعها ، والمركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين . وعندما تستطيع ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده والمسارات التي يجب إتباعها ، فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات ، وتحديد ملامح استراتيجية المنظمة ، وكل ذلك يسهم في تحقيق قيمة إدارية حقيقية (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧١) .

لقد وردت مفاهيم عديدة للرؤية الإستراتيجية ونعرض بعض منها وكالاتي :

عرف (العلاق وآخرون ، ١٩٩٩ ، ٢٣) الرؤية المنظمة بأنها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني ، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة وللعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك. كما تعرف الرؤية بأنها وصف لمجموعة من النماذج والأولويات والإحساس وصور المستقبل ومجموعة رئيسة من المبادئ التي تؤيد المنظمة ، ومجموعة كبيرة من المعايير التي تساعد المنظمة في تحديد نجاحها والتي تجعل المنظمة فريدة ومتميزة (www.au.af.mil) .

وعرّف (المعاضيدي ، ٢٠٠٠ ، ٢٨) الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المدراء كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة . وعرف كل من (Thompson and Strickland, 2001, 6) الرؤية الإستراتيجية بكونها خارطة مستقبل المنظمة التي تزود المعلومات حول الزبون والتقنية والمنطقة الجغرافية والمنتج الذي ستستهدفه المنظمة ونوع المنظمة الذي تحاول الإدارة إيجادها ، وتشير الرؤية أيضاً إلى تطلعات الإدارة للمنظمة التي ترسم وتعرض منظراً شاملاً للمجال الذي تريد المنظمة التنافس فيها .

وعرف كل من (Johnson and Scholes, 2002, 13) الرؤية الإستراتيجية بأنها الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة ، وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً . وتعرف الرؤية بأنها الفكرة الموجهة التي تحدد طبيعة أعمال المنظمة وأهدافها المستقبلية ، بالاعتماد على كيفية اعتقاد المنظمة بالبيئة المستقبلية (www.ifla.org)

ويعرف (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٥٤) الرؤية الإستراتيجية بأنها التفكير والتصور الذهني للحالة المستقبلية لتوجيه المنظمة ، وتتأطر في ضوء معتقدات الإدارة العليا وقيمها وسلوكها بالشكل الذي ينسجم مع متغيرات البيئة المستقبلية . ويعرف (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧٢) الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها . ويبين (إدريس والنسور ، ٢٠٠٥ ، ٩) أن الرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعا عن المستقبل المرغوب على أن تكون هذه الرؤية على وفق مستوى كل أنشطة المنظمة وأعمالها .

وذكر (الديب ، ٢٠٠٥ ، ١٥) ان الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة ، وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمنظمة ، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما إلى المستقبل لشحن الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والقدرات والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية . في حين عرفها (مرسى "أ" ، ٢٠٠٦ ، ٥٨) بكونها عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا ، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة ، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا .

ويعرف (العطيات ، ٢٠٠٦ ، ١٤٠ ، ١٤٦) الرؤية الإستراتيجية بأنها الأحلام والآمال العامة الكبيرة والتي يسعى الأفراد أو المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد في ضوء ظروف البيئة العامة للمنظمة ، ويضيف الكاتب إلى إن هناك جملة من الفوائد للمنظمات من خلال الرؤية الإستراتيجية تتمثل في الآتي :

١. تحدد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه .
٢. تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
٣. تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري .
٤. اختيار الاستراتيجيات المناسبة .
٥. تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف .

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن الرؤية الإستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد تحقيقه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها .

**خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية :**

تمر صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بالعديد من الخطوات لاختيار الرؤية الفاعلة ، ويمكن تلخيص هذه الخطوات بالآتي (www.au.af.mil) :

١. **فهم المنظمة** : بهدف صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب أولاً فهم المنظمة بشكل جيد ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية : ما هي رسالة المنظمة وغرضها ؟ ما هي القيم الاجتماعية التي تلتزم بها المنظمة ؟ ما هي خصائص الصناعة ؟ ما هو الإطار المؤسسي التي تعمل فيه المنظمة ؟ ما هو موقع المنظمة ضمن ذلك الإطار ؟ ما يتطلب من المنظمة لكي تتحقق النجاح ؟ من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين للمنظمة ؟ وما هي مصالحهم وتوقعاتهم ؟

٢. **إدارة تدقيق الرؤية** : تتضمن هذه الخطوة تقييم التوجه الحالي للمنظمة . والأسئلة التي يجب الإجابة عليها هي : هل المنظمة لها رؤية محددة وواضحة ؟ ما هو التوجه الحالي للمنظمة ؟ هل القادة في المنظمة يعرفون أين تتجه المنظمة ويوافقون على هذا التوجه ؟ هل الهياكل التنظيمية والعمليات والحوافز ونظم المعلومات تدعم التوجه الحالي ؟

٣. **هدف الرؤية** : في هذه الخطوة يتم التضييق في الرؤية ، والأسئلة الرئيسية التي تجيب عليها هي : ما هي حدود وقيود الرؤية ؟ ماذا يجب أن تتجزأ الرؤية ؟ ما هي المسائل المهمة التي يجب أن تتضمنها الرؤية ؟

٤. **وضع سياق الرؤية** : أي النظر إلى المستقبل ، حيث إن الرؤية هي المستقبل المرغوب للمنظمة . ولصياغة الرؤية يجب التفكير بالبيئة المستقبلية للمنظمة والقيام بالخطوات الآتية : أولاً. تصنيف التطورات المستقبلية في البيئة التي قد تؤثر في الرؤية ، ثانياً : تدرج التوقعات المستقبلية لكل صنف ، ثالثاً : تحديد أي من هذه التوقعات لها احتمالية أكثر للحدوث . رابعاً : تحديد احتمالية حدوث كل توقع .

٥. **وضع الخطط المستقبلية** : تأتي هذه الخطوة مباشرة بعد الخطوة الرابعة بعد تحديد تلك التوقعات التي لها احتمالية أكثر للحدوث والتوقعات التي لها تأثير أكبر على الرؤية ، ومن ثم يتم دمج تلك التوقعات ووضع خطط قصيرة لبيان مدى تأثير التوقعات المستقبلية المحتملة ، ويجب أن تتمثل الخطط بشكل عام في البدائل المستقبلية التي من المحتمل أن تعمل المنظمة ضمنها .

٦. **توليد رؤى بديلة** : بما أن يكون هناك عدة بدائل مستقبلية في البيئة ، وهناك عدد من التوجهات التنظيمية التي تأخذ في المستقبل ، فمن الضروري توليد رؤى تعكس هذا الاختلاف بين التوجهات المستقبلية .

٧. اختيار الرؤية النهائية : تعد هذه الخطوة نقطة القرار ، حيث تختار المنظمة أفضل رؤية محتملة لها ، ولاختيار أفضل رؤية يجب على المنظمة النظر إلى خصائص الرؤية الجيدة ، وما تتطلب من الرؤية لكي تتجح ، وتكون منسجمة مع ثقافة وقيم المنظمة .  
ويجب أن تصاغ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بالشكل الذي تجيب على الأسئلة الآتية

(www.strategyclub.com) :

١. ما هي الأعمال التي نحن فيها الآن ؟
٢. ما هي الأعمال التي نريد أن نكون فيه ؟
٣. ماذا يريد زبائننا في المستقبل ؟
٤. ما هي توقعات أصحاب المصالح تجاهنا ؟
٥. من هم المنافسون في المستقبل ؟ المجهزون ؟ والشركاء ؟
٦. ما هو المجال التنافسي في المستقبل ؟
٧. كيف تؤثر التقنية في صناعتنا ؟
٨. ما هي الخطط البديلة المحتملة ؟

### خصائص الرؤية الإستراتيجية :

تمتلك الرؤية الإستراتيجية عدداً من الخصائص ، وقد أشار (مرسى "أ"، ٢٠٠٦ ، ٥٨) إليها ، وتتمثل في :

١. أن تتصف بالوضوح .
٢. أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة .
٣. أن تتطلع إلى المستقبل ، وان تأخذ الماضي في اعتبارها .
٤. أن تتسم بالثبات والاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل .
٥. أن تحفز العاملين في المنظمة وكذلك الزبائن .
٦. أن تتصف بالإيجاز والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في السوق المستهدف .

ويبين كل من (Thompson and Strickland, 2001, 6) بان الرؤية الفاعلة تتصف بالوضوح والتحدي والإلهام واستعداد المنظمة للمستقبل ، وفي نفس السياق هناك من يرى بأن الرؤية الإستراتيجية الفاعلة تتميز بالخصائص الآتية : أن تتصف بالوضوح ، أن ترسم صورة حية وواضحة عن مستقبل المنظمة ، وتستخدم تعبيرات بارزة وجذابة ، وتعكس تطلعات واقعية وقابلة للإنجاز ، وتنسجم مع القيم والثقافة التنظيمية ، أن تكون ذات مدى زمني معين إذا ارتبطت بإنجاز أي هدف (en.wikipedia.org).

## تنفيذ الرؤية الإستراتيجية :

تعد صياغة الرؤية الإستراتيجية مهمة صعبة ، وان تنفيذها يكون أصعب ، ولكن يجب متابعة الرؤية إذا كان لها أي تأثير على المنظمة . وتعتبر صياغة الرؤية وإيصالها إلى أصحاب المصلحة وتنفيذها من مهام القائد الاستراتيجي . وتعتقد بعض المنظمات إن صياغة الرؤية هي المهمة فقط ، ولكن إذا كانت ليست لديها خطة لكيفية تنفيذها فان صياغة الرؤية تعد جهداً ضائعاً وتؤثر سلباً في المنظمة . وقبل تنفيذ الرؤية يجب على المدراء إيصال الرؤية الإستراتيجية إلى جميع أصحاب المصلحة وخاصة أصحاب المصلحة داخل المنظمة . فمن الضروري أن توضع الرؤية بشكل جيد لكي يفهمها بسهولة أصحاب المصلحة . وإذا كانت الرؤية الإستراتيجية مشجعة للأفراد فيجب إيصالها إلى كل أعضاء المنظمة . ويمكن إيصال الرؤية في المنظمات الكبيرة إلى جميع أصحاب المصلحة بوسائل متعددة ( بشكل مكتوب ، الخطابات ، المقابلات وغيرها) . ويجب أن تكون الرؤية واقعية . والمدراء يجب أن لا يقولوا فقط إنهم يتقنون بالرؤية ، ولكن يجب أن يبينوا انهم يعملون بها من خلال قراراتهم وأعمالهم . وعند إيصال الرؤية إلى جميع أصحاب المصلحة يمكن الاستمرار بتطبيقها . وهنا يبدأ دور التخطيط الاستراتيجي ، ويمكن وصف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرؤية الإستراتيجية بتعبير يسير ، حيث أن الرؤية الإستراتيجية هي المستقبل المرغوب التي تريد المنظمة الوصول اليه . في حين التخطيط الاستراتيجي يحدد كيفية الوصول إلى هذا المستقبل . والتخطيط الاستراتيجي يربط الحاضر بالمستقبل ويبين كيفية التوجه نحو الرؤية . وان إحدى عمليات التخطيط الاستراتيجي هي صياغة أهداف لتساعد المنظمة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية (www.au.af.mil) .

## ثانياً رسالة المنظمة Organization Mission :

تعد الرسالة أساس وجود المنظمة والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المنظمة تحقيقها والوصول إليها ، كما تبني الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، فرسالة المنظمة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وزبائننها وأسواقها (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٧٠) .

إضافة إلى هذا المفهوم لقد وردت مفاهيم أخرى كثيرة للرسالة ، وتحاول الدراسة عرض المفاهيم الآتية :

يؤكد (Robson, 1997, 18) أن رسالة المنظمة تحدد السبب الرئيسي لوجود المنظمة وتساعد في شرعية وظيفتها في المجتمع ، وتعرف الرسالة أيضاً بتعبير واضح عن تاريخ المنظمة والتفضيلات الإدارية والاعتبارات البيئية والموارد والقابليات ، وتستخدمها لإرشاد عملية

صنع القرارات في المنظمة (www.ifla.org) . وتعرف رسالة المنظمة كذلك بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمنظمة سواء أكانت مكتوبة أو ضمنية ، حيث انه توضح أسباب وجود المنظمة وتحدد الغرض الأساسي لها ، وتشمل وصفا لمنتجات المنظمة الرئيسية وتعريفا لأسواقها ومصادر دخلها (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٥٤) .

و عرف (الديوه جي ، ٢٠٠٠ ، ٤١٤) رسالة المنظمة بأنها وثيقة رسمية يتم من خلالها بيان ما يريده المديرون من ان تكون عليه المنظمة وما هي الخطوط العريضة الواجب إتباعها . وبين (القطامين ، ٢٠٠٢ ، ٩١) ان رسالة المنظمة تحدد الغرض الأساسي الذي أنشأت المنظمة من اجله ، وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المنظمة بخدمتها . كما إن رسالة المنظمة يجب أن تعبر بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانيات المنظمة ومواردها المختلفة على الإنجاز ، بحيث تكون هذه الإمكانيات والقدرات قادرة على إنجاز رسالة المنظمة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية .

و عرف كل من (Johnson & Scholes, 2002, 12) الرسالة بأنها تعبير عام للغرض الكلي للمنظمة ، والذي ينسجم مع قيم وتطلعات أصحاب المصلحة الرئيسيين للمنظمة وكذلك يرتبط بمجال وحدود المنظمة . كما عرف (ياسين ، ٢٠٠٢ ، ٤٥) رسالة المنظمة على أنها الغرض الأساس الذي وجدت من اجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها ، وهي أيضا تعبير عن الرؤى العامة من جهة ، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية . وبين (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٧٣) أن رسالة المنظمة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه .

ويؤكد (بن حبتور ، ٢٠٠٤ ، ٨٩) ان رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها من غيرها من المنظمات المماثلة لها ، أي أن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة ، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به . و عرف (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧١) رسالة المنظمة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود ، وهي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة وتغطي عادة مدة زمنية طويلة .



في حين يعرف (مرسى "أ"، ٢٠٠٦ ، ٥٣) رسالة المنظمة على أنها عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنظمة ، ولتحديد مجال نشاط المنظمة ، فإنه يتم الإجابة على الأسئلة الآتية :

١. ما هو مجال النشاط الحالي للمنظمة ؟
  ٢. ماذا سوف يكون عليه مجال نشاط المنظمة في المستقبل ؟
  ٣. ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنظمة ؟
- وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن رسالة المنظمة هي السبب الجوهرى الذي وجدت من اجله المنظمة والذي ينسجم مع تطلعات الإدارة العليا ، وهو الأساس الذي يحدد مجال أعمال المنظمة الحالية والمستقبلية ومنتجاتها وأسواقها وزبائننا ويميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها .

#### أهمية رسالة المنظمة :

لا يمكن للمنظمة أن تعمل بشكل فاعل ما لم يكن لديها رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها ، وتتلخص أهمية الرسالة فيما يأتي (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٧٣) ، (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٥٤) ، (العطيات ، ٢٠٠٦ ، ١٤٩):

١. تحديد السبب الرئيسى لوجود المنظمة .
٢. ضمان الإجماع على غايات وأغراض محددة للمنظمة .
٣. تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .
٤. تعدد أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنظمة
٥. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها .
٦. تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمنظمة .
٧. تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل أصحاب المصلحة .
٨. تمثل معيار يمكن الاستناد إليه في توليد البدائل الإستراتيجية واختيار الأفضل منها
٩. الإسهام في عمليات التقييم والرقابة .

#### عناصر رسالة المنظمة وخصائصها :

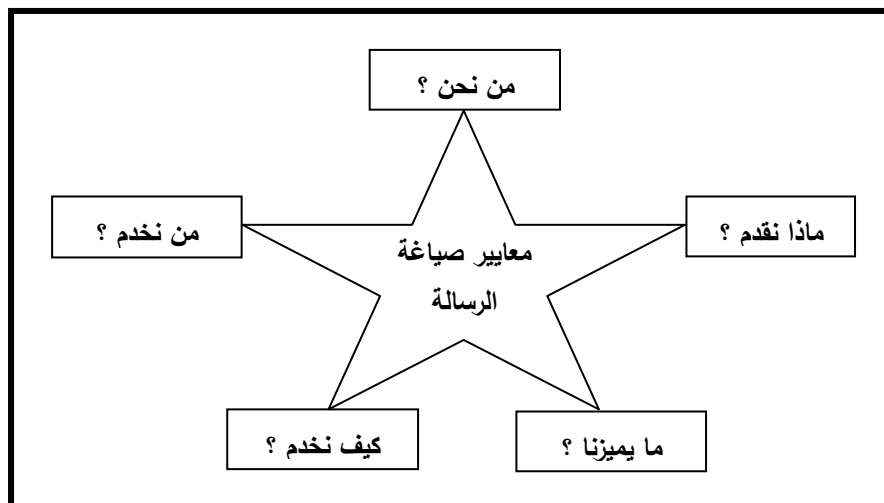
قد تختلف رسائل المنظمات في محتوياتها وأشكالها ودقتها . لكن تؤكد اغلب الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية على ضرورة تضمين رسالة المنظمة تسعة عناصر ، ويوضح الجدول رقم (٢) هذه العناصر مع ما يقابل كلاً منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا لغرض الحكم على فاعلية رسالة المنظمة (David, 2001, 64) .

الجدول رقم (٢)  
عناصر رسالة المنظمة

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

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

ويبين (العطيات ، ٢٠٠٦ ، ١٥٠) عناصر رسالة المنظمة في ضوء مجموعة من التساؤلات التي ينبغي ان تجيب رسالة المنظمة ، وكما موضح في الشكل رقم (٥) .



الشكل رقم (٥)

معايير صياغة رسالة المنظمة

المصدر : العطيات ، محمد بن يوسف النمران ، ٢٠٠٦ ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير / رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،

وتشير الدراسات والبحوث إلى العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرسالة لكي تكون فاعلة . حيث رأى (السالم ، ٢٠٠٥ ، ٨٠) ان الرسالة الفاعلة يجب أن تتمتع ببعض الصفات الجيدة لكي تتحقق الأهداف المتوخاة منها على مستوى أداء المنظمة ، ومن هذه الصفات ما يأتي :

١. إمكانية ترجمتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل .
٢. أن تكون واضحة ومفهومة لكل الأطراف المستفيدة داخل المنظمة وخارجها .
٣. أن تكون واقعية قابلة للتطبيق بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهداف المنظمة .
٤. أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين .
٥. أن تعكس صياغة الرسالة القوى الدافعة للمنظمة .
٦. أن تأخذ في الاعتبار عوامل التوسع المستقبلي والنمو المتوقع في المنتجات والأسواق والزبائن .
٧. أن تحافظ على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية .
٨. أن تعكس الصفات الرئيسية والمميزة للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها .
٩. أن تعمل على تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة .
١٠. أن تصاغ الأسئلة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية .

### صياغة رسالة المنظمة :

إن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات كما يختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة وشكل ومضمون هذه الرسالة ، وتستلزم صياغة رسالة جيدة للمنظمة أن تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار الآتي :

١. أن تعبر الرسالة بصورة واقعية ودقيقة عن رؤية المنظمة وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية (ياسين ، ٢٠٠٢ ، ٤٥) .
٢. التقسيم السوقي الذي يقدم له المنتج (سلعة أو خدمة) والمؤلف من مجموعات فرعية متجانسة من المشتريين (الزبائن) الذين يمتلكون خصائص أو صفات مشتركة مثل (العمر ، الدخل ، الصنف ، الموقع الجغرافي والدين) ، وتخدم المنظمة التقسيم السوقي الذي تراه بأنه المفضل ، إذ إن المنتج المقدم أو المصمم لخدمة حاجات تقسيم سوقي معين قد يكون غير ملائم لحاجات تقسيم سوقي آخر .

٣. مدى اتساع أو ضيق بيان رسالة المنظمة ، إذ أن بيان الرسالة الواسع جدا لا يزود المدراء بأدلة أو محددات لمساعدتهم في تركيز أنشطتهم ، وفي نفس الوقت قد يكون بيان الرسالة الضيق جدا محددًا وبمرور الوقت تمنع المنظمة من استخدام مواردها وقدراتها في الفرص السوقية المختلفة (Boseman & Phatak, 1989, 53) .  
ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق غاياتها وأهدافها يجب أن تتم صياغتها وكتابتها بالاسترشاد بمجموعتين من المعايير (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٧٥) :

١. المعايير التي يجب أن تتضمنها الرسالة ، أو بمعنى آخر عناصر رسالة المنظمة .
٢. مجموعة المعايير التي تؤثر في صياغة الرسالة والمتمثلة بتاريخ المنظمة وقدرات المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والموارد المتاحة للمنظمة .

### ثالثاً. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives :

قبل الدخول في تحديد مفهوم الأهداف الاستراتيجية لا بد هنا من التنويه إلى التداخل في التمييز بين مصطلحي الأهداف (objectives) والغايات (goals) ، إذ يستخدم بعض من الكتاب والباحثين كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته ، والبعض الآخر يميزون بين الاثنين . ولكن المصطلح الذي يستخدمه الباحث لأغراض البحث الحالي هو الهدف (objective) لأنه أكثر استخداماً وشيوعاً ودقة من حيث المعنى والتعبير من جهة ويتمشى مع توجهات الدراسة الحالية من جهة أخرى .

وبهذا الصدد يعرف كل من (عقيلي والمؤمن ، ١٩٩٣ ، ٣٩) الأهداف الاستراتيجية بكونها الأهداف العامة للمنظمة والمتعلقة بتحقيق النشاطات المركزية والمتصلة بالأطر الخارجية لها . ويرى (العلاق وآخرون ، ١٩٩٩ ، ٢٥) أن الأهداف الإستراتيجية تعني الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق الإستراتيجية . ويبين (السبعراوي ، ٢٠٠٠ ، ٣١) أن الأهداف الإستراتيجية تمثل إحدى المراحل التتابعية للإدارة الإستراتيجية ، إذ تعد هذه المرحلة وسيلة لبلوغ رسالة المنظمة وكذلك غاية للإستراتيجية المنظمة .

وعرف (David, 2001, 11) الأهداف الإستراتيجية بكونها النتائج المحددة التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال السعي وراء رسالتها الأساسية ، وتعد الأهداف أساس النجاح المنظمي لأنها تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة وتستخدم أساساً للتخطيط والتنظيم والتحفيز الفعال والأنشطة الرقابية ، وتعرف الأهداف أيضاً بأنها المخرجات أو النتائج المحددة والقابلة للقياس التي تخطط المنظمة للوصول إليها في فترة زمنية معينة (www.marketing.org.au) . وعرفت (صالح ، ٢٠٠١ ، ٤٠) الأهداف الإستراتيجية بأنها

المرامي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها معبرا عنها بمؤشرات كمية وتتحقق ضمن مدة زمنية محددة متمثلة (بالنمو والربحية) . كما تعرف الأهداف بأنها النتيجة المرغوبة أو المطلوب تحقيقها خلال وقت معين (www.ifla.org) .

ويعرف كل من (Johnson & Scholes, 2002, 241) الأهداف الإستراتيجية بأنها تعابير لمخرجات أو نتائج معينة التي تسعى المنظمة تحقيقها . وهي أيضا النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي (القطامين ، ٢٠٠٢ ، ٩٢) . ويعرف (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ٩٤) الأهداف الإستراتيجية بأنها مجموعة غايات بعيدة الأمد ، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها ، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم ، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها . ويعرف (حنفي ، ٢٠٠٦ ، ١٦٧) الأهداف بأنها نهاية ما يسعى إليه النشاط في مدة زمنية معينة وبذلك يسعى التخطيط والتنظيم وحشد الموارد والتوجيه والرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف . ويعرف (مرسى "ب" ، ٢٠٠٦ ، ١١٤) الأهداف الاستراتيجية هي ما تنوي وتعمل المنظمة على تحقيقها مستقبلا . إنها نتيجة نهائية تأمل المنظمة تحقيقها في نهاية الدورة .

ويمكن أن نحدد التعريف الإجرائي الآتي للأهداف الاستراتيجية : "هي النهايات أو النتائج المستهدفة والقابلة للقياس والتي تخطط المنظمة للوصول إليها في مدة زمنية معينة من خلال الاستخدام الكفء لمواردها المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلا" .

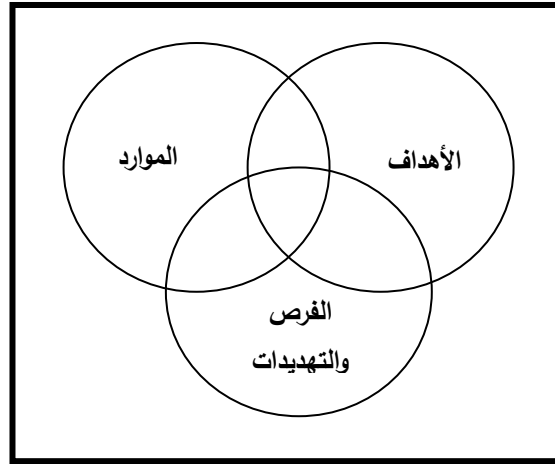
### أهمية الأهداف الإستراتيجية :

- تكمّن أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية (الدوري، ٢٠٠٥، ٥٨)، (الحسيني، ٢٠٠٠، ٥٦)، (المغربي ، ١٩٩٩، ٩٤):
١. تساعد الإدارة العليا على وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة كلها وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظائف .
  ٢. تعد الأهداف جوهر وظيفة التخطيط ، إذ لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
  ٣. تعد دليلا أو مرشدا لاتخاذ القرارات الملائمة من قبل الإدارة العليا .
  ٤. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد في كل المستويات في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
  ٥. توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي .

٦. تسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة .
٧. تساعد في تقييم أداء الأفراد .
٨. تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل فيها ولإثبات شرعيتها ووجودها لدى الحكومة والزبائن والمجتمع وباقي أصحاب المصالح .

### صياغة الأهداف الإستراتيجية :

تضع المنظمة الأهداف الإستراتيجية بعد تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، لان هناك قوى في كل من البيئة الخارجية والداخلية تجلب فرص وتهديدات وتحدد نقاط قوة وضعف للمنظمة ، ويجب على المدراء التطلع إلى استغلال الفرص والتغلب على التهديدات البيئية ، وان الأهداف الموضوعية يجب أن تعكس هذه التطلعات . وعند صياغة الأهداف الاستراتيجية يجب على المنظمة اختبار الأهداف الحالية والموارد الحالية والمتاحة والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية في السوق) .ويبين الشكل رقم ( ٦ ) كيفية وضع الأهداف الاستراتيجية ، وان المجال المنطقي الوحيد لوضع الأهداف هو نقطة تقاطع الأهداف والموارد مع الفرص والتهديدات.

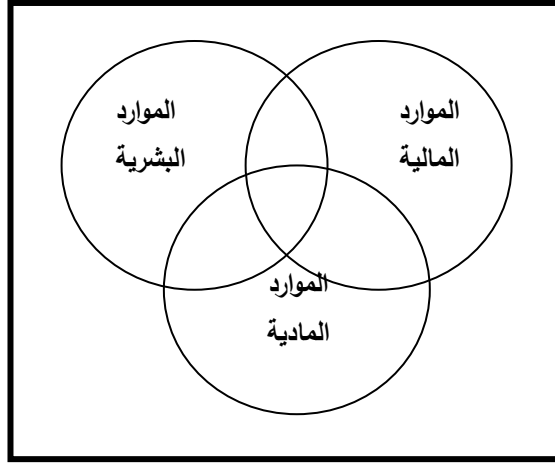


الشكل رقم (٦)

### صياغة الأهداف الإستراتيجية

Source: Boseman, G., and Phatak, A., 1989, " Strategic Management: Text and Cases" 2<sup>nd</sup>. Ed., John Wiley & Sons, New York, P. 61.

وكذلك فان نظم القيم الشخصية للمدراء أيضا تأثير في اختيار الأهداف الإستراتيجية ، وتشكل نقاط قوة وضعف موارد المنظمة الداخلية قيود على تطلعات المدراء وتؤثر على آمالهم التي يسعون لتحقيقها والمرتبطة بالأهداف الاستراتيجية (Boseman & Phatak, 1989, 61) . ويوضح الشكل رقم(٧) كيفية وضع الأهداف في نقطة تقاطع موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية .

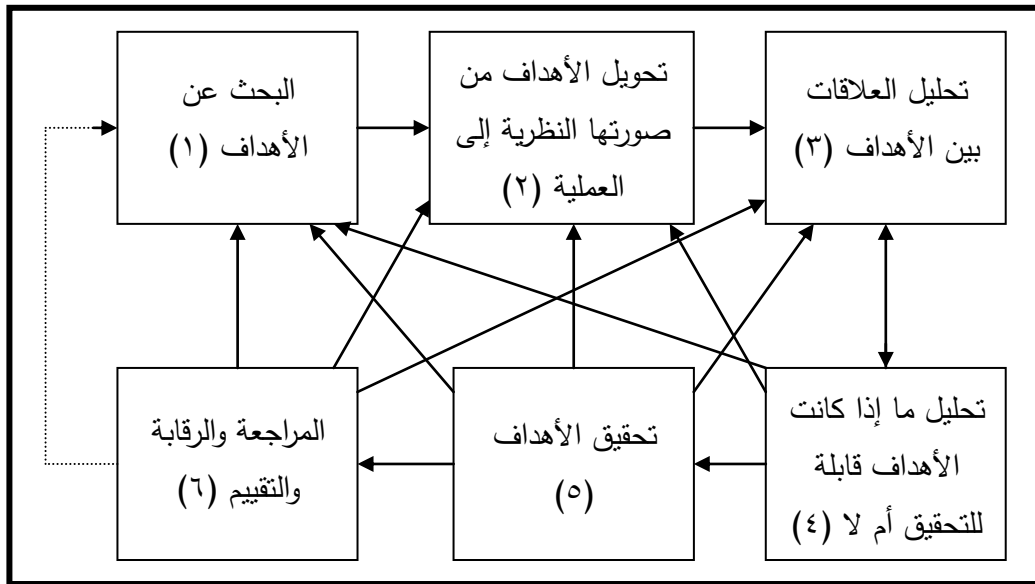


الشكل رقم (٧)

### الموارد الداخلية وصياغة الأهداف الاستراتيجية

Source: Boseman, G., and Phatak, A., 1989, " Strategic Management: Text and Cases" 2<sup>nd</sup>. Ed., John Wiley & Sons, New York, P.63

ويؤكد (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٥٧) انه بإمكان منظمات الأعمال اعتماد إطار منهجي لوضع وتطوير الأهداف الإستراتيجية وكما موضح في الشكل رقم (٨) .



الشكل (٨)

### الإطار المنهجي لتطوير ووضع الأهداف الاستراتيجية في منظمات الأعمال

المصدر: الحسيني ،فلاح حسن ، (٢٠٠٠) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر،عمان ، ٥٨ .

## رابعاً. القيم Values :

تؤدي القيم دوراً أساسياً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ، وقد تبلور دورها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت دورها في هذا المضمار ، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد ، لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات ، فالبعض يعتقد بقيم المال والآخر بقيم المكانة الاجتماعية ، وهكذا (حمود ، ٢٠٠٢ ، ٨٥) .

وفي هذا الصدد يعرف كل من (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ ، ٣٩٩) القيم بكونها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم . وعرف (النجفي ، ١٩٩٦ ، ٢٠) القيم بكونها مجموعة من المبادئ والأحكام والمعايير والمفاهيم التي تمثل أطر سلوكية تتصف بالإلزام وتشكل تفضيلات تحفيزية لسلوكيات محددة تنعكس بردود فعل ممثلة بخيارات معينة . ويعرف (القيوتي ، ٢٠٠٠ ، ١٥٧) القيم على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ.

ويبين (الطويل ، ٢٠٠١ ، ١٣٨) بان القيم تمثل قناعات أساسية ، كما تحتوي على مضامين خلقية بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب وجيد ومرغوب . أو أنها معتقدات مركزية من ثقافة المجتمع ، فهي رغبات ظاهرية أو ضمنية للأفراد أو الجماعات التي تؤثر في اختيار الوسائل والأهداف والنشاطات ([www.tamu.edu](http://www.tamu.edu)) . ويعرف (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٦٥) القيم على أنها معتقدات جوهرية كامنة في الفرد وتؤثر في سلوكه وتجعله متميزاً بها عن الآخرين ، والذي يعكس أداءه عند تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتنفيذه ، ومن ثم تحقيق أهدافها. وتبين (العطية ، ٢٠٠٣ ، ٩٦) بان القيم تمثل معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة شخصياً أو اجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقض . وتتضمن القيم عنصراً حكماً ، كونها تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح أو جيد أو مرغوب به . ويعرف كل من (عبوي وحريز ، ٢٠٠٦ ، ٣٠) القيم بأنها تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ وبين ما هو كائن وما يجب ان يكون .

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ ، ٣٩٩) ، ومن هذه القيم على سبيل المثال (المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، واحترام الزبائن وغيرها). وتعرف القيم



المنظمية أيضا بكونها مجموعة من الاعتقادات التي تحدد التوقعات العامة وأنماط السلوك المفضلة في المنظمة (www.mindspring.com).

ويعرف (Hill & Jones, 2001, 435) القيم المنظمة على أنها الاعتقادات والأفكار حول أنواع أهداف أعضاء المنظمة التي يجب متابعتها وأيضا حول الأنواع أو المقاييس الملائمة لسلوك أعضاء المنظمة التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف .

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي الآتي للقيم : "هي المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد وتجعله متميزا عن الآخرين ويتصرف ضمنها ويلتزم بها وتؤثر في قراراته" .

ويبين (المصري ، ٢٠٠٤ ، ٩) بأنه يمكن تلخيص أهمية القيم الشخصية للمدير في

الآتي :

١. تؤثر في نظرة المدير للأفراد والمجموعات ، ومن ثم في علاقاتهم الشخصية معه .
٢. تؤثر في إدراك المدير للمواقف والمشكلات .
٣. تؤثر في قدرات المدير وفي حلوله للمشاكل .
٤. تحدد القيود التي تبين للمدير ما هو أخلاقي وما هي غير أخلاقي في السلوك الإداري.
٥. تؤثر في درجة قبوله أو مقاومته للضغوط والأهداف .
٦. تؤثر في إدراكه لدرجة نجاح المنظمة وإنجازات الأفراد .

### وظائف القيم :

تتمثل وظائف القيم في الآتي (علي ، ١٩٩٢ ، ٧) :

١. تمثل معايير يستخدمها الأفراد والجماعات لقياس أعمالهم والحكم على تصرفاتهم ، وتنسق سلوكهم الاجتماعي .
٢. تساعد الأفراد على معرفة مكانتهم في المجتمع .
٣. ترشد السلوك وتحدد متطلبات كل مهمة وحقوقها وواجباتها .
٤. تعد الأساس التضامني الذي يوحد وجهة نظر الناس إلى الحياة .
٥. تساعد في تحقيق التكامل الاجتماعي ، أي تسهم في إشباع الدوافع والحاجات الاجتماعية .
٦. تعد أساسا لارتباط الفرد ببيئته وقبولها له .

### مصادر القيم :

يمكن تحديد مصادر القيم بما يأتي (حمود ، ٢٠٠٢ ، ٨٦)

(القيروتي ، ٢٠٠٠ ، ١٥٩) :

١. **الشرائع السماوية** : تمثل الشرائع السماوية أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبتا دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة وغيرها من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء. من الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي قول الرسول الكريم محمد **(ﷺ)** (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .
٢. **العادات والتقاليد والأعراف** : تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر ، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي .
٣. **الخبرة السابقة** : تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبر المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها ، فالذي ينعم بشيء لا يعرف قيمته إلا بعد حرمانه من هذا الشيء .
٤. **الجماعة المرجعية** : رغم أهمية الشرائع السماوية والعادات والتقاليد والأعراف والخبرة السابقة بوصفها مصادراً للقيم ، فإن عضوية الفرد في الجماعات تعد مصدراً آخر للقيم ، إذ أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن عادات وتقاليد وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها ، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل ، لذا فإن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد .

## الفصل الثاني

### خصائص العمليات

المبحث الأول : إستراتيجية الإنتاج والعمليات /  
إطار مفاهيمي

المبحث الثاني: خصائص العمليات / خلفية نظرية  
عامة

المبحث الثالث: خصائص العمليات المعتمدة في  
الدراسة

أولاً : حجم المنتج

ثانياً : تنوع المنتج

ثالثاً : الاختلاف في الطلب

رابعاً : درجة الاتصال مع الزبائن

## الفصل الثاني خصائص العمليات

سببت التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال نتيجة التقدم العلمي والتقني السريع والهائل إلى تزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن ، وأدى ذلك إلى اتساع نطاق عمليات الإنتاج وتعقدتها من اجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات ، وهذا يتطلب من إدارة العمليات تبني الخطط الرشيدة التي تضمن تحقيق رغبات الزبائن ومقابلة حاجاتهم وكسب رضاهم وفقا للأسبقيات التنافسية ، مما يتطلب التفكير بصياغة استراتيجيات تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مركز تنافسي قوي وان لخصائص العمليات دوراً أساسياً في تحقيق هذه الأسبقيات .

بناءً على ما سبق فان الفصل الحالي يتناول المباحث الآتية :

- المبحث الأول : إستراتيجية الإنتاج والعمليات / إطار مفاهيمي .
- المبحث الثاني : خصائص العمليات / خلفية نظرية عامة .
- المبحث الثالث : خصائص العمليات المعتمدة في الدراسة .

# المبحث الأول

## إستراتيجية الإنتاج والعمليات / إطار مفاهيمي

يستخدم كثيرا مصطلح إستراتيجية التصنيع Manufacturing Strategy بدلا من مصطلح إستراتيجية العمليات Operations Strategy في أدبيات الفكر الاستراتيجي لإدارة الإنتاج والعمليات وخاصة قبل ظهور وانتشار مصطلح إستراتيجية العمليات ، وقد كان ذلك بسبب الاهتمام والتركيز على المنظمات الصناعية التي غالبا ما تنتج منتجات مادية ملموسة ، مقابل انحسار الاهتمام بمنظمات صناعة وتقديم الخدمة . ومع انتشار وظهور صناعة وتقديم الخدمات على مدى واسع والتي بدأت تشكل أهمية توازي أهمية إنتاج السلع ، فقد انتشر استخدام مصطلح إستراتيجية العمليات للدلالة على إستراتيجية المنتجات والخدمات في الوقت نفسه . وان العمليات تعني جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ٦٠) .

لقد وردت تعريفات كثيرة لإستراتيجية العمليات ، ومنها :

يعرف (Dilworth, 1989, 66) إستراتيجية العمليات على أنها إستراتيجية وظيفية تهتم بالأهداف المتمثلة بالكلفة ، الجودة ، التسليم والمرونة إضافة إلى العديد من القرارات الإستراتيجية المتعلقة بهذه الأهداف . وبين (سلطان ، ١٩٩٧ ، ١٥) أن إستراتيجية العمليات تصاغ وتستنبط من إستراتيجية المنظمة الكلية وتسعى إلى تحقيق المركز التنافسي للمنظمة ، ومن أولويات اهتمامها التركيز على أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات . ويوضح (Evans, 1997, 94) إن إستراتيجية العمليات هي تطوير قابلية وظيفة العمليات لغرض دعم المزايا التنافسية لوحدة الأعمال ولإكمال جهود الوظائف الأخرى في المنظمة . ويعد (سليمان ، ١٩٩٨ ، ٤٠) إستراتيجية العمليات مجموعة من القرارات المتجانسة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى بما يؤدي إلى تحقق أهداف المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي .

في حين عرف (Schroeder, 2000, 21) إستراتيجية العمليات بكونها إستراتيجية وظيفة العمليات التي تربطها بإستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى ، والتي تقود إلى نمط ثابت في صنع القرار والميزة التنافسية في المنظمة . ويبين (Chase, et. Al, 2001, 24) إستراتيجية العمليات بأنها عملية وضع سياسات وخطط عامة لاستخدام موارد المنظمة لدعم ومساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في المدى الطويل .

ويعرف (Gaither & Frazier, 2002, 44) بان إستراتيجية العمليات هي خطة طويلة الأجل لإنتاج سلع وخدمات المنظمة ، وتقدم خارطة لما يجب إنجازه من قبل وظيفة العمليات لتحقيق إستراتيجية الأعمال . في حين يعرف (Slack , et. al, 2004, 67) إستراتيجية

العمليات بأنها النمط الكلي للقرارات والأنشطة الإستراتيجية التي تحدد دور وأهداف وفعاليات العملية ، بحيث تسهم وتدعم إستراتيجية أعمال المنظمة . ويعرف كل من (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ٦١) إستراتيجية العمليات بأنها الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسة للمنظمة ، أو هي حلقة الوصل التي تربط بين القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات بالإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الكلية الرئيسة للمنظمة والبيئة والسوق .

ويبين (Krajewski & Ritzman, 2005, 76) بان إستراتيجية العمليات تترجم خطط المنتج (سلعة أو خدمة) والأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الوقت ، المرونة) لكل تقسيم سوقي إلى القرارات التي تؤثر على العمليات التي تدعم تلك التقسيمات السوقية . وتعرف إستراتيجية العمليات بأنها سلسلة من القرارات التي تمكن وحدة الأعمال بمرور الوقت من إنجاز الهيكل المرغوب (الطاقة ، التسهيلات، التكامل العمودي ، التقنية) والبنية التحتية (قوة العمل ، المنظمة ، نظم المعلومات ونظم الرقابة) ومجموعة قابليات العمليات التي تدعم الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرونة ، الإبداع) (www2.bc.edu) .

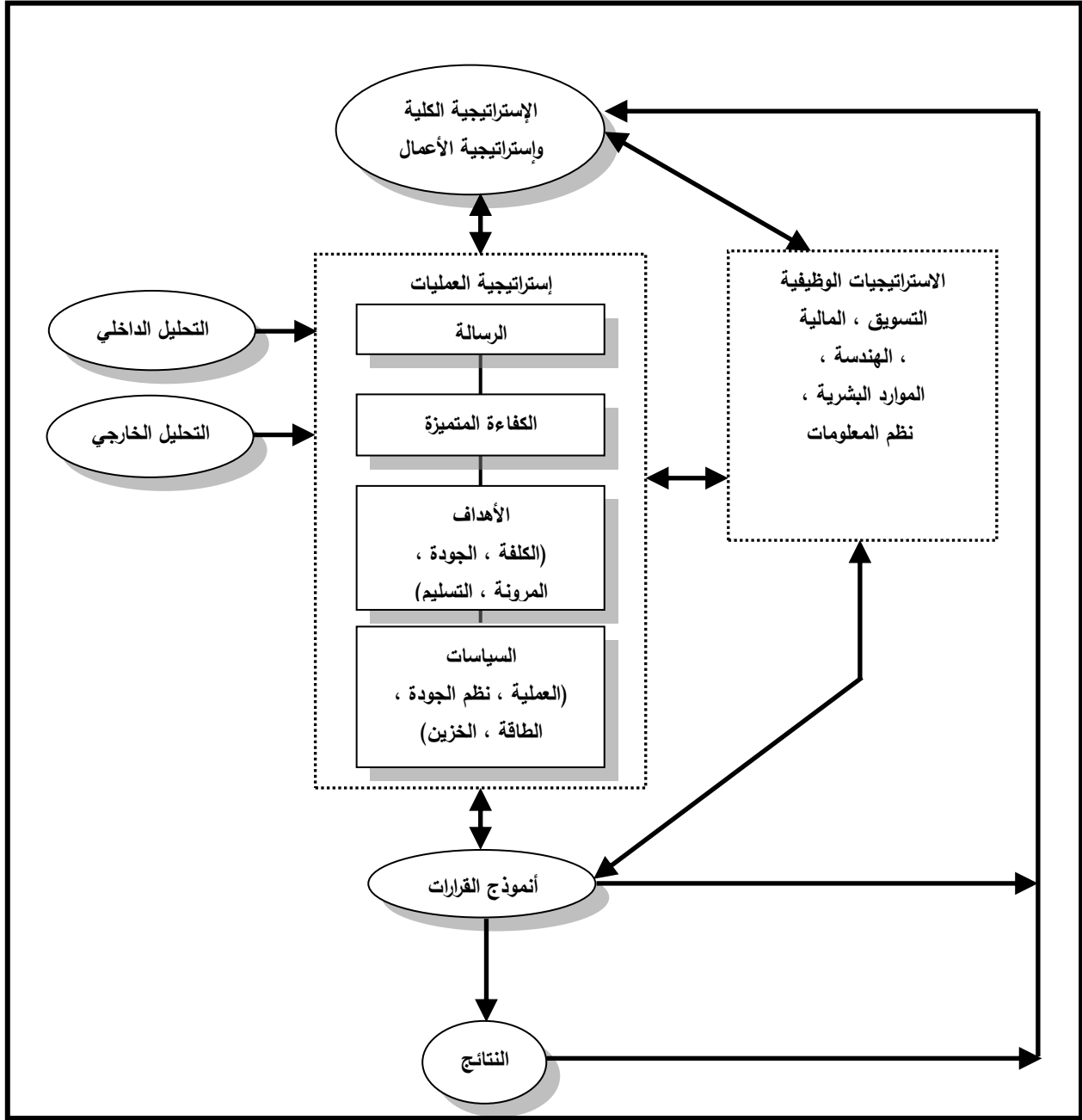
وتبين (صالح ، ٢٠٠٦ ، ٥٩) بان مفهوم إستراتيجية العمليات ينطلق من أن السبب الرئيسي لوجود المنظمة هو تقديم شيء ذو قيمة (سلع وخدمات) ، وتمتلك العمليات دوراً أساسياً في إيجاد تلك القيمة ، وهناك طرق مختلفة للتنافس والتي يجب ان تختار المنظمة إحداها عن طريق الإستراتيجية التي تتبعها .

استناداً إلى كل ما سبق يمكن تحديد التعريف الإجرائي الآتي لإستراتيجية العمليات :  
"مجموعة من القرارات المتعلقة بوظيفة العمليات يتم اتخاذها لغرض دعم الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرونة ، الإبداع) في المنظمة وتحقيق الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة " ، وعند صياغة إستراتيجية العمليات يجب أن تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار عوامل عديدة منها (حقيقة المنافسة العالمية ، تحديات الجودة وخدمة الزبون والكلفة ، التطور السريع في التقنية ، النمو المستمر في قطاع الخدمات ، ندرة موارد العمليات ، المسؤولية الاجتماعية ، التوجه الاستراتيجي للمنظمة) .

### أ نموذج إستراتيجية العمليات Operations Strategy Model :

تتكون إستراتيجية العمليات من أربعة عناصر أساسية تتمثل برسالة العمليات ، الكفاءة المتميزة ، الأهداف ، السياسات ، والتي تعد قلب إستراتيجية العمليات . والعناصر الأخرى في

الأنموذج تتمثل بمدخلات ومخرجات عملية تطوير وصياغة إستراتيجية العمليات . كما موضح في الشكل الآتي :



الشكل رقم (٩)

### أنموذج إستراتيجية العمليات

Source: Schroeder, Roger, G., 2000, operations management, contemporary concepts, Irwin, McGraw-Hill, P. 22.

تقع الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية الأعمال في قمة الأنموذج . حيث تحدد الإستراتيجية الكلية للمنظمة (Corporate Strategy) الأعمال التي تتنافس فيها المنظمة ، وتحدد إستراتيجية الأعمال (Business Strategy) الأعمال الوظيفية التي تتنافس فيها المنظمة

، في حين تحدد رسالة العمليات (Operations Mission) الغرض من وجود وظيفة العمليات ، وللمعاملات رسالة خاصة بها تشتق من إستراتيجية الأعمال وتتوافق مع إستراتيجيات الوظائف الأخرى في المنظمة ، ولا بد أن تتضمن العمليات كفاءة متميزة (Distinctive Competence) تتمثل في الموارد أو العمليات أو المهارات التي تحقق ميزة تنافسية والتي تختلف عن غيرها من المنافسين ، ويمكن أن تكون العمليات متميزة من خلال أهدافها أو استخدام مواردها بشكل صحيح ، ويجب أن تتطابق الكفاءة المتميزة مع رسالة العمليات ، وأهداف العمليات (Operations Objectives) هي العنصر الثالث في إستراتيجية العمليات ، وهي النتائج النهائية التي تسعى العمليات تحقيقها في المدى القصير والطويل ، والأهداف الشائعة للعمليات هي (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرونة ، والإبداع) ويجب أن تشتق هذه الأهداف من رسالة العمليات ، ويتمثل العنصر الرابع من إستراتيجية العمليات في سياسات العمليات (Operations Policies) والتي تشير إلى كيفية تحقيق أهداف العمليات ، والسياسات يجب أن تتطور حسب أنواع أو تصنيفات القرارات الرئيسية المتمثلة بـ(العملية ، نظم الجودة ، الطاقة ، الخزين) وهذه السياسات يجب أن تتكامل مع سياسات وقرارات الوظائف الأخرى في المنظمة Schroeder, (2000, 22) .

وتبين (الدباغ ، ١٩٩٢ ، ١٠) أهم الاعتبارات التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية بشكل عام عند صياغة إستراتيجية العمليات ، كما يأتي :

١. تعتمد إستراتيجية العمليات على الإستراتيجية الشاملة للمنظمة بالاعتماد على التسلسل المنطقي لصياغة الإستراتيجية الشاملة التي تنفرع منها إستراتيجيات التسويق ، المالية ، الموارد البشرية ، والعمليات .
٢. تلعب البيئة الخارجية دورا كبيرا في صياغة إستراتيجية العمليات .
٣. إستراتيجية العمليات خطة مجدولة ، طويلة الأمد ، تؤثر وتتأثر بها إستراتيجيات المنظمة الفرعية ، لتصب جميعا في الإستراتيجية الشاملة .
٤. اعتماد التسلسل المنطقي المعتمد في صياغة أي إستراتيجية عند صياغة إستراتيجية العمليات .

### مكونات إستراتيجية العمليات :

تضم إستراتيجية العمليات جانبين أساسيين هما الأهداف ومجالات القرارات الإستراتيجية وكالاتي (العزاوي ، ٢٠٠٦ ، ٢٤) :

١. الأهداف : يسعى مدراء العمليات إلى تحقيق عدد من الأهداف ومنها :



- أ. الكلف : تسعى إدارة العمليات إلى تخفيضها مقارنة بالمنافسين ، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من القدرة التنافسية للمنتج في السوق .
- ب. الجودة : تتضمن الجودة جانبين ، الأول : جودة التصميم ، والثاني : جودة المنتج كما يدركها الزبون .
- ج. الزمن : يتضمن هذا الهدف طول دورة الإنتاج أي الزمن اللازم لإنتاج السلعة ، وكذلك الزمن اللازم لإيصالها إلى الزبون ، حيث يعد تقليص هذا الزمن واحدة من الأسبقيات التنافسية المهمة .
- د. المرونة : يقصد بها مرونة التصميم ومرونة الحجم ، أي القدرة على تقديم منتجات جديدة أو الاستجابة في كمية الإنتاج من قبل المنظمة وفقا للتغير في حجم الطلب .
- هـ. الإبداع : يتناول الإبداع جانبي المنتج والعملية ، فالمنظمات تسعى لإشباع حاجات الزبون بتقديم منتجات جديدة ومتطورة تلبي رغباته ، كما ان عليها تطوير عمليات الإنتاج تصميمًا وإنتاجًا بما يؤدي إلى تقليل الكلف وتحسين الجودة .

٢. مجالات القرارات : تقسم القرارات ذات العلاقة بمجال العمليات إلى القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية :

- أ. القرارات الإستراتيجية : وهي قرارات بعيدة المدى تتضمن : اختيار الموقع وترتيب المصنع ، تصميم العمل ، الطاقة الإنتاجية ، التقنية ، اختيار وتصميم المنتجات ، اختيار المعدات والعمليات ، تصميم عملية الإنتاج ، الموارد البشرية .
- ب. القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتعلق بتشغيل النظام والسيطرة عليه ، وتتضمن : التخطيط الإجمالي ، جدولة العمليات ، الصيانة والمعالجة ، تخطيط الاحتياجات من المواد ، الجودة ، السيطرة على الأداء ، السيطرة على الكلف وتحسينها .

## الدور الاستراتيجي لوظيفة العمليات :

### The Strategic Role Of The Operations Function:

لا يقتصر دور وظيفة العمليات على المسؤوليات والمهام الواضحة التي تؤديها هذه الوظيفة في المنظمة ، وإنما نعني بالدور ابعده من ذلك أو بعبارة أخرى الأسباب التي سوغت وجود هذه الوظيفة . وحدد (Slack, et. al., 2004, 39) الأدوار الآتية لوظيفة العمليات :

أ. العمليات بوصفها منفذاً لإستراتيجية الأعمال : إن الدور الرئيسي للعمليات هو دورها بوصفها منفذاً لإستراتيجية الأعمال ، فمعظم المنظمات لديها عدة أنواع من الاستراتيجيات ، لكن من يقوم بتنفيذ هذه الاستراتيجيات ؟ وفي الحقيقة إن إدارة العمليات هي من تقوم بوضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ .

ب. العمليات بوصفها داعماً إستراتيجياً الأعمال : إن الدور الثاني لوظيفة العمليات هو دعم إستراتيجية الأعمال . وهذا يعني انه ينبغي عليها تطوير مواردها لتوفير القابليات التي تحتاجها المنظمة بالشكل الذي يسمح لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية . وكلما كانت عملية الأداء أحسن كلما كان الدعم الذي تقدمه لإستراتيجية المنظمة أفضل .

ج. العمليات بوصفها موجهاً إستراتيجياً الأعمال : الدور الثالث والأصعب لوظيفة العمليات هو قيادة الإستراتيجية وذلك من خلال تحديد الموقع التنافسي للمنظمة على المدى البعيد . وان الأقسام المختلفة تمتلك تأثيرات مختلفة على قدرة المنظمة في النجاح بأعمالها . وفي الحقيقة يعتمد نجاح المنظمة على الامكانيات الفريدة والمميزة للعمليات ، ومن ثم تقود وتوجه العمليات إستراتيجية المنظمة .

وقدم كل من (Hayes & Wheelwright, 1985, 101) أنموذجاً للأدوار الإستراتيجية التي يمكن أن تلعبها العمليات في أربع خطوات تستخدم لتقييم الدور التنافسي والإسهامات التي تقدمها وظيفة العمليات في أي نوع من المنظمات . حيث يرسم الأنموذج التقدم الذي يحصل في وظيفة العمليات من الدور السلبي في الخطوة الأولى إلى أن تصبح إدارة العمليات العنصر المركزي في الإستراتيجية التنافسية في الخطوة الرابعة ، وهذه الخطوات هي :

#### **الخطوة الأولى : الحياد الداخلي (الدور الروتيني) Internal Neutrality :**

يقتصر دور العمليات في هذه الخطوة على مجموعة قرارات مهيكلة حول طاقة وتسهيلات الإنتاج والتقانة والتكامل العمودي ، وتعمل في بيئة داخلية منعزلة ولا تحقق إستراتيجية على المنافسين ، وتقوم بالتركيز على إدخال التحسينات على المنتج فقط وترك العمل على إدخال التحسينات على العملية الإنتاجية . وتنتظر الإدارة العليا للعمليات على أنها وظيفة سهلة ومباشرة ولا تحتاج إلى مدراء وعاملين وبمهارات عالية وان قراراتها تتخذ لمرة واحدة ولا تحتاج إلى مراجعة مستمرة ولا تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية .

#### **الخطوة الثانية : الحياد الخارجي (الدور المقلد) External Neutrality :**

تمارس العمليات في هذا الموقع دوراً حياً أيضاً في الحصول على مزايا تنافسية ولكنها تكون تابعة للمنافسين الذين يعملون في الصناعة نفسها ، وبذلك لا تسبق المنافسين في الحصول على مواقع جديدة في السوق أو في تقديم المنتجات الجديدة ، وإنما تتأثر قراراتها بصورة كبيرة بالإستراتيجية التي يتبناها المنافسون .

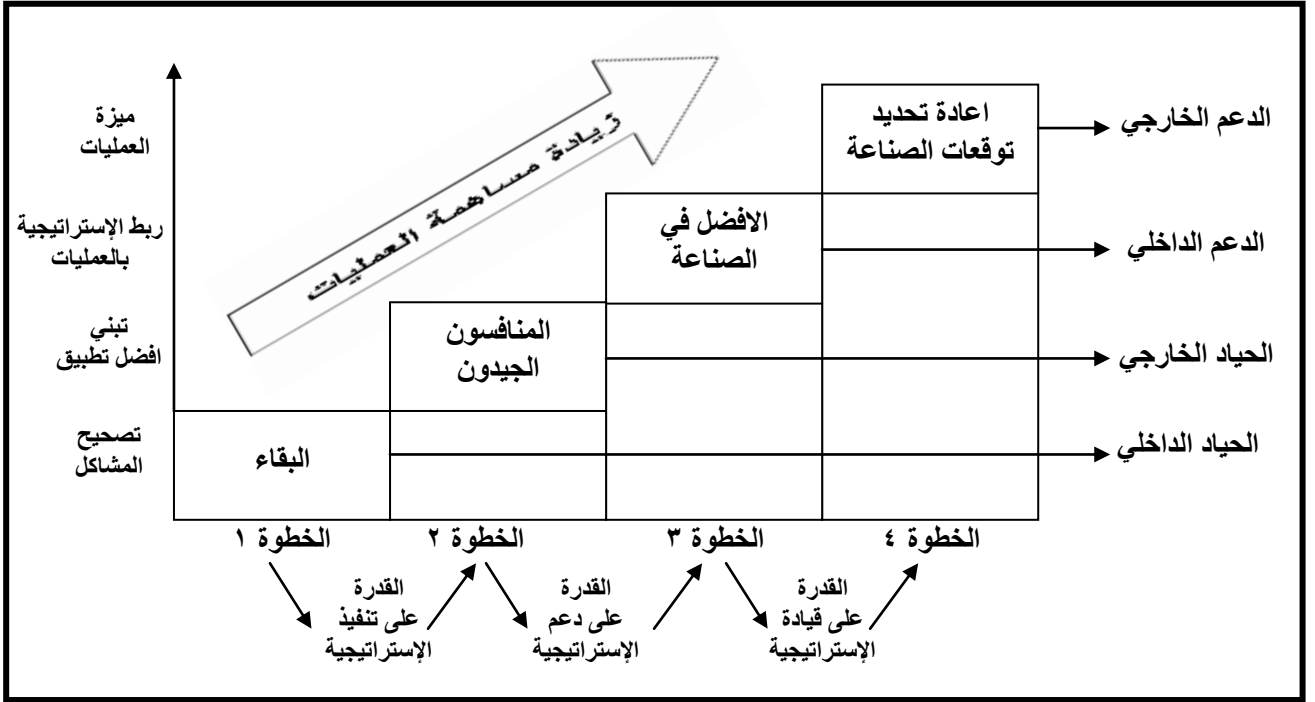
#### **الخطوة الثالثة : الدعم الداخلي (الدور الناشط) Internally Supportive :**

تركز جهود العمليات في تحقيق التناسق مع الإستراتيجية التنافسية وتقديم الدعم والإسناد للموقع التنافسي للمنظمة . ومن خلال مقارنتها بالمنافسين ليس من المحتمل أن تكون هي الأفضل في جميع الجوانب ولكن تطمح للوصول إلى ذلك الموقف .

## الخطوة الرابعة : الدعم (الإسناد) الخارجي (الدور الفعال) Externally Supportive :

تعد وظيفة العمليات هنا أساس النجاح التنافسي للمستقبل ونظرتها تكون طويلة الأجل ، وتتنبأ بالتغيرات التي تحصل في السوق ، وتطور استراتيجيات العمليات للتنافس في الأسواق في المستقبل . وهذا الدور أكثر المواقع تأثيرا في الإستراتيجية إذ تعتمد المنظمة على قدراتها بصورة أساسية ويتعاون وتنسيق الأنشطة الأخرى في الحصول على مزايا تنافسية .

ويوضح الشكل رقم (١٠) دور وظيفة العمليات وإسهامها في القدرة التنافسية. حيث إن الانتقال من الخطوة الأولى إلى الخطوة الثانية تتطلب من العمليات التغلب على مشاكلها لتنفيذ استراتيجياتها الحالية . والانتقال من الخطوة الثانية إلى الخطوة الثالثة تتطلب من العمليات بصورة فعالة تطوير مواردها لتتناسب مع إستراتيجية طويلة الأجل . والصعود إلى الخطوة الرابعة تتطلب من العمليات قيادة الإستراتيجية من خلال مساهمتها في التفوق التنافسي (Slack, et. al., 2004, 42) .



الشكل رقم (١٠)

دور وظيفة العمليات وإسهامها في القدرة التنافسية

Source: Slack, Nigel, chambers, Stuart & Johnson, Robert, (2004), operations management, 4<sup>th</sup>. ed., financial times, prentice hall, P. 42.

## المبحث الثاني

### خصائص العمليات / خلفية نظرية عامة

تمثل وظيفة الإنتاج والعمليات مركز الصدارة في المنظمات الصناعية ، وتختلف المنظمات في أداء هذه الوظيفة وفقا لاختلاف المنتجات المزمع تقديمها والخدمات المراد تقديمها . إن طبيعة العمليات الإنتاجية متماثلة ومتشابهة من حيث أنها تمثل النشاط الذي يتضمن الحصول على المدخلات الإنتاجية المتمثل بـ (المواد الأولية ، المكائن والمعدات ، الموارد البشرية ، المصادر المالية والمعلوماتية وغيرها) ثم تتولى توحيدها وتحويلها في إطار العمليات الإنتاجية إلى مخرجات تتمثل بالسلع والخدمات وفقا لنظام معين وأسلوب محدد من اجل إضافة أو إيجاد قيمة تتلاءم مع السياسات التي يمارسها القائمون على إدارة النظام ، إن هذا التماثل في إدارة العمليات الإنتاجية يختلف من منظمة لأخرى (حمود وفاخوري ، ٢٠٠١ ، ٢٩) .

وفي هذا الشأن تباين الكتاب والباحثون بشأن خصائص العمليات إذ بين (Robert, 1979, 305) إن خصائص العمليات التي يمكن استخدامها لوصف مركز العمليات تتمثل في حجم المنتج ، معدل العمليات كهدف للوقت ، كمية المعيب من المنتج ، عدد المكائن المستخدمة في العملية الإنتاجية ، احتمالية عطلات أو توقفات المكائن ، القيود على معدل العمليات ، الوقت الأدنى للتوزيع .

وحدد (Evans, 1993, 127) ستة خصائص للعمليات وتتمثل بحجم المنتج ، تنوع المنتج ، درجة الإبداع ، مهارات العاملين ، كلفة الحدة الواحدة ، تكرار وتهيئة إعداد المكائن . ويوضح الجدول رقم (٣) طبيعة العلاقة بين أنواع عمليات الإنتاج (التدفق المتصل ، التدفق غير المتصل ، الدفعة ، حسب الطلب ، والمشروع) وخصائص العمليات والتي تباينت ما بين (عال ، متوسط ، واطئ) .

**الجدول رقم (٣)**  
**خصائص الإنتاج والعمليات**

خصائص الإنتاج والعمليات						أنواع عمليات الإنتاج
كلفة الوحدة	مهارات العاملين	تكرار التهيئة للماكنة	درجة الإبداع	تنوع المنتج	حجم المنتج	
واطئ	واطئ	واطئ	عال	واطئ	عال	التدفق المتصل
واطئ	واطئ	واطئ	عال	متوسط	متوسط	التدفق غير المتصل
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	الدفعة
عال	عال	عال	واطئ	عال	واطئ	حسب الطلب
عال	عال	غير متوفر	واطئ	عال	واطئ	المشروع

Source: Evans, James, (1993), Applied Production and Operations management, 4<sup>th</sup>. ed., west publishing Co., Minneapolis, St. Paul, N.Y., P.127 .

ويشير الكاتبان (Norri & Radford, 1995, 36) إلى أن خصائص العمليات تتمثل في تنوع المنتج ، تنوع المعدات المستخدمة ، ترتيب العمليات والمسار التقني ، حجم المنتج ، حجم قوة العمل ، حجم الكادر المساند ، وتدفق المعلومات بين الإدارة والعاملين أو بين العمليات والزبائن . وفي السياق نفسه يرى (Richardson, et. al., 1995, 16) أن خصائص العمليات تتضمن حجم المنتج ، وتنوع المنتج ، ودرجة الإبداع . ويرى الكاتبان ( Russell & Taylor, 1998, 234) إلى أن خصائص العمليات تتمثل في تنوع المنتج ، تنوع المعدات ، الطلب على المنتج ، حجم المنتج ، نوع المنتج ، نظام الإنتاج ، معدات الإنتاج ، ومهارات العاملين .

ويرى (Schroeder, 2000, 58) بان خصائص العمليات هي :

١. المنتج : نوع الطلب ، تدفق المنتج ، تنوع المنتج ، نوع السوق ، حجم المنتج .
  ٢. قوة العمل : المهارات ، نوع المهمة ، الأجر .
  ٣. رأس المال : الاستثمار ، الخزين ، المعدات .
  ٤. الأهداف : المرونة ، الكلفة ، الجودة ، التسليم .
  ٥. التخطيط والرقابة : السيطرة على الإنتاج ، السيطرة على الخزين .
- وتمت مقارنة تلك الخصائص الفرعية مع ثلاثة أنواع من أنواع عمليات الإنتاج هي (التدفق الخطي ، الدفعة ، المشروع) كما يوضحها الجدول رقم (٤)

الجدول رقم (٤)  
خصائص العمليات

نوع عملية الإنتاج			خصائص العمليات
المشروع	الدفعة	التدفق الخطي	
			<u>المنتج</u>
وحدة واحدة	دفعة	مستمر أو دفعة كبيرة	نوع الطلب
تسلسل	غير مرتب	تسلسل	تدفق المنتج
عال جدا	عال	قليل	تنوع المنتج
الوحيد/المنفرد	حسب الزبون	واسع	نوع السوق
وحدة واحدة	متوسط	عال	الحجم
			<u>قوة العمل</u>
			المهارات
عالية	عالية	قليلة	نوع المهمة
غير روتينية	غير روتينية	متكررة	الأجر
عال	عال	قليل	<u>رأس المال</u>
			الاستثمار
قليل	متوسط	عال	الخزين
قليل	عالي	منخفض	المعدات
لغرض عام	لغرض عام	لغرض الخاص	<u>الأهداف</u>
			المرونة
عالية	متوسطة	قليلة	الكلفة
عالية	متوسطة	قليلة	الجودة
ثابتة	ثابتة	ثابتة	التسليم
في الوقت المحدد	في الوقت المحدد	في الوقت المحدد	<u>التخطيط والرقابة</u>
			السيطرة على الإنتاج
صعبة	صعبة	سهلة	السيطرة على الخزين
صعبة	صعبة	سهلة	

Source: Schroeder, Roger, G., 2000, operations management, contemporary concepts, Irwin, McGraw-Hill, P. 58.

ويرى (Slack, et. al, 2004, 20) إن خصائص العمليات تتمثل بحجم المنتج ، تنوع المنتج ، اختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن . وسيتبنى الباحث هذا النموذج لأسباب عدة أهمها حداثة النموذج وتكرار اغلب أبعاده في النماذج التي طرحها الباحثون الآخرون ، فضلا عن اتساق الأبعاد المطروحة في النموذج مع توجهات الدراسة الحالية . وسنتناول هذه الأبعاد بالتفصيل في المبحث اللاحق .

### مميزات خصائص العمليات

يبين كل من (العبدلي وآخرون ، ١٩٩٤ ، ٩٢) ، (الموسوي ، ١٩٩٥ ، ٢٢) ، (العسكري ، ٢٠٠٥ ، ١٦) أن خصائص العمليات تتميز بما يأتي :

١. **تطبيق الأسلوب العلمي** : وذلك تطبيق الأفكار التي نادى بها فريدريك تايلور في الصناعة والتي تتلخص في الخطوات الآتية :

- أ. تعريف المشكلة وتوضيحها .
  - ب. جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة .
  - ج. تحليل البيانات والمعلومات .
  - د. التوصل إلى حلول بديلة .
  - هـ. اختيار الحل الأمثل واختباره للتأكد من صلاحيته أو عدم كفاءته .
٢. **تطبيق مبدأ التخصص** : أي تخصص المنظمات الصناعية في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة مقاربة من السلع ، وكان نتيجة هذا التخصص انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسن جودته ، كما أصبح هناك تخصص في الوظائف داخل المنظمة.
٣. **التوسع باستخدام الآلات الحديثة** : أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات في العمليات الإنتاجية وساعد ذلك على ظهور الصناعات ذات الإنتاج الواسع فهناك آلات توفر استخدام المجهود العضلي وآلات أخرى توفر استخدام المجهود الذهني .
٤. **استخدام بحوث العمليات** : تركز أساليب بحوث العمليات التي استخدمت خلال الحرب العالمية الثانية على ثلاثة مبادئ كانت وما تزال لها أهمية خاصة في إدارة الإنتاج والعمليات وهذه المبادئ هي :
- أ. وضع أنموذج رياضي للمشكلة الإدارية أي تحويل المشكلة الإدارية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية .
  - ب. إمكانية اتخاذ القرار الإداري من خلال هذه الطريقة من قبل أشخاص متخصصين .
  - ج. إيجاد مبدأ التعاون والمشورة بين الخبراء الذين ينتمون إلى جهات سياسية واقتصادية مختلفة في حل المشاكل الإدارية التي تعرض عليهم .

ومن خلال استخدام أساليب بحوث العمليات في المنظمات الصناعية تحققت الكثير من المزايا تمثلت في تخطيط جدول الإنتاج لتحقيق أقل تكاليف ممكنة ، وتقليل الوقت الضائع بين العمليات الإنتاجية المختلفة وتقليل تكاليف النقل من خلال تحديد المواقع الصالحة لإقامة المخازن الرئيسية أو محطات التخزين الفرعية وجدولة سير المواد من قسم لآخر لتقليل نفقات المناولة إلى أقل حد ممكن .



## المبحث الثالث

### خصائص العمليات المعتمدة في الدراسة

#### أولاً. حجم المنتج :

تختلف المنظمات في حجم الإنتاج ، إذ ربما تكون كمية الإنتاج في بعض المنظمات تصل إلى مئات الآلاف من الوحدات في اليوم والبعض منها كمية الإنتاج فيها محددة جدا . وان زيادة حجم المخرجات التي تنتجها المنظمة تحتاج إلى التوسع في الطاقة ، وهذا يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم ، أي أن متوسط كلفة الوحدة الواحدة من المنتج ينخفض كلما زادت كمية المخرجات المنتجة من قبل المنظمة ، لان التكاليف الثابتة ستوزع على أكبر عدد من المخرجات التي تنتج فينخفض نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من التكاليف الثابتة ، وإمكانية استخدام عمليات إنتاج أكثر كفاءة تستخدم المنظمة دفعات إنتاج أكبر وأتمتة أكبر ، فضلا عن انخفاض تكاليف المواد الأولية والأجزاء المشتراة نظرا للقوة التفاوضية التي تتمتع بها المنظمة بسبب شراء كميات كبيرة من تلك المواد والأجزاء لمقابلة متطلبات الإنتاج بحجم أكبر ، وعندما يتم إنتاج المنتج بكميات كبيرة فان عملية الإنتاج تتجه نحو تبني إستراتيجية التركيز حول المنتج والتي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة تتمثل في زيادة التخصص ، وتخفيض المخزون ، وتحسين العملية جراء امتلاك تقنية متخصصة تتسم بدرجة عالية من المكننة والأتمتة ، وتقليل عدد مرات التهيئة والإعداد ، والتنافس على أساس السعر اعتمادا على قدرات المنظمة في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة كمحصلة لتلك الفوائد (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٣) .

وتقوم المنظمة في بعض الأحيان بتخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية أي تعمل بمعدلات اقل وذلك للأسباب الآتية ( المغربي ، ١٩٩٩ ، ١٧٣ ) :

١. تدهور الظروف الاقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية .
٢. ضعف الامكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية .
٣. ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها الصناعية ، كتنقص المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي .
٤. الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه .
٥. الوقوف مرحليا للاستفادة من النجاح الذي حققته المنظمة في بعض المجالات .

## ثانياً. تنوع المنتج :

ترتبط المنظمة بالزبائن من خلال السلعة أو الخدمة والتي تتباين في الشكل والمحتوى تبعاً لحاجة الزبون من جهة ، وقدرة المنظمة على التعامل مع السلعة أو الخدمة وبما يتناسب وطبيعة الطلب عليها لذلك تضع المنظمات في الحسبان اعتبارات التنوع والتبسيط والتطوير لمجابهة أية حالة ممكنة في السوق (عبد العزيز ، ٢٠٠١ ، ١١) . وتستخدم المنظمة إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع الفرص وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنوع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي (المغربي ، ١٩٩٨ ، ١٦٧) .

ويقسم الكتاب والباحثون التنوع إلى عدة أنواع وأقسام مختلفة ، إذ قسمه (السالم ، ٢٠٠٥ ، ١٧١) إلى نوعين وكالاتي :

أ. **التنوع المترابط** : يشير التنوع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التقنية المستخدمة أو التهديدات التي تتعرض لها أو قنوات التوزيع أو المهارات الإدارية المطلوبة أو مجالات الاستخدام ، والتنوع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ، ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة . ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية ، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج والإمكانات الصناعية والمهارات التسويقية .

ب. **التنوع غير المترابط** : ينطوي التنوع غير المترابط على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على المزيد من الأرباح . ومن الأمثلة العملية هو قيام منظمة تخضع لتقلبات الموسمية في أعمالها وإيراداتها بشراء منظمة أخرى تعمل في مجال مختلف ولكن تخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدي إلى حصول المنظمة الأولى على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام .

وتقسم ( العارف ، ٢٠٠٥ ، ٩٣) التنوع إلى الأنواع الآتية :

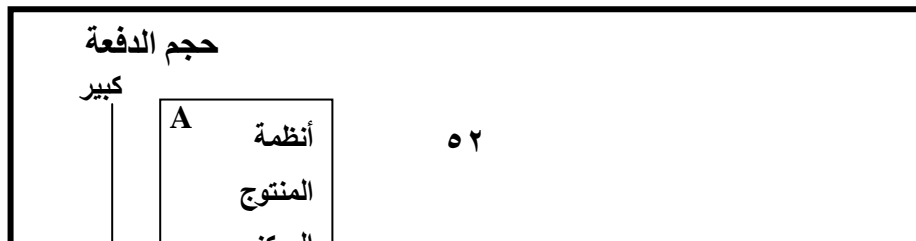
أ. **التنوع المركز** : يشير التنوع المركز إلى إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة بتلك المقدمة حالياً . وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التنوع عندما تتنافس المنظمة في صناعة لا تنمو أو معدل نموها بطيء أو عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية زيادة مبيعات المنتجات الحالية أو عندما يمكن تقديم منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية بأسعار تنافسية أو عندما تكون مبيعات السلع

الجديدة والمرتبطة بالسلع الحالية موسمية وتحقق التوازن في ظل التذبذب الحالي لمبيعات المنظمة أو عندما تكون المنتجات الحالية للمنظمة في مرحلة التدهور في دورة حياتها .

**ب. التنوع الأفقي :** يشمل التنوع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للزبائن الحاليين . ودرجة المخاطرة هنا اقل منها في حالة التنوع المتنوع لان المنظمة تكون على دراية بزبائنها الحاليين . وتتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة زيادة إيرادات المنظمة من منتجاتها أو خدماتها الحالية ، أو عندما تتنافس المنظمة في صناعة شديدة التنافس ، أو في صناعة لا تنمو كما يتضح من خلال هوامش الربح المنخفضة في الصناعة أو عندما يمكن استخدام قنوات التوزيع الحالية للمنظمة في تسويق المنتجات الجديدة للزبائن الجدد ، أو عندما يكون نمط دورة مبيعات المنتجات الجديدة مختلف عن المنتجات الحالية للمنظمة .

ويبين (Slack, et. al., 1998, 120) أن المنظمات التي تتمتع بحجم إنتاج قليل وتنوع عال للمنتوج تتجه الجودة نحو مستوياتها العليا . وتشير (الدباغ ، ١٩٩٩ ، ٣٥) إلى أن هناك تصورات تأخذها المنظمة عند زيادة تنوع المنتوج وما يصاحبها من قلة في حجم الإنتاج للمنتوج ، أهمها اقتناء تقنية عمليات ذات غرض عام تتمتع بدرجة عالية من المرونة تسمح بتحقيق التنوع الكبير .

وعند اختيار نوع عملية الإنتاج تأخذ إدارة العمليات بنظر الاعتبار حجم الدفعة وتنوع المنتوج ومتطلبات رأس المال والتحليل الاقتصادي وفيما يتعلق بحجم الدفعة وتنوع المنتوج فان الشكل رقم (١١) يبين نوع تصميم العملية بالاعتماد على تنوع المنتوج وحجم الدفعة . فعند التحرك من نقطة (A) إلى نقطة (D) من الشكل رقم (١١) فان تكاليف الوحدة الواحدة المنتجة تزداد وترتد مرونة المنتوج ، ففي نقطة (A) هناك منتج واحد والطلب عليها مرتفع جداً . ففي هذه الحالة فان تنظيم المنتوج المركز يكون متخصصاً فقط لذلك المنتوج وملائماً له . وان تكاليف الإنتاج لكل وحدة منتجة منخفضة جداً ، ولكن المرونة هنا قليلة لان المعدات والعمال متخصصون لهذا المنتوج فقط. أما في حالة زيادة عدد تصاميم المنتوج وانخفاض حجم الدفعة كما في النقطة (B) ففي هذه الحالة يكون الإنتاج بالدفعات ملائماً . وبالرغم من ان النظام مرن نسبياً لان العمال مدربين للانتقال إلى إنتاج آخر وكذلك بالنسبة للآلات ولكن بشيء من الصعوبة . وفي النقطة (D) هناك مرونة أكثر ولهذا نجد ان الإنتاج بالدفعات يكون ملائماً وكذلك الإنتاج المنقطع . وعندما يقل عدد المنتجات ويزداد حجم الدفعة فان التصنيع الخلوي كما في النقطة (C) يكون ملائماً ضمن الإنتاج المنقطع وحسب الدفعات . (Gaither & Frazier, 2002, 135)



### الشكل رقم (١١)

نوع تصميم العملية بالاعتماد على تنوع المنتج وحجم الدفعة

Source: Gaither, Norman & Frazier, Greg, 2002, Operations management, 9<sup>th</sup>.ed. , south-western, Thomson learning, P. 135.

### ثالثاً. الاختلاف في الطلب :

يختلف الطلب على الكثير من المنتجات (سلع أو خدمات) من موسم لآخر أو من شهر لآخر أو يوم لآخر ، ويسمى بالأثر الموسمي Seasonal Influence أي أن نمط الطلب يعيد نفسه أو يتكرر بعد مرور مدة معينة مثل أسبوع ، شهر أو فصل ، وتنتج المنظمات الصناعية نوعين من المنتجات وهما المنتجات النمطية والمنتجات غير النمطية . فالمنتجات النمطية هي تلك المنتجات التي تنتج بكميات كبيرة وبدون أن تتغير مواصفاتها وهي غالباً ما تنتج بقصد التخزين وليس للاستهلاك المباشر ، كما إنها تباع إلى شريحة كبيرة من الزبائن . وان الطلب على هذا النوع من المنتجات يرتبط بقدرة المنظمة على توفيرها وإنتاجها بكلفة منخفضة . ومن الأمثلة على المنتجات النمطية الأصباغ والمشروبات الغازية وغيرها . أما المنتجات غير النمطية فهي لا تنتج بقصد التخزين وإنما تنتج لتلبية طلب معين وبكميات يحددها الزبون . وهذا يعني بان المنتجات غير النمطية لا تنتج الا بعد حدوث طلب عليها وبمواصفات معينة ، بمعنى ان الطلب على هذا النوع من المنتجات ليس مستمرا . وتتركز مثل هذه المنتجات على أسبقية

التسليم في الموعد المحدد وأسبغية الجودة (حسب المواصفات المطلوبة) مع القدرة على تغيير العمليات بمرونة عالية وفقا لتغير الطلب ، ويأتي السعر في المرتبة التالية ضمن الأسبغيات التنافسية (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ٧٢) .

### العوامل المؤثرة في الطلب :

توجد في الواقع عدة عوامل تؤثر في الطلب على السلع والخدمات (Keat & Young, 2000, 71) ومن هذه العوامل :

١. **سعر السلعة أو الخدمة** : يؤثر سعر السلعة في الطلب عليها ، في حالة ارتفاع سعر سلعة معينة يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها وبالعكس مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة .
٢. **الأذواق والتفضيلات** : أحيانا يشتري المستهلك سلعة معينة دون أخرى لأنه يفضلها على السلع الأخرى وتدخل في هذه الناحية عوامل نفسية وسلوكية فضلا عن الدوافع الفنية .
٣. **الدخل** : في حالة زيادة دخل الفرد من المتوقع أن يؤدي إلى زيادة طلبه على المنتج .
٤. **أسعار المنتجات المرتبطة** : ترتبط السلعة أو الخدمة بسلعة أو خدمة أخرى بديلة أو مكملتها لها . ففي حالة تغير سعر السلعة البديلة فانه من المتوقع تغير اتجاه الطلب على السلعة الأصلية بنفس الاتجاه ، والتغير في سعر السلعة المكملة يؤدي إلى تغير اتجاه الطلب بالاتجاه المعاكس .
٥. **التوقعات المستقبلية** : إذا توقع الزبون ارتفاع سعر السلعة في المستقبل فان ذلك يؤدي إلى زيادة طلبه على السلعة ، وإذا توقع بانخفاض سعر السلعة في المستقبل يؤدي ذلك إلى انخفاض طلبه عليها .

٦. **عدد المشترين (الزبائن)** : في حالة زيادة عدد المشترين (الزبائن) لسلعة أو خدمة معينة فانه يؤدي إلى زيادة الطلب عليها وبالعكس .

وقسم كل من (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ٨٠) العوامل التي تؤثر في الطلب على السلع والخدمات إلى مجموعتين من العوامل وكالاتي :

١. **العوامل الخارجية** : يقصد بالعوامل الخارجية القوى من خارج المنظمة التي يمكن ان تلعب دورا في تغيير مقدار الطلب بمرور الوقت ، ومن هذه العوامل : الحالة العامة للاقتصاد ، فإذا كان الاقتصاد في حالة انتعاش فان ذلك من شأنه زيادة الطلب على السلع والخدمات بمقادير مختلفة . أما القرارات التي تتخذها الدولة اتجاه منظماتها فمن شأنها أيضا التأثير على الطلب كارتفاع الضرائب وقوانين حماية البيئة وارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة . ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى لا تتمكن المنظمة من السيطرة عليها أو التحكم فيها مثل

أذواق الزبائن ، الانطباع عن المنتج ، المنافسين ، وسعر السلعة المكملة والبديلة ومدى توفرها .

٢. **العوامل الداخلية** : تشير هذه العوامل إلى مجموعة القرارات التي تتخذ من داخل المنظمة والتي من شأنها التأثير على الطلب ، وتتمكن المنظمة من ممارسة السيطرة على هذه العوامل مما يتيح للمديرين فرصة الاستجابة الفعالة للتغيرات التي تحصل في الطلب . ويتمكن مدير العمليات من التأثير على حجم ووقت الطلب عن طريق التحكم بالعوامل الداخلية وهذه العوامل تطلق عليها تسمية إدارة الطلب . ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الطلب : تصميم السلع أو الخدمات ، الأسعار وحملات الإعلان ، التعبئة ، حوافز رجال البيع ، الانتشار الجغرافي لشبكات التوزيع ، وغيرها .

### طرق التأثير في الطلب :

تسعى هذه الطرق إلى تعديل الطلب وليس الطاقة عند مستوى الزبون من اجل التأثير في مستوى الاستخدام للطاقة أو أنماط الاستهلاك ، وذلك بسبب وجود فائض بالطاقة لدى المنظمة ، أو لان الحكومات أو إدارات المنظمات ولعدة أسباب ترغب بتعديل الطلب . إلا أن تعديل (التأثير في) الطلب هو ليس بالأمر السهل كما هو الحال في تعديل الطاقة ، لأنها تنصب على البيئة الخارجية أو عادات الزبائن والتي هي بطبيعة الحال من الصعب السيطرة عليها . ومن الطرق التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعديل الطلب هي (العزوي ، ٢٠٠٦ ، ١١٥) :

١. **تخفيض سعر المنتج** : تعد هذه الطريقة شائعة الاستخدام في قطاع الخدمات حيث توجد طاقة ثابتة ، وعليه فان الهدف من تخفيض السعر هو زيادة الطلب في أثناء فترات انخفاض الطلب حتى يقلل من الطاقة الفائضة (زيادة مستوى استخدام الطاقة) ، وفي المنظمات الصناعية والتوزيعية تعد هذه الطريقة مفيدة لتخفيض الخزين المتراكم .

٢. **فرض الضرائب والرسوم** : تستخدم الضرائب الحكومية لتعديل استهلاك الزبون وذلك لعدة أسباب ، وهذا الأمر له تأثيره غير المباشر في مستوى استخدام الطاقة ، فزيادة الضرائب على وقود السيارات سيخفض من الطلب على هذه المنتجات ويزيد من مستوى استخدام طاقة وسائل النقل العامة .

٣. **الإعلان** : وتعد هذه الطريقة من الطرق الفعالة في تعديل الطلب ، ونتيجة لهذا التعديل في الطلب سيزداد مستوى استخدام الطاقة للمنظمة التي استخدمت الإعلان لترويج مبيعاتها .

٤ . **التسهيلات الحكومية** : قد تعدل المدفوعات النقدية من قبل الحكومات أو المنظمات من مستويات الطلب ، إذ تعطي بعض المنظمات تسهيلات مالية أو تجري تنزيلات أو تقدم إعانات والتي من شأنها تعزيز مبيعات منتوجاتها .

## رابعاً. درجة الاتصال مع الزبائن :

يكون للزبائن دور فاعل في عمليات إنتاج وتسليم السلع والخدمات في معظم المنظمات ، وان المدى الذي يصبح فيه الزبائن متضامنين في عمليات الإنتاج له مضامين مهمة لتصميم عمليات الإنتاج ، وان هنالك مدى واسعاً لدرجات تفاعل الزبائن مع نظام الإنتاج ، فقد يصبح الزبون ذا دور محدد في الإنتاج أو انه يصبح المحور المركزي لتصميم عمليات الإنتاج (حمود وفاخوري ، ٢٠٠١ ، ٢٢٠) .

وان مشاركة الزبون تعبر عن الطرائق التي يصبح بها الزبون جزءاً من عملية الإنتاج ومدى هذه المشاركة . إذ يتحدد في هذا القرار المهم من قرارات العملية المدى الذي يتدخل أو يشرك به الزبون في عملية الإنتاج ، وان عمليات الإنتاج التي يتدخل الزبائن في أدائها بدرجة كبيرة يجب أن تعطي عموماً صفة نوع الخدمة الشخصية . وان ذلك يتطلب أن تكون تلك العمليات أكثر مرونة ، وقل كثافة لرأس المال . ويتولى الزبائن بأنفسهم كثيراً من عملية الإنتاج التي كانت تنجز من قبل العاملين وقد يتراوح مدى تدخل أو مشاركة الزبون في الخدمة الذاتية إلى اختيار المنتج أو إلى تحديد المكان الذي تقدم به الخدمة (محسن والنجار ، ٢٠٠٤ ، ١٨٣) .

واعتماداً على هذه الأهمية فقد استأثر الفكر النوعي الشامل يخدمه الزبون بشكل واسع النطاق وتحقيق السبل المثلى لرضاء الزبون بحيث أصبح المرتكز الرئيسي لأي نشاط للأعمال يتخذ من الزبون وتحقيق رغباته وميوله واتجاهاته المحور الرئيسي للاهتمام ، بل إن البحث والتطلع المستمر يرتكز إلى حقيقة النظر لما يصبو إليه الزبون من سلع وخدمات قادرة على تحقيق ميوله وولائه للسلعة أو الخدمة أو إلى المنظمة التي تقوم عادة بتقديمها ، ومن هذا المنطلق فان الجودة المراد تقديمها في إطار مختلف السلع والخدمات أصبحت في ظل المنافسة واتجاهات عولمة الاقتصاد سلاحاً تنافسياً وميزة تسعى لتحقيقها أية منظمة هادفة إذ أن بدون السعي لتحقيق ذلك الهدف تعاني المنظمة بمرور الوقت حالة من التلكؤ وعدم القدرة على الاستمرار أو الاستقرار في عالم الأعمال ، حيث أن المجتمع الإنساني أصبح بفضل الثورة التقنية والاتصالات وعالم الانترنت والعولمة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يفاضل بين العديد من السلع البديلة في الأسواق بمحض رغباته واختياراته ولذا فان سبل الجذب التي تسعى من خلالها المنظمات الاقتصادية لا يتحقق مطلقاً بمعزل عن الخدمات التي ينبغي أن تقدم للزبون

وبصورها المختلفة ، ولذا فلا بد من معرفة السلعة أو الخدمة التي يرغب الزبون باقتنائها وما هي المواصفات والسمات المميزة لها وسبل التوصيل والقابلية على التطوير والتحسين (حمود ، ٢٠٠٢ ، ٢٠٣) .

ويعد التركيز على الزبون احد الركائز الأساسية الحديثة لنجاح أية منظمة لذلك فان فكر التسويق الحديث الذي جاء به (Kotler) وزملائه ومعظم نظم العمليات الحديثة تبدأ بالزبون وتنتهي به ، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبائن المستقبلية (الفضل والطائي ، ٢٠٠٤ ، ٣٣٤) .

ويذهب مفهوم الاتصال مع الزبائن إلى ابعد من ذلك حيث يشير المفهوم أيضا إلى بعد أو قرب الزبائن من مخرجات المنظمة ومستوى درجة تعقد قنوات توزيع مخرجات المنظمة وإيصال السلع بعد الإنتاج إلى مواقع الزبائن ، وذلك من خلال قنوات توزيعية تختلف من منظمة لأخرى فهناك قناة توزيعية واحدة مقابل قنوات مضاعفة وتوزيع شامل مقابل توزيع محدود وتوزيع عمودي مقابل توزيع أفقي وكل هذه التصنيفات تسهم بشكل أو بآخر بدرجة أو مستوى الاتصال بالزبون (الديوه جي ، ١٩٨٩ ، ٢٧ ، ٣٦) .

### أساليب الاتصال بالزبائن :

هناك عدد من الأساليب يمكن أن تستخدمها المنظمة للاتصال بالزبائن أو الاستماع لصوتهم ومنها (جودة ، ٢٠٠٤ ، ٧٣):

١. **المقابلات الشخصية :** المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي ، ويكون هذا التفاعل أما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف وغيره ويوجه هنا مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى الزبون يحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفا .

٢. **الاستبانة :** أداة الاستبانة هي وسيلة لجمع البيانات والمعلومات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ، والطلب من الزبائن الإجابة عليها . وهنا أيضا يتيح مصمم الاستبانة الفرصة أمام الزبون لكي يبدي رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الاستبانة . وتعتبر الاستبانة من أكثر الطرق استخداما في هذا المجال .

٣. **مشاركة الزبون ضمن فريق الجودة :** تقوم المنظمة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام الزبون للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لإسهامه في حل مشكلات الجودة ، ورأي الزبون يكون ضروريا لأنه هو المستفيد من المنتج وبالتالي يهتم الإدارة الاستماع لوجهة نظره .



٤ . نظام الاقتراحات : لكل منظمة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات الزبائن ، فمنظمات الطيران توزع بطاقات في نهاية الرحلة تسأل فيها المسافرين عن رأيهم في الخدمات المقدمة لهم وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم . وكثير من المنظمات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوى في مكان بارز من المنظمة ، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل مدة دورية محددة . ومن الجدير بالذكر انه ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل المنظمة لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها .

ويبين (Evans, 1997, 21) إن درجة وعي الزبون قد زاد في الوقت الحاضر مشيراً إلى أن لديه اليوم خيارات كثيرة وهم يطلبون المزيد من المنتجات والخدمات ذات المواصفات والاستخدامات المتعددة ، التي تقابل وتلبي حاجاته ورغباته المتغيرة .

من خلال ما تقدم من استعراض للخصائص التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة تبين الدور الكبير لهذه الخصائص في أداء ومستقبل المنظمة بشكل عام وإدارة العمليات بشكل خاص وبهذا الخصوص يرى (Slack, et. al, 2004, 23) إن هذه الخصائص تؤثر في كلف المنتجات ، فإذا كانت المنظمة تنتج منتجات بأحجام كبيرة وتنوع قليل وانخفاض اختلاف الطلب ودرجة اتصال متدنية مع الزبائن فان ذلك يؤدي انخفاض التكاليف وبالمقابل فان المنظمات التي تنتج كميات قليلة وتنوع عال ودرجة عالية من الاختلاف في الطلب ودرجة اتصال عالية مع الزبائن فإنها تتسم بارتفاع في إجمالي التكاليف ، ويمكن تلخيص متضمنات هذه الأبعاد الأربعة في الشكل رقم (١٢) .



الشكل رقم (١٢)  
أنموذج العمليات

Source: Slack, Nigel, chambers, Stuart & Johnson, Robert, (2004), operations management, 4<sup>th</sup>. ed., financial times, prentice hall, P. 25.

## الفصل الثالث

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول : الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات وتحليلها

المبحث الرابع : وصف عينة الدراسة والأفراد  
المبحوثين

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

بعد عرض الجانب النظري في البحث الحالي تطلب التمهيد للإطار الميداني عرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء أنموذجها وفرضياتها وأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها فضلا عن وصف عينة الدراسة ومسوغات اختيارها على وفق الأطر التي تقدم بها إسهامات الفكر الإداري في مجال الإدارة فضلا عن الواقع الميداني لعمل منظمات عينة الدراسة .

وبناء على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول : الدراسات السابقة

المبحث الثاني :منهجية الدراسة

المبحث الثالث : أساليب جمع البيانات

المبحث الرابع : وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين

# المبحث الأول

## الدراسات السابقة

لا يمكن أن تدرس ظاهرة معينة ما لم يتم التأكد مما وصل إليه العلم في دراسة هذه الظاهرة التي تعد أساساً للانطلاق منها ، وعلى الرغم من ندرة الدراسات التجريبية ولاسيما تلك التي تناولت متغيرات وأبعاد هذه الدراسة بشكل مباشر والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء الفرضيات الخاصة بالموضوع فإنها اهتمت بأبعاد محددة سواء فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي أو خصائص العمليات ومن أهم هذه الدراسات :

### أولاً. الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي :

١. دراسة (Wood & Robertson, 1997) :

- التوجه نحو السوق وأبعاد التوجه الاستراتيجي :

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التوجه نحو السوق وأبعاد التوجه الاستراتيجي ، وبينت الدراسة بان تحديد السوق الذي تستهدفه المنظمة من المواضيع المهمة وخاصة خلال العقود الأخيرة وذلك لتوسع الأسواق وتنوع المنتجات وأصبح الزبون في مواقف متباينة أمام هذا الكم الهائل من المنتجات وظهور العديد من المتغيرات في السوق وسرعة تبدلها ، وبالتالي فان التعرف الدقيق على حاجات والرغبات والميول والدوافع من المهام الصعبة للمنظمة ، ولذا فعلى المنظمات تحديد توجهها نحو السوق المستهدف بشكل سليم ، وهو من الأمور المهمة ويمكن من خلالها تعزيز حصتها السوقية . وان التوجه الاستراتيجي هو التصورات والقابليات والميول والحوافز والرغبات الإدارية المعينة التي تسبق وتوجه التخطيط الاستراتيجي ، وله تأثير قوي في سلوك الإدارة وأداء المنظمة وصياغة الإستراتيجية والقرارات التي تتخذها المنظمة . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن هناك علاقة معنوية بين التوجه نحو السوق وأبعاد التوجه الاستراتيجي .

٢. دراسة (ميرخان ، ٢٠٠٣) :

- العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي "دراسة

تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل" :

تهدف الدراسة تحديد مدى تأثير الأساليب المعرفية (الاستقلال عن المجال الإدراكي ، والمرونة ، والتأملي ، والتعقيد) اعتماداً على أشكالها المتمثلة بالإدراك ، والتصور ، والذاكرة ، ورأس المال الفكري الذي يعد الثروة الحقيقية غير الملموسة في التوجه الاستراتيجي وما ينبثق عنها من سلوك استراتيجي . وتسعى الدراسة أيضاً البلوغ إلى تحديد السلوك الاستراتيجي

الذي يؤثر في توجيه المنظمة والجهود الفكرية لمجالس إدارة المنظمات ، وتشخيص مدى تأثير الأساليب المعرفية بعد تحديد علاقتها برأس المال الفكري في السلوك الاستراتيجي ، ومن ثم في التوجه الاستراتيجي ، وكذلك تحديد الفروقات المعرفية الفردية بين المديرين من حيث التفكير والتصور لتأثير إدارة المنظمات في القطاع الخاص على وفق توجه استراتيجي ينسجم مع البيئة العراقية ، واعتمدت الدراسة الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية والقيم الإدارية كأبعاد أساسية للتوجه الاستراتيجي . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً قوياً للأساليب المعرفية ورأس المال الفكري في مكونات التوجه الاستراتيجي ، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات للشركات المبحوثة وللدراسات المستقبلية .

٣. دراسة (الراوي ، ٢٠٠١) :

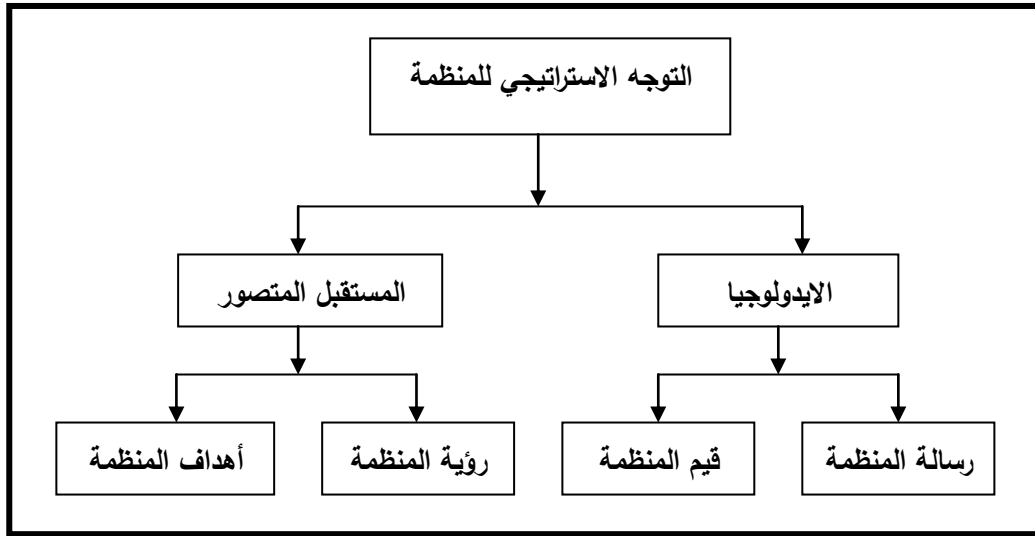
- الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي :

قدم الباحث عرضاً للجوانب المتعلقة بالشخصية وخصائصها الوراثية والمكتسبة ومدى علاقتها بالتوجه الاستراتيجي من خلال تحليل السلوك الإنساني ، مؤكداً أن القيم إحدى مظاهر السلوك غير الظاهري تتفاعل في فكر الإنسان وعقله وتدفعه إلى اتخاذ منحى سلوكي معين دون غيره تجاه موقف معين في البيئة المحيطة ، وتؤكد الدراسة أن التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمة للتعرف على بيئتها وتبرير شرعيتها ، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة ، كما انه أداة لتنسيق جهود الجميع في المنظمة لكنها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها ، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير بلا رسالة أو هدف محدد ، وهذا يدل على أن الإدارة العليا لتلك المنظمات غير مدركة بان التوجه الاستراتيجي يقدم إسهاما فعالاً في تكوين وحدة التفكير فيها ، وبعد مرشداً لتخصيص الموارد ويساعد على تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها . وتؤكد الدراسة أن التوجه الاستراتيجي يتمثل بعنصرين أساسيين هما رسالة المنظمة والأهداف التنظيمية .

٤. دراسة (إدريس والنسور ، ٢٠٠٥) :

- الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي : دراسة تحليلية :

تهدف الدراسة إلى تحديد التوجه الاستراتيجي وأهميته لعمل المنظمات ومن ثم تحديد انعكاساته المباشرة على أداء تلك المنظمات ، في الوقت الذي يعد كفاءة أداء الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد انعكاساً منطقياً لدقة وفاعلية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، وان الغموض في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة . وحددت الدراسة مكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بـ (رؤية المنظمة ، رسالة المنظمة ، أهداف المنظمة ، قيم المنظمة) كما في الشكل رقم (١٣) .



الشكل رقم (١٣)

### مكونات التوجه الاستراتيجي

المصدر : إدريس ، وائل ، والنسور ، جاسر ، (٢٠٠٥) ، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي : دراسة تحليلية ، مؤتمر إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يؤدي دوراً أساسياً في تحديد مستويات الأداء التنظيمي لها ، ويشكل نموذجاً فاعلاً لتحقيق الربط بينه وبين الأداء التنظيمي ، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات .

٥. دراسة (أبو رذن ، ٢٠٠٥) :

- التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل :

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر مضامين التوجه الاستراتيجي المتمثلة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في مجالات التغيير ، واعتبرت أن التوجه الاستراتيجي المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية الموضوعية إلى الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها ، مما يؤدي إلى وضع المنظمة في مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . واهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أي تغيير في عنصر من عناصر المنظمة يستدعي بالضرورة تغييراً في العناصر الأخرى لكي تصل المنظمة إلى حالة التوازن في حركتها ، ويقود الخلل في إحداث التغيير الاستراتيجي إلى نقص القناعة وفقدانها لدى الأفراد والتشكيلات التنظيمية بالتغيير وهذا ما يفضي إلى ضعف أدائها ، وظهرت وجود علاقة ارتباط

وتأثير معنوي بين عوامل التوجه الاستراتيجي ومجالات التغيير ، واعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة قدمت مجموعة من المقترحات الضرورية لمنظمات عينة الدراسة وللإفادة منها في مجالات الدراسات اللاحقة .

## ثانياً. الدراسات السابقة المتعلقة بخصائص العمليات :

١. دراسة (داوود ، ١٩٩٤) :

- اثر اقتصاديات الحجم في خفض الكلفة على مستوى المنظمة :

سعت الدراسة إلى تحديد اثر اقتصاديات الحجم في خفض الكلفة على المستوى الكلي للمنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة التي تسعى في البقاء هي تلك التي تعمل بأدنى معدل للكلفة ، وان المنظمة قد تتجه نحو اعتماد مبدأ التكامل الرأسي أو الأفقي بهدف خفض تكاليف الإنتاج واثار ذلك في حجم الإنتاج متمثلاً في تغيير الاعتبارات الكفوية ، وقد تلجأ المنظمة إلى تنويع منتجاتها لتحقيق أهداف معينة كتعظيم الربح أو المبيعات أو معدل النمو ، واعتمادا على هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات للمنظمات الصناعية .

٢. دراسة (Slack, et. al., 1998) :

أجرى الباحث (Slack) وزملاؤه دراسة عن اثر الحجم والتنوع في أهداف الأداء ، وقدمت الدراسة أنموذجاً لتوضيح تلك العلاقة التأثيرية كما في الجدول رقم (٥) ، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة التي تتمتع بحجم إنتاج قليل وتنوع عال للمنتوج تتجه النوعية نحو مستوياتها العليا والالتزام بتسلم الأعمال التي يتم التفاوض عليها فضلا عن القابلية على تصميم وتقديم عدة أنواع من المنتوجات بموجب مواصفات يحددها المستهلك وتكون الكلفة متباينة من حين إلى آخر بسبب حاجة المنظمة إلى درجة من المرونة والمهارات المستخدمة ، وعندما تعتمد المنظمة حجم إنتاج عال مع تنوع قليل فان النوعية تتجه إلى المطابقة مع المعايير المحددة مسبقاً ويتم التركيز على مرونة الحجم فضلا عن أن توفر المنتوج في الوقت المحدد تتطلب زيادة في الكلف الثابتة .



**الجدول رقم (٥)**  
**تأثير الحجم والتنوع في أهداف الأداء**

أهداف الأداء					تنوع المنتج	حجم المنتج
الكلفة	المرونة	الاعتمادية	السرعة	النوعية		
متغيرة	مرونة المنتج والخدمة	التسليم في الموعد المحدد	فترة الانتظار المتفاوض عليها	أداء المواصفات	عال	قليل
ثابتة	مرونة الحجم	التوفر	التسليم في الموعد	المطابقة مع المعايير	قليل	عال

Source: Slack, et. al., (1998), Operations Management, 2<sup>nd</sup>.ed., Pitman Publishing, London, P. 120.

٣. دراسة (الدباغ ، ١٩٩٩) :

- اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية :

أكدت الدراسة ان عملية تحديد الخصائص الأساسية للإنتاج والعمليات حظيت باهتمام صانعي القرار ، ويعود هذا إلى الدور الذي تؤديه في تحقيق المواءمة بين الخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال والقرارات الإستراتيجية بشكل عام ، وحددت الدراسة ثلاثة خصائص أساسية للعمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، درجة الإبداع) تؤثر في الخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال وإيجاد التأثيرات الايجابية والتداؤبية على قرارات تطبيق التكنولوجيا . وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن خاصية الحجم هي الأكثر تأثيرا في قرارات تطبيق التكنولوجيا ، وأظهرت الدراسة ضعف دور خاصية درجة الإبداع في إظهار دور البحث والتطوير في تحديد مسارات عدد من المنظمات نحو التطوير ، مما يدل على عدم إبداء أهمية كافية لدور البحث والتطوير في منظمات عينة الدراسة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على هذه النتائج .

٤. دراسة (عبد العزيز ، ٢٠٠١) :

- الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي  
"دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظتي نينوى والتأميم"

:

إن اعتماد المنظمات على احد خصائص العمليات يقود إلى تبني ترتيب مناسب لعوامل نجاح التصنيع المتمثلة بـ (الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم) إذ أن وضع ترتيب مناسب لهذه العوامل في ضوء المواءمة مع خصائص العمليات المتمثلة بـ (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، درجة الإبداع) يعزز من مكانة المنظمة وأدائها . وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات ، منها: تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة في الموافقة والموافقة بشدة على اغلب فقرات خصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، درجة الإبداع) في منظمات عينة الدراسة ، فضلا عن وجود علاقة معنوية موجبة بين خصائص العمليات وعوامل النجاح التصنيع على المستوى الكلي لمنظمات عينة الدراسة ، وقدمت جملة من التوصيات لمنظمات عينة الدراسة وللباحثين مستقبلا في موضوعات الدراسة الحالية .

من خلال ما تم استعراضه من دراسات ذات العلاقة بالموضوع ، يمكن القول بان هذه الدراسات لم تتاولت تحديد العلاقة والأثر بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات بعكس دراستنا الحالية التي تميزت بأنها ركزت على تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات من خلال تحديد العلاقة والأثر بينهما وهذا ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة ، فضلا عن القيام بتحليل المضمون للبيانات التي تمكن الباحث من الحصول عليها من شركات عينة الدراسة . وهذا لا يعني إن هذه الدراسة مختلفة تماما عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، ولا يعني عدم الاستفادة من تلك الدراسات ولكن تمت الاستفادة منها في دعم الجانب النظري لدراستنا الحالية ، إضافة إلى أن اغلب هذه الدراسات تتاولت احد الأبعاد الرئيسية المعتمدة في أنموذجنا الدراسي ، وان الدراسات السابقة تعد أساسا لانطلاق هذه الدراسة وامتدادا لها .

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### أولاً. مشكلة الدراسة :

يعد التوجه الاستراتيجي أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال وضع أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها ، فضلاً عن أنها تعد مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسوية شرعية وجودها .

إن منظماتنا وبالأخص منها الصناعية إذا ما أرادت أن تقف في ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى عليها السعي إلى بناء رؤية استراتيجية عميقة وفعالة ، وصياغة رسالة بعبارات موجزة وواضحة ومحفزة ، ووضع أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق وطموحة ووضع قيم رفيعة المستوى تسهم في تحديد نسب مقبولة من خصائص العمليات.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تتعلق بخصائص العمليات والعوامل المؤثرة فيها فإن تلك الدراسات قد أغفلت تحديد دور التوجه الاستراتيجي بكل أبعاده في تحديد خصائص العمليات أي كيف يمكن إحداث تغييرات في التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمية) التي تقود إلى إحداث تغييرات في خصائص العمليات . ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات ، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى للتعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات ، وبخاصة إن عدم تحديد نسب جيدة من خصائص العمليات يعود إلى الغموض في التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات.

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن يسهم في توضيح مشكلة

الدراسة :

١. هل يمتلك المدراء في الشركات المبحوثة تصوراً واضحاً عن التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمية) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) ؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمية) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة ؟

٣. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) معنويًا في خصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة ؟

## ثانيًا. أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من محاولة تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات ، إذ أن تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات لها دور فاعل في تهيئة بيئة عمل تتمتع بالقدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة . وتكمن أهمية الدراسة أيضا في تقديم إطار نظري وميداني للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات المتمثلة بـ (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) ، إضافة إلى أن تناول دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات تمثل بحد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام وبخاصة على وفق إطلاع الباحث على ما اجري من دراسات في هذا الموضوع لم تتناول هذين البعدين في اطارهما الشمولي .

وتكمن أهمية الدراسة في جانبها الميداني في اختبار أنموذجها والفلسفة التي يعتمدها لترجمة دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات في عينة مختارة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى .

## ثالثًا. أهداف الدراسة :

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ينصب هدف الدراسة أساسا على تشخيص وتحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات وبيان مضامين وحدود هذا الدور على مستوى الشركات المبحوثة فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية :

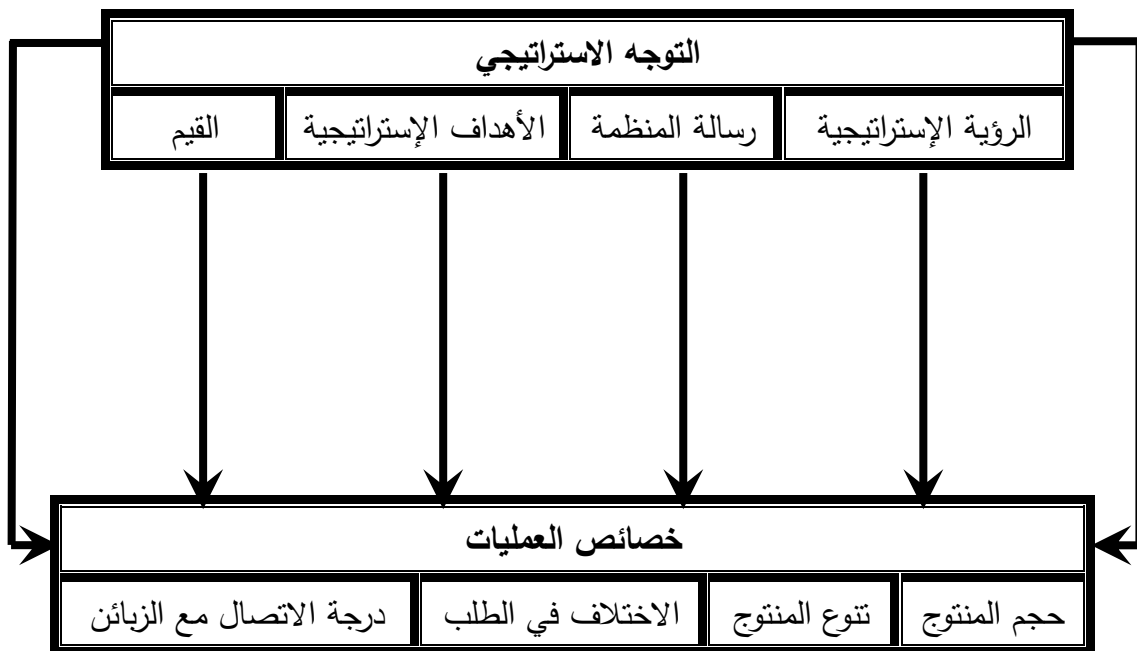
١. تقديم دراسة نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن).

٢. وصف وتشخيص أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة.

٣. اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) وخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) .
٤. اختبار التأثير المعنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم المنظمة) في خصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) في الشركات المبحوثة .

### رابعاً. أنموذج الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج افتراضي كما موضح في الشكل رقم (١٦) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات ، وي طرح هذا الأنموذج على أساس توقع وجود علاقة وتأثير بين أبعاد متغيرات الدراسة وعلى وفق الأهداف التي تنشدها ، أي أن خصائص العمليات تتحدد في ضوء التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، ويتم اختبار هذه العلاقة والتأثير إحصائياً بواسطة معامل الارتباط وتحليل الانحدار .



الشكل رقم (١٦)

الأنموذج الافتراضي للدراسة

## خامساً. فرضيات الدراسة :

تماشياً مع أهداف الدراسة واختبار أنموذجها يعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية نعرضها على النحو الآتي :

### • الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة . وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وتحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الثانية :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين رسالة المنظمة وتحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وتحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيم المنظمة وتحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

### • الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة . وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى :** هناك أثر معنوي للرؤية الاستراتيجية في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الثانية :** هناك أثر معنوي لرسالة المنظمة في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** هناك أثر معنوي للأهداف الاستراتيجية في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** هناك أثر معنوي للقيم المنظمة في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

### • الفرضية الرئيسية الثالثة :

تتباين شركات عينة الدراسة في امتلاكها لخصائص العمليات تبعاً لأبعاد توجهها الاستراتيجي.

## المبحث الثالث أساليب جمع البيانات وتحليلها

### أولاً. أساليب جمع البيانات :

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإسناد أهداف الدراسة واختبار أنموذجها وفرضياتها فقد اعتمد الباحث على نوعين من البيانات ، تم الحصول على النوع الأول منها والتمثلة بالجانب النظري من خلال أدبيات الموضوع وبعض الدراسات التي أجريت ضمن إطار المفاهيم العلمية لهذه الدراسة . أما النوع الثاني فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال استمارة الاستبانة أعدت لقياس متغيرات الدراسة ، وقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الأعمال ، كما هو مبين في الملحق رقم (١) .

### ثانياً. تصميم استمارة الاستبانة :

تشمل استمارة الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسة كما هو موضح في الملحق رقم (٣) إذ تضمن الجزء الأول المعلومات التي تتعلق بالمستجيب على الاستمارة وقد تضمنت (التحصيل الدراسي ، الموقع الوظيفي الحالي ، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ، عدد سنوات الخدمة الإجمالية) وبيانات عن منظمات عينة الدراسة وتضمنت (اسم المنظمة ، سنة التأسيس ، طبيعة النشاط ، عدد العاملين) . وفيما يتعلق الجزء الثاني من استمارة الاستبيان فإنها ركزت على المقاييس الخاصة بالتوجه الاستراتيجي ، إذ تم تقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسة تضمن القسم الأول منها الفقرات الخاصة بقياس الرؤية الاستراتيجية ، وشملت الفقرات (X8-X1) ، أما القسم الثاني من هذا الجزء فقد شمل الفقرات الخاصة برسالة المنظمة ومثلت بالفقرات (X19-X9) ، أما القسم الثالث من هذا الجزء فشمل الفقرات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية وتضمنت الفقرات (X27-X20) ، أما القسم الرابع والأخير من هذا الجزء فكان خاصاً بالفقرات التي تقيس القيم المنظمة متمثلة بالفقرات (X35-X28) .

وشمل الجزء الثالث من الاستمارة المقاييس الخاصة بخصائص العمليات وتم تقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسة تضمن القسم الأول منها الفقرات الخاصة بقياس خاصية (حجم المنتج) وشمل الفقرات (X43-X36) ، والقسم الثاني من هذا الجزء فقد تضمن المقاييس الخاصة بتنوع المنتج ومثل بالفقرات (X49-X44) ، أما القسم الثالث من هذا الجزء فقد شمل الفقرات الخاصة بالاختلاف في الطلب وتضمن الفقرات (X56-X50) . والقسم الرابع من هذا الجزء فكان خاصاً بقياس خاصية (درجة الاتصال مع الزبائن) وتضمن الفقرات (X64-X57) . وبيبين

الجدول رقم (٦) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ومصادر الاستفادة من صياغة متغيراتها وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي في الأوزان الخمسة بهدف الوصول إلى بيانات تتسم بالدقة .

الجدول رقم (٦)

متغيرات استمارة الاستبانة

المصدر	المجموع	عدد الاسئلة	المتغيرات الفرعية	تسلسل فقرات الاستبانة	المتغيرات الرئيسية	ت
الزيارات الميدانية لشركات عينة الدراسة	١١	٧	معلومات تتعلق بالمستجيب على الاستثمار	أ	معلومات عامة	اولا
بيانات عن المنظمة	٤	٤		ب		
دراسة : (ميرخان ، ٢٠٠٣) (ابو ربن ، ٢٠٠٥) (المغربي ، ١٩٩٩) (ياسين ، ٢٠٠٢) (Thompson, Jr. & Strickland, 2001) (Johnson & Scholes, 2002)	٣٥	٨ ١١ ٨ ٨	الرؤية الإستراتيجية رسالة المنظمة الأهداف الإستراتيجية القيم المنظمة	١ ٢ ٣ ٤	التوجه الاستراتيجي	ثانيا
دراسة : (Krajewski & Ritzman, 1996) Slack, et. al, (2004) (سلطان ، ١٩٩٧) (الدباغ ، ١٩٩٩) (عبد العزيز ، ٢٠٠١)	٢٩	٨ ٦ ٧ ٨	حجم المنتج تنوع المنتج الاختلاف في الطلب درجة الاتصال مع الزبائن	١ ٢ ٣ ٤	خصائص العمليات	ثالثا

- الجدول من إعداد الباحث .



## ثالثاً. اختبار صدق الاستبانة وثباتها :

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعده تمثلت بما يأتي :

### ١. الاختبارات قبل توزيع استمارات الاستبانة

أ. **قياس الصدق الظاهري** : لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية وكما مشار إليه في الملحق رقم (٢) ، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها ، تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم تجاوزها وتعديل الاستبانة على ضوءها ، وبذلك حصلت على رأي الأغلبية من السادة المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

ب. **قياس الشمولية** : تم قياس شمولية استبانة الاستبانة من خلال طرح العديد من الأسئلة على السادة المحكمين عن شمولية الاستبانة وفي ضوء الأسئلة المثارة تمت إضافة عدد من الفقرات ، وحذف عدد منها وتصحيح واستبدال عدد من العبارات بأخرى أكثر ملائمة على وفق رأي أغلب السادة المحكمين .

### ٢. الاختبارات بعد توزيع استبانة الاستبانة :

أ. **الحيادية** : تبني الباحث مسألة عدم التدخل في إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها على قدر كبير من الأهمية عند توزيع استبانة الاستبانة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية ، وإعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي لكل فرد من أفراد عينة الدراسة ، وبموجب ذلك فقد تم منح كل فرد من أفراد عينة الدراسة مدة كافية للإجابة على الاستبانة وامتدت هذه المدة من (٢٠٠٦/٧/١) إلى (٢٠٠٦/٧/٢٥) ، وقد أخذت هذه العملية مزيداً من الوقت والجهد من خلال زيارة أفراد عينة الدراسة في مواقع عملهم .

ب. **الاتساق الداخلي** : لغرض اختبار صدق الاستبانة قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة ، إذ تعبر قيم الارتباط عن مصداقية تلك الفقرة للمتغيرات الرئيسة والفرعية ، وكانت نتائج الاتساق الداخلي والموضحة في الملحق (٤) كما يأتي :

#### • الاتساق الداخلي للتوجه الاستراتيجي :

- **الرؤية الاستراتيجية** : تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد والمعتمدة في استبانة الاستبانة ، وكما هو موضح في الجدول رقم (١) الملحق (٤) وقد تبين وجود علاقات ارتباط معنوية بين أغلب فقرات هذا البعد التي تراوحت بين (0.260) و (0.680) وهي قيم معنوية عند مستوى (0.05) . وعلى الرغم من وجود عدد قليل من قيم الارتباط غير

المعنوية ، فان وجود معظم قيم الارتباط المعنوية الكبيرة تدل على الثبات والسريان النسبي ل فقرات هذا البعد والى إمكانية قياس الفقرات بالبعد المذكور .

- **رسالة المنظمة :** يشير الجدول رقم (٢) الملحق (٤) والخاص بمعاملات الارتباط ل فقرات هذا البعد إلى وجود مجموعة كبيرة من العلاقات المعنوية ل فقرات هذا البعد والتي قربت بين (0.253) و (0.689) عند مستوى معنوية (0.05) . وعلى الرغم من وجود عدد قليل من العلاقات غير المعنوية ، إلا أن ظهور معظم الارتباطات بشكل معنوي يدل على وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات هذا البعد .

- **الأهداف الاستراتيجية :** لمعرفة ثبات الفقرات الخاصة بهذا البعد وطبيعة سريانها ، فقد تم اختبار الاتساق الداخلي ل فقراته عن طريق مصفوفة الارتباط والمبينة في الجدول رقم (٣) الملحق (٤) الذي يشير إلى أن جميع هذه العلاقات معنوية عدا علاقة غير معنوية واحدة بين فقرات هذا البعد وتراوحت القيم المعنوية بين (0.383) و (0.787) وهذا يدل على وجود الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد والى إمكانية قياسه .

- **القيم المنظمية :** يشير الجدول رقم (٤) الملحق (٤) والخاص بعلاقات الارتباط بين الفقرات الخاصة بهذا البعد إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين اغلب الفقرات الخاصة بهذا البعد وتراوحت تلك القيم المعنوية بين (0.250) و (0.784) عند مستوى معنوي (0.05) . وعلى الرغم من وجود عدد من العلاقات غير المعنوية بين فقرات هذا البعد ، فان ظهور اغلب الارتباطات بشكل معنوي يدل على ثبات فقرات هذا البعد وسريانه .

#### • **الاتساق الداخلي لخصائص العمليات :**

- **حجم المنتج :** تم قياس الاتساق الداخلي لمؤشرات هذه الخاصية والمعتمدة في استمارة الاستبانة وكما هو موضح في الجدول رقم (٥) الملحق (٤) وقد تبين أن معظم الارتباطات معنوية والتي تراوحت بين (0.258) و (0.619) عند مستوى معنوي (0.05). حيث ان ظهور معظم الارتباطات بشكل معنوي يدل على الثبات النسبي ل فقرات هذه الخاصية وإمكانية قياس الفقرات الخاصة بها .

- **تنوع المنتج :** توضح مصفوفة الارتباط الاتساق الداخلي ل فقرات هذه الخاصية والموضحة في الجدول رقم (٦) الملحق (٤) إلى وجود علاقة معنوية بين جميع فقرات هذه الخاصية والتي تراوحت بين (0.387) و (0.774) عند مستوى معنوي (0.05) . وان ظهور جميع الارتباطات بشكل معنوي بين فقرات هذه الخاصية يؤكد الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات هذه الخاصية .

- **الاختلاف في الطلب :** لمعرفة ثبات فقرات هذه الخاصية وسريانه فقد استخدمت مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (٧) الملحق (٤) الذي يشير إلى وجود مجموعة

كبيرة جدا من الارتباطات المعنوية والتي قريت (0.299) و (0.634) بمستوى معنوي (0.05) . وأن وجود معظم قيم الارتباط المعنوية الكبيرة تدل على الثبات والسريان النسبي لفقرات هذه الخاصية .

- **درجة الاتصال مع الزبائن** : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بهذه الخاصية والموضحة في الجدول رقم (٨) الملحق (٤) إلى أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين اغلب فقرات هذه الخاصية التي تراوحت بين (0.262) و (0.707) عند مستوى معنوي (0.05) . وأظهرت أيضا عدداً قليلاً من قيم الارتباط غير المعنوية بين فقرات هذه الخاصية ، إلا أن وجود معظم قيم الارتباط بشكل معنوي يدل على الثبات والسريان النسبي لفقرات هذه الخاصية والى إمكانية قياس فقراتها .

## رابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل :

استناداً إلى توجهات وأهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعان الباحث بمجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت بما يأتي :

- التكرارات (FREQUENCIES) والنسب المئوية (PERCENT) والمتوسط الحسابي (MEAN) والانحراف المعياري (STANDARD DEVIATION) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ، كما موضح في الملحق رقم (٤) . وقد تم استخدام برنامج (MINITAB) في إيجاد واستخراج هذه الأدوات .
- معامل الارتباط البسيط (BIVARIATE CORRELATION) : تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وقد استخدم أيضا في تحديد درجة الاتساق الداخلي لأبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات واختبار العلاقات بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات . وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج هذه النتائج .
- الانحدار الخطي البسيط (LINEAR REGRESSION) : تم استخدام الانحدار الخطي لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي وأبعاد التوجه الاستراتيجي في المتغير المعتمد التي تمثل بخصائص العمليات . وتم استخدامه أيضا لمعرفة درجة التباين في خصائص العمليات بين شركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي . وقد تم استخدام برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج هذه النتائج .

## المبحث الرابع وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين

### أولاً. وصف شركات عينة الدراسة ومسوغات اختيارها :

يكتسب تحديد عينة الدراسة أهمية كبيرة ، إذ تتضح متغيرات وأهداف الدراسة في ضوء التحديد الصحيح والواضح لعينة الدراسة . وتأسيسا على ذلك فقد اختيرت الشركات المساهمة الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى ميدانا لإجراء الدراسة ومن هذه الشركات :

- ١ . الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي .
  - ٢ . شركة نسيج جواريب النايلون .
  - ٣ . شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية .
  - ٤ . شركة الحاج يونس للنسيج .
  - ٥ . شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (مصنع بيبسي نينوى) .
- وقد اختير الشركات الصناعية المساهمة الخاصة والمختلطة ، إذ تتضح فيها الخصائص والعوامل المكونة لأنموذج هذه الدراسة وتحقق متطلباتها أكثر من القطاع العام لجملة من الأسباب أهمها ما يأتي :

- ١ . الحرية النسبية للإدارة العليا في الشركات الخاصة في تحديد التوجه الاستراتيجي لها .
- ٢ . تعد هذه الشركات من اكبر الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى وباستثناء شركات القطاع العام .
- ٣ . تتصف هذه الشركات بالعمر التنظيمي والإنتاجي الطويل مما يعني تملكها توجه استراتيجي معين .
- ٤ . إن منتجات هذه الشركات تتضح فيها خصائص العمليات كالحجم والتنوع والاختلاف في الطلب ودرجة الاتصال مع الزبائن ، حيث تمتلك كل شركة من هذه الشركات أكثر من منتج وتتسم بعضها بإنتاج أحجام كبيرة ، وتقدم هذه الشركات منتجاتها إلى أسواق محافظات أخرى فضلا عن محافظة نينوى .
- ٥ . استمرار هذه الشركات في عملياتها على الرغم من الظروف الصعبة التي مرت ويمر بها العراق . ونرى من الضروري عرض نبذة مختصرة عن تاريخ وهدف ومنتجات شركات عينة الدراسة كما في الجدول الآتي :

## الجدول رقم (٧)

### نبذة مختصرة عن شركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	نوع الملكية	سنة التأسيس	الهدف	منتجات الشركة
١	الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	مختلطة	١٩٨٦	تهدف إلى تشجيع الاستثمار في حقل التنمية الصناعية ومجال صناعة الأثاث المنزلي	الأثاث المنزلي بمختلف أنواعه كطقم الاستقبال ، غرف النوم ، غرف الطعام ، دولاب مطبخ ، وغيرها
٢	شركة نسيج جواريب النايلون	خاصة	١٩٥٨	تهدف إلى تشجيع الاستثمار في حقل التنمية الصناعية في مجال الصناعات النسيجية	الجواريب الرجالية والولادية والنسائية
٣	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	مختلطة	١٩٨٩	تهدف إلى تشجيع الاستثمار في حقل إنتاج المواد الإنشائية وإقامة المعامل اللازمة لذلك	البلوك ، الكاشي بمختلف القياسات والأنواع
٤	شركة الحاج يونس للنسيج	خاصة	١٩٥٥	تهدف إلى استثمار رأس المال الخاص في مجال صناعة النسيج والمساهمة في إنتاج الأقمشة الحريرية واليشماغ	الأقمشة ، اليشماغ ، الخام الأسمر ، الخام الأبيض
٥	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (مصنع بيبسي نينوى)	مختلطة	١٩٨٣	تهدف الشركة إلى استثمار رأس المال في حقل المشروبات الغازية	بيبسي كولا ، سفن اب ، ميرندا ،

- المصدر : الكراس التأسيسي للشركات .

## ثانياً. وصف الأفراد المبحوثين :

إن التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المدراء له تأثير مباشر في ما تفعله المنظمة مستقبلاً ويرتبط بالمستوى النهائي بإنجازات المنظمة ، ويسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمة أيضاً في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي ، وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً ، وهناك طرائق مختلفة للتنافس يجب أن

تختار مدراء الإدارة العليا في المنظمة احدها بما يحقق لها توظيف القدرات الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة في العمليات لإيجاد الميزة التنافسية للمنظمة .

واعتمادا على هذا الدور الذي يلعبه المدراء في رسم مستقبل المنظمة فقد اختير المدراء ورؤساء الوحدات والتشكيلات الرئيسية في الشركات المبحوثة الذين يمارسون مهامها استراتيجية كاتخاذ القرارات أو الذين يسهمون في إنجاز أية مرحلة من مراحل صناعة هذه القرارات .

واستنادا إلى ذلك فقد شملت عينة الدراسة الأفراد المبحوثين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء المفوضين ومدراء المعامل والأقسام الرئيسية في المنظمة الذين يوفرون المعلومات المعتمدة والذين يسهمون بشكل أساسي في رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفي القرارات المتعلقة بخصائص العمليات .

وقام الباحث بتوزيع (٦٨) استمارة استبانة على المدراء في شركات عينة الدراسة وبنسب مختلفة ، ويوضح الجدول رقم (٨) تفاصيل توزيع هذه الاستمارات ، إذ وزعت على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة ، ومن ثم توفير الوقت الكافي والجو المناسب لممارسة حرية التعبير عن رأيهم من دون الضغط عليهم في الإجابة بسرعة مما يتطلب متابعتهم لمدة طويلة رغبة من الباحث في الحصول على الاستمارات الموزعة كافة .

#### الجدول رقم (٨)

##### توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في شركات عينة الدراسة

ت	الشركات المبحوثة	العدد	النسبة المئوية (%)
١	الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	٢٠	٢٩,٤١
٢	شركة نسيج جواريب النايلون	٨	١١,٧٦٥
٣	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	٢٠	٢٩,٤١
٤	شركة الحاج يونس للنسيج	٨	١١,٧٦٥
٥	شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (مصنع بيبسي نينوى)	١٢	١٧,٦٥
	المجموع	٦٨	١٠٠

- الجدول من إعداد الباحث

وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث :

١. المركز الوظيفي للمدراء : يظهر من الجدول رقم (٩) إن المراكز الوظيفية لأفراد عينة الدراسة تبين أن نسبة الإدارة العليا بلغت (66.18%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في حين أن نسبة الإدارة الوسطى والتنفيذية بلغت (33.82%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

وهذا يؤشر لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإدارات العليا في منظمات عينة الدراسة والتي تساهم في رسم معالم التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات

### الجدول رقم (٩)

#### توزيع الأفراد المبحوثين حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي للمدراء			
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى والتنفيذية	
العدد	%	العدد	%
45	66.18	23	33.82

- الجدول من إعداد الباحث .

٢. سنوات الخدمة : تكتسب سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي أهمية كبيرة بوصفه احد المؤشرات التي تدلل على تراكم الخبرة وقد أتضح من الجدول رقم (١٠) إن (53%) من أفراد عينة الدراسة تزيد خدمتهم في مواقعهم الوظيفي التي يشغلونها عن (٦) سنوات وقد عزز هذا من استمارة الاستبانة لقدرة أفراد عينة الدراسة في إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الرئيسة التي استخدمتها ، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة الإجمالية فيشير الجدول رقم (١٠) أيضا إلى ما يزيد عن (67.65%) من أفراد عينة الدراسة تزيد خدمتهم عن (١٠) سنوات في شركاتهم .

### الجدول رقم (١٠)

#### توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي								عدد سنوات الخدمة الإجمالية							
5-1		10-6		15-11		16 فأكثر		10-1		20-11		30-21		31 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
47	13.3	9	14.7	10	25	17	32.35	22	29.41	20	22.06	15	16.18	11	31

- الجدول من إعداد الباحث .

٣. التحصيل الدراسي :يتضح الجدول رقم (١١) إن (64.7%) من الأفراد المبحوثين كانوا من خريجي الكليات و(14.7%) من خريجي المعاهد و(14.7%) من خريجي الدراسة الإعدادية ، وبلغت نسبة الذين يحملون شهادة تخصصية عليا (ماجستير ودكتوراه) (5.9%) . وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة بإمكانهم التعامل مع متغيرات الدراسة بدقة ومصداقية .

### الجدول رقم (١١)

#### توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي							
عليا		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
5.9	7	64.7	44	14.7	10	14.7	10

- الجدول من إعداد الباحث .



## الفصل الرابع

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها

المبحث الأول : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

أولاً : وصف متغيرات التوجه الاستراتيجي

ثانياً : وصف متغيرات خصائص العمليات

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات

ثانياً : طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات .

ثالثاً. درجة التباين في خصائص العمليات لشركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي:

## الفصل الرابع وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

بهدف التعرف على ماهية المتغيرات المعتمدة في أنموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقة وتأثير التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات في الشركات عينة الدراسة ، فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها .  
واعتمادا على ما تقدم يتضمن هذا الفصل المبحثين الآتيين :  
المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .  
المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة .

# المبحث الأول

## وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ، إذ تم ترميز وتصنيف هذه المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيرات الدراسة وكما هو موضح في الملحق رقم (٥) ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا المبحث على محورين :

### أولاً. وصف متغيرات التوجه الاستراتيجي :

يتناول هذا المحور وصف مؤشرات أبعاد التوجه الاستراتيجي التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج الدراسة والمتمثلة بالرؤية الاستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية والقيم . وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد على مستوى شركات عينة الدراسة .

#### ١. الرؤية الإستراتيجية :

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن شركات عينة البحث تحاول البحث عن فرص جديدة والبحث عن الجديد من الوسائل والتقنيات في مجال عملها والحرص على تقديم منتجات مميزة باستمرار . ويبين الجدول رقم (١) من الملحق رقم (٥) إن أعلى نسبة اتفاق كان على المؤشرين (X1) و(X5) ونسبة (٩٧,١%) و(٨٦,٨%) على التوالي ، واللذين يشيران إلى أن هذه الشركات تحاول البحث عن فرص جديدة فضلاً عن حرصهم على تقديم منتجات متميزة باستمرار ، وقد بلغت قيم الوسط الحسابي لهذين المؤشرين (٤,٢) و (٤,١٩) على التوالي وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهما (٠,٥٨) و(٠,٧٧) على التوالي على المستوى الكلي للشركات عينة الدراسة . وكانت اقل نسبة اتفاق على مستوى شركات عينة الدراسة على المؤشر (X2) ونسبة (٥٧,٣%) ويشير هذا المؤشر إلى أن شركات عينة الدراسة تمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية ذات العلاقة في ضوء الرؤية الاستراتيجية ، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٦٤) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨) . وتراوح نسبة الاتفاق للمؤشرات الأخرى الخاصة بهذا البعد بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X2) والمؤشر (X1) .

أما على صعيد تشخيص مؤشرات هذا البعد على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إلى أن شركة (الحاج يونس للنسيج) تأتي في

مقدمة الشركات التي تتفق بنسبة اكبر على فقرات هذا البعد إذ بلغ معدل الوسط الحسابي لها (٤,٤) . ومن تأتي شركات (مصنع ببسي نينوى ، الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ، جواريب النايلون) على التوالي بنسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد بمعدل أوساط حسابية (٤,٠٧) (٣,٨٦) (٣,٨) (٣,٦) على التوالي .

## ٢. رسالة المنظمة :

تتجه إجابات اغلب المبحوثين نحو الاتفاق على فقرات هذا البعد المتمثلة في أن رسالة منظماتهم تتسم بتركيزها على الاهتمام بزبائنها الحاليين والمرتبين ، وأنها تشتق من طبيعة النشاطات التي تمارسها ، وتسعى هذه المنظمات إلى توسيع مجال نشاط أعمالها وتقديم منتجات متميزة وتحاول أن تكون الرائدة بين المنظمات المماثلة . وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشرين (X17) و (X16) على التوالي ، واللذين يشيران إلى أن رسالة شركات عينة الدراسة تتسم بتركيزها على الاهتمام بزبائنها الحاليين والمرتبين فضلا عن محاولة منظماتهم أن تكون الرائدة بين المنظمات المماثلة ، حيث بلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X17) (٨٩,٧%) وبوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X16) (٨٨,٣%) والوسط الحساب له (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٧٤) وكما موضح في الجدول رقم (١) الملحق رقم (٥) . أما اقل نسبة اتفاق فقد كانت على المؤشر (X12) الذي يشير إلى أن العاملين في شركات عينة الدراسة يطلعون على تفاصيل رسالتها . وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (٢٨%) وبوسط حسابي مقداره (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٧) . أما بالنسبة لنسبة الاتفاق على باقي المؤشرات الخاصة بهذا البعد فقد تراوحت بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X12) ونسبة الاتفاق للمؤشر (X17) .

وبهدف التعرف على الشركات التي تهتم بمؤشرات هذا البعد بشكل أكثر من الشركات الأخرى ، يشير الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إلى أن شركة (الحاج يونس للنسيج) تأتي في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تعنى ببعد رسالة المنظمة في أعمالها لتحقيق أهدافها . إذ بلغ معدل الوسط الحسابي لها (٤,٤) ، وجاءت شركات (مصنع ببسي نينوى ، الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ، جواريب النايلون) بمعدل أوساط حسابية (٣,٩) و (٣,٨) و (٣,٦٣) و (٣,٤٦) على التوالي .

## ٣. الأهداف الإستراتيجية :

تشير إجابات اغلب المبحوثين إلى أن تقييم أداء منظمات عينة الدراسة يعتمد على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وان هذه الأهداف تعد وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والأفراد العاملين فيها وان تحقيقها تعد أداة فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع روح المبادرة والإبداع بينها . وكانت اكبر نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشرين (X22) و (X27) على

التوالي . حيث يشير المؤشر (X22) بان تقييم أداء منظماتهم يعتمد على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشير المؤشر (X27) إلى أن الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم تعد وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والأفراد العاملين فيها ، وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X22) (٧٨%) والوسط الحسابي له (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٧٣) . أما المؤشر (X27) فكانت نسبة الاتفاق عليه (٧٣,٥%) والوسط الحسابي له (٣,٨٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٣) . أما اقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X24) الذي يشير إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم تسهم في تقليل حدة الصراع التنظيمي ، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (٤١,٢%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٨١) . وتراوحت نسبة الاتفاق للمؤشرات الأخرى الخاصة بهذا البعد بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X24) وللمؤشر (X22) .

ولغرض التعرف على أكثر الشركات اهتماما بمؤشرات هذا البعد يبين الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إن أكبر معدل وسط حسابي هو لشركة (الحاج يونس للنسيج) بمعدل (٤,٠٦) وتليها باقي شركات عينة الدراسة (شركة جواريب النايلون ، مصنع ببسي نينوى ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ) على التوالي بمعدل أوساط حسابية اقل .

#### ٤ . القيم :

تتفق اغلب إجابات المبحوثين في شركات عينة الدراسة على أن هناك اتفاقا بينهم بشأن مؤشرات هذا البعد فيما يتعلق بان منظماتهم تحرص على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها ، وتتماشى مع القيم السائدة في المجتمع ، وان هذه القيم تسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها ، وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشرين (X34) و (X35) على التوالي ، واللذين يشيران إلى أن منظماتهم تحرص على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها منذ فترة طويلة وترى منظماتهم إن القيم السائدة فيها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها . وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X34) (٨٥,٣%) وبوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦٣) . أما نسبة الاتفاق على المؤشر (X35) فكانت (٨٢,٣%) ووسط حسابي قدره (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٩٩) ، وكما موضحة في الجدول رقم (١) الملحق رقم (٥) . أما اقل نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد فكانت على المؤشر (X31) والذي يشير إلى أن شركات عينة الدراسة تمتلك العديد من القيم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية ، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (٥٤,٤%) وبوسط حسابي (٣,٦) وانحراف معياري قدره (٠,٨٥) . أما بالنسبة لنسبة الاتفاق على باقي المؤشرات الخاصة بهذا البعد فقد تراوحت بين نسبة الاتفاق على المؤشر (X31) والمؤشر (X34) .

ويوضح الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إن جميع شركات عينة الدراسة تهتم بمؤشرات هذا البعد وبدرجات متباينة . إذ أن أعلى معدل للأوساط الحسابية لهذا البعد كانت لشركة (الحاج يونس للنسيج) بمعدل (٤,٣٥) وجاءت الشركات الأخرى في عينة الدراسة بمعدل أوساط حسابية أقل إذ بلغ معدل الأوساط الحسابية لشركات (شركة جواريب النايلون ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، مصنع ببسي نينوى) (٣,٩) و(٣,٨١) و(٣,٧٨) و(٣,٦٧) على التوالي .

استناداً إلى كل ما سبق ، يبين أن شركة الحاج يونس للنسيج تأتي في مقدمة الشركات عينة الدراسة التي تهتم بمؤشرات كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي ، أي أنها الرائدة في تحقق أبعاد التوجه الاستراتيجي ، وتهتم بقية الشركات الأخرى بأبعاد التوجه الاستراتيجي بدرجات متباينة كما موضح في الجدول رقم (٢) الملحق رقم (٦) ، وقد يعود هذا إلى أن شركة الحاج يونس للنسيج هي شركة ذات ملكية خاصة ولها الحرية في تحديد توجهها الاستراتيجي المتمثلة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم واختيار الإستراتيجية المناسبة لها .

## ثانياً. وصف متغيرات خصائص العمليات :

يتناول هذا المحور وصف مؤشرات خصائص العمليات التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج الدراسة والمتمثلة بخاصية حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب وأخيراً درجة الاتصال مع الزبائن . وفيما يأتي وصف لهذه الخصائص على مستوى شركات عينة الدراسة .

### ١. حجم المنتج :

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن منظماتهم تعتمد حجم الإنتاج الكبير بسبب طبيعة مكانتها وعاملها فضلاً عن أن منظماتهم تأخذ بنظر الاعتبار توفر الامكانيات البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية عندما تريد زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج إضافة إلى أن تغيير حجم الإنتاج يعتمد على الطلب القائم في السوق . وكانت أعلى نسبة اتفاق على مؤشرات هذه الخاصية على المؤشرين (X36) و (X39) على التوالي ، ويشير المؤشر (X36) إلى أن منظمات عينة الدراسة تعتمد حجم الإنتاج الكبير بسبب طبيعة مكانتها وعاملها . في حين يشير المؤشر (X39) إلى أن تغيير حجم إنتاج منظماتهم يعتمد على الطلب القائم في السوق . وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X36) (٩٢,٧%) وعلى المؤشر (X39) (٨٩,٧%) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشرين (X36) و(X39) (٤,٢٢) (٤,١٧) على التوالي والانحراف المعياري للمؤشرين (٠,٦٢) و(٠,٨١) على التوالي . وكانت أقل نسبة اتفاق على مستوى شركات عينة الدراسة على المؤشر (X41) والذي يشير إلى أن تغيير حجم إنتاج منظماتهم يتسم بثبات الكلف نسبياً ، وينسبة اتفاق (٤٨,٦%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٤) وانحراف معياري

(٠,٨٥) . وتراوحت نسبة الاتفاق لباقي المؤشرات الخاصة بهذه الخاصية بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X41) و (X36) .

أما على صعيد تشخيص مؤشرات هذه الخاصية على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إلى أن شركة (الحاج يونس للنسيج) تأتي في مقدمة الشركات التي تركز على مؤشرات هذه الخاصية إذ بلغ معدل الوسط الحسابي لها (٤,٤) ، وتأتي شركات (شركة جواريب النايلون ، مصنع ببسي نينوى ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي) بمعدل أوساط حسابية اقل بمعدل وسط حسابي (٣,٩٨) و (٣,٩٦) و (٣,٩٦) و (٣,٦٨) على التوالي .

## ٢. تنوع المنتج :

نتجه اغلب إجابات المبحوثين نحو الاتفاق على مؤشرات هذه الخاصية أي تتسم منتجات منظماتهم بالتنوع وتستطيع تقديم منتجات جديدة ومتنوعة عند الحاجة فضلا عن أن تنوع المنتجات بمثابة استراتيجية تقود المنظمة إلى أداء متميز . وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذه الخاصية على المؤشرين (X44) و (X45) على التوالي وللذان يشيران إلى أن منتجات منظماتهم تتسم بالتنوع فضلا عن قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة ومتنوعة عند الحاجة . وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرين (X44) و (X45) (٨٢,٤%) و (٧٢,١%) على التوالي وبوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٠) للمؤشر (X44) ووسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٧) للمؤشر (X45) . أما اقل نسبة اتفاق على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة فكانت على المؤشر (X47) والذي يشير إلى أن التقنية المتوفرة في منظماتهم تسهم في تقديم منتجات متنوعة ، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (٥٥,٩%) ووسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٧) . وتراوحت نسبة الاتفاق على باقي مؤشرات هذه الخاصية بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X47) ونسبة الاتفاق للمؤشر (X44).

وبصدد التعرف على الشركات التي تعنى أكثر بمؤشرات هذه الخاصية من شركات عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إلى أن شركة (الحاج يونس للنسيج) تأتي في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تتبنى خاصية تنوع المنتج في عملياتها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها ، إذ بلغ معدل الوسط الحسابي لها (٤,٤) ، وجاءت شركات (مصنع ببسي نينوى ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، شركة جواريب النايلون ) بمعدل أوساط حسابية اقل .

## ٣. الاختلاف في الطلب :

تتفق اغلب إجابات المبحوثين في شركات عينة الدراسة على أن منتجات منظماتهم تتسم بالنمطية وتستهلك من قبل شريحة كبيرة من الزبائن وتتحدد كمية الإنتاج في ضوء طلبات الزبائن وان الطلب عليها يتغير من مدة لأخرى أو من موسم لآخر لأسباب خارجية . وكانت أعلى نسبة

اتفاق ضمن مؤشرات هذه الخاصية على المؤشرين (X52) و (X53) على التوالي ويشير المؤشر (X52) إلى أن منتجات منظماتهم تستهلك من قبل شريحة كبيرة من الزبائن في حين يشير المؤشر (X53) إلى أن كمية الإنتاج في منظماتهم تتحدد في ضوء طلبات الزبائن . وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X52) (91,2%) وبوسط حسابي (4,13) وبانحراف معياري قدره (0,64) ونسبة الاتفاق على المؤشر (X53) كانت (89,7%) وبوسط حسابي (4,23) وبانحراف معياري قدره (0,92) . واصل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X51) وبنسبة (47,1%) ووسط حسابي (3,5) وبانحراف معياري (0,88) ويشير هذا المؤشر إلى أن شركات عينة الدراسة تنتج كميات كبيرة من المنتجات دون التغيير في مواصفاتها . وبالنسبة لباقي نسب الاتفاق على المؤشرات الأخرى ضمن هذه الخاصية فقد تراوحت بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X51) ونسبة الاتفاق للمؤشر (X52) .

أما على صعيد تشخيص مؤشرات هذه الخاصية على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة يشير الجدول رقم (1) الملحق رقم (6) إلى أن شركة (الحاج يونس للنسيج) تأتي في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تتبنى هذه الخاصية وبمعدل وسط حسابي (4,37) وتأتي شركة (جواريب النايلون) في المرتبة الثانية بمعدل وسط حسابي (4,16) وتأتي شركات (شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، مصنع ببسي نينوى ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (في المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي) .

#### 4. درجة الاتصال مع الزبائن :

تتفق اغلب إجابات المبحوثين إلى أن شركات عينة الدراسة تفكر جدياً باعتماد الاتصال المباشر مع الزبائن عند بيع منتجاتها ، ويعد رضا الزبائن محور عملياتها وأولويات أهدافها ، وتأخذ المنظمة بنظر الاعتبار شكواهم والعمل على معالجتها . وأعلى نسبة اتفاق على مؤشرات هذه الخاصية فكانت على المؤشرين (X60) و (X57) على التوالي ، واللذين يشيران إلى أن منظمات عينة الدراسة تفكر جدياً باعتماد الاتصال المباشر مع الزبائن عند بيع منتجاتها وان رضا الزبائن يعد محور عملياتها وأولويات أهدافها . وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشر (X60) (80,9%) وعلى المؤشر (X57) (75%) ، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (X60) (3,94) وبانحراف معياري (0,86) والوسط الحسابي للمؤشر (X57) (4,15) وبانحراف معياري (0,796) . أما أقل نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذه الخاصية كانت على المؤشر (X62) والذي يشير إلى أن جودة منتجات منظمات عينة الدراسة تعتمد على رغبات الزبائن ، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (54,4%) وبوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,95) . وتراوحت نسبة الاتفاق على المؤشرات الأخرى الخاصة بهذه الخاصية بين نسبة الاتفاق للمؤشر (X62) ونسبة الاتفاق للمؤشر (X60) .



ويوضح الجدول رقم (١) الملحق رقم (٦) إن معظم شركات عينة الدراسة تعنى بمؤشرات هذه الخاصية ودرجات متباينة ، إذ أن أعلى معدل للأوساط الحسابية فكان لشركة (الحاج يونس للنسيج) بمعدل (٤,٢٣) وجاءت الشركات الأخرى في عينة الدراسة بمعدل أوساط حسابية أقل إذ بلغ معدل الأوساط الحسابية لشركات (مصنع بيسي نينوى ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي ، جواريب النايلون) (٣,٨) و(٣,٥٢) و(٣,٤٨) على التوالي .

بناءً على كل ما تقدم يبين بان شركة الحاج يونس للنسيج تهتم بشكل أكثر من بقية شركات عينة الدراسة بخصائص العمليات كما موضح في الجدول رقم (٣) الملحق رقم (٦) ، أي ان شركة الحاج يونس للنسيج هي الشركة التي تتمتع بالاسبقية في مجال تحقق خصائص العمليات ، وقد يرجع ذلك الى عمرها الانتاجي الطويل ، حيث تأسست هذه الشركة في سنة (١٩٥٥) وهذا يدل على امتلاكها لخصائص العمليات (حجم المنتج ، تنوع المنتج ، الاختلاف في الطلب ، درجة الاتصال مع الزبائن) منذ فترة طويلة قياسا ببقية شركات عينة الدراسة ، وتتمتع بقية شركات عينة الدراسة بخصائص العمليات بدرجات متباينة .

## المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة

بهدف التعرف على طبيعة علاقة الارتباط وتأثير التوجه الاستراتيجي ومضمون ذلك التأثير بالنسبة لخصائص العمليات لشركات عينة الدراسة تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة واعتمد الباحث مجموعة من الأدوات التحليلية . ويتناول هذا المبحث المحاور الآتية :

أولاً: علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات .

ثانياً: طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات .

ثالثاً: درجة التباين في خصائص العمليات للشركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي .

### أولاً. علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات :

يتطلب تحليل أنموذج الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية بحسب ورودها في منهجية الدراسة ، ويركز هذا المبحث على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات في شركات عينة الدراسة) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات ، ومن ثم تحليل هذه العلاقة على مستوى جميع الشركات عينة الدراسة وعل مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

#### ١. علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات على مستوى جميع شركات عينة الدراسة :

يوضح الجدول رقم (١٢) طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحديد خصائص العمليات على مستوى جميع الشركات المبحوثة . إذ يشير الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي (المؤشر الكلي) وخصائص العمليات ، إذ بلغت درجة الارتباط (٠,٦٧٥) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول رقم (١٢)

علاقة أبعاد التوجه الاستراتيجي بخصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

المؤشر الكلي	القيم	الأهداف الاستراتيجية	الرسالة	الرؤية الإستراتيجية	أبعاد التوجه الاستراتيجي
0.675*	0.624*	0.557*	0.605*	0.678*	خصائص العمليات

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تأخذ في اعتبارها أبعاد التوجه الاستراتيجي بكونها محددات لخصائص العمليات وبهدف الوقوف على المؤشرات التفصيلية للعلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً وخصائص العمليات على مستوى شركات عينة الدراسة لابد من تحليل هذه العلاقات والوقوف على اتجاهاتها ، إذ يشير الجدول رقم (١٢) إلى طبيعة واتجاهات العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي إجمالاً وتفصيلاً على مستوى شركات عينة الدراسة ، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات ، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى ، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على انفراد وكما يأتي :

#### أ. العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وخصائص العمليات للشركات عينة الدراسة :

يشير الجدول رقم (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية الاستراتيجية وخصائص العمليات على مستوى جميع شركات عينة الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٨) ، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى ، ويدل ذلك على انه كلما ازدادت محاولات شركات عينة الدراسة البحث عن فرص جديدة وعن الجديد من الوسائل والتقنيات في مجال عملها والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية ذات العلاقة بالرؤية الاستراتيجية فقد ازدادت درجة تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة .

#### ب. العلاقة بين رسالة المنظمة وخصائص العمليات على مستوى الشركات عينة الدراسة :

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رسالة المنظمة وخصائص العمليات بدرجة ارتباط (٠,٦٠٥) ، وهذا يدل على أن الاهتمام بزبائن شركات عينة الدراسة الحاليين والمرتبين والسعي إلى تقديم منتجات عالية الجودة وتوسيع مجال نشاط أعمالها يسهم في تحديد خصائص العمليات . وتشير درجة الارتباط أعلاه إلى تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركات المبحوثة .

#### ج. العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وخصائص العمليات على المستوى الكلي للشركات عينة الدراسة :

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأهداف الاستراتيجية وخصائص العمليات على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة كما موضح في الجدول رقم (١٢) بدرجة ارتباط (٠,٥٥٧) . وهذا يدل على أن كلما زاد اهتمام شركات عينة الدراسة بالأهداف الاستراتيجية باعتبارها وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والأفراد العاملين فيها واعتماد تقييم أداء شركاتهم على مدى تحقيق هذه الأهداف واستخدامها كأداة فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع روح

المبادرة والإبداع فيها تزداد درجة تحديد خصائص عملياتها . واعتمادا على درجة الارتباط أعلاه بين هذين المتغيرين فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى .

#### د. العلاقة بين القيم وخصائص العمليات على مستوى شركات عينة الدراسة :

يشير الجدول رقم (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيم وخصائص العمليات لشركات عينة الدراسة ، إذ بلغت درجة الارتباط بين هذين المتغيرين (٠,٦٢٤) وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى . وهذا يدل على أن حرص شركات عينة الدراسة على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها وانسجام قيمها مع القيم السائدة في المجتمع ومساهمتها في تحقيق رسالتها وأهدافها يسهم في تحديد خصائص العمليات فيها.

أما على صعيد العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وكل خاصية من خصائص العمليات ، فالجدول رقم (١٣) يشير إلى أن هناك علاقة معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي (المؤشر الكلي) وخاصية حجم المنتج بدرجة ارتباط (٠,٧٦٣) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة . ولمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخاصية حجم المنتج يشير الجدول رقم (١٣) إلى أن أقوى العلاقات كانت بين الرؤية الإستراتيجية وحجم المنتج بدرجة ارتباط (٠,٧٦٥) وتليها العلاقة بين كل من القيم و الرسالة والأهداف الإستراتيجية وحجم المنتج بدرجات ارتباط (٠,٧٢٢) و (٠,٦٥٦) و (٠,٦٥٠) على التوالي .

ويشير الجدول رقم (١٣) أيضا إلى أن هناك علاقة معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي (المؤشر الكلي) وخاصية تنوع المنتج بدرجة ارتباط (٠,٤٦٦) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة . والعلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وتنوع المنتج كانت معنوية إلا أن أقواها كانت بين الرؤية الاستراتيجية وتنوع المنتج بدرجة ارتباط (٠,٥٦٦) .

ونلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (المؤشر الكلي) وخاصية الاختلاف في الطلب غير معنوية ، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,١٩٨) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وكذلك فإن العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي والاختلاف في الطلب غير معنوية عدا العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والاختلاف في الطلب فكانت معنوية إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٢٤٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

ويوضح الجدول رقم (١٣) أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (المؤشر الكلي) وخاصية درجة الاتصال مع الزبائن معنوية وموجبة بدرجة ارتباط (٠,٥٧٧) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة ، وكذلك فإن العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخاصية درجة الاتصال مع الزبائن معنوية ، حيث بلغت درجة الارتباط بين الرؤية

الإستراتيجية ، رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، القيم ودرجة الاتصال مع الزبائن (٠,٥٢٢) ، (٠,٥٤١) ، (٠,٤٦٧) ، (٠,٥٧١) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

### الجدول رقم (١٣)

العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

المؤشر الكلي	القيم	الأهداف الإستراتيجية	الرسالة	الرؤية الإستراتيجية	أبعاد التوجه الاستراتيجي أبعاد خصائص العمليات
0.763*	0.722*	0.650*	0.656*	0.765*	حجم المنتج
0.466*	0.378*	0.309*	0.448*	0.566*	تنوع المنتج
0.198 N.S	0.183 N.S	0.243*	0.137 N.S	0.157 N.S	الاختلاف في الطلب
0.577*	0.571*	0.467*	0.541*	0.522*	درجة الاتصال مع الزبائن
0.675*	0.624*	0.557*	0.605*	0.678*	المؤشر الكلي

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب ، \* معنوي عند ٠,٠٥ ، N=68 ، N.S=NOT SIGNIFICANT (غير معنوي)

٢. العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة .

أما على صعيد مستوى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة فقد اظهر الجدول رقم (١٤) إن أقوى علاقة بين المتغيرين كانت في (شركة جواريب النايلون) إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٩٩٢) ثم يليها (مصنع بيبسي نينوى ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية) بدرجات ارتباط معنوية (٠,٩٢٥) ، (٠,٧٠٢) على التوالي . أما العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات في (الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي وشركة الحاج يونس للنسيج) كانت غير معنوية ، فبلغت درجة الارتباط بين المتغيرين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (٠,٢٧٥) وفي شركة الحاج يونس للنسيج (٠,٣٥٠) وهي قيم غير معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

وبصدد توضيح علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص

العمليات في كل شركة من شركات عينة الدراسة نوضح الآتي :

أ. العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات

عينة الدراسة :

يشير الجدول رقم (١٤) إلى أن أقوى علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين كانت في (مصنع بيبسي نينوى) بدرجة ارتباط (٠,٩٣٢) وجاءت (شركة جواريب النايلون ، وشركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ) بدرجات ارتباط معنوية اقل حيث بلغت في الشركة الأولى (٠,٨٠٣) وفي الشركة الثانية (٠,٧١٤) . أما العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وخصائص العمليات فكانت غير معنوية في شركتي (الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي والحاج يونس للنسيج) بدرجات ارتباط (٠,٣٩٤) و(٠,٠٤٠) على التوالي .

**ب. العلاقة بين رسالة المنظمة وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة :**

يشير الجدول رقم (١٤) إلى أن أقوى علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين كانت في (شركة جواريب النايلون) بدرجة ارتباط (٠,٩٤٤) ويليها (مصنع بيبسي نينوى ، شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية) بدرجاتي ارتباط (٠,٨٤٧) و (٠,٦٣٥) على التوالي . في حين أن العلاقة بين رسالة المنظمة وخصائص العمليات فكانت غير معنوية في (الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي وشركة الحاج يونس للنسيج) .

**ج. العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة :**

يشير الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأهداف الاستراتيجية وخصائص العمليات في شركات (جواريب النايلون ، مصنع بيبسي نينوى ، الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ) بدرجات ارتباط (٠,٩٦١) و (٠,٨٧٨) و (٠,٥٥٩) على التوالي ، أما على مستوى شركتي (الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي و الحاج يونس للنسيج) فعلاقة الارتباط كانت غير معنوية بين المتغيرين .

**د. العلاقة بين القيم وخصائص العمليات على مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة :**

يوضح الجدول رقم (١٤) أن أقوى علاقة ارتباط بين القيم وخصائص العمليات في الشركات عينة الدراسة كانت في (شركة جواريب النايلون) بدرجة ارتباط (٠,٩٦١) ، ويأتي (مصنع بيبسي نينوى وشركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية) بعلاقة ارتباط معنوية اقل بين المتغيرين بدرجة ارتباط (٠,٨٢٥) و (٠,٧٠١) على التوالي ، وتأتي شركة الحاج يونس للنسيج في المرتبة الرابعة بدرجة ارتباط (٠,٧٠٠) ، والعلاقة بين المتغيرين غير معنوية في (الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي) .

#### الجدول رقم (١٤)

علاقات الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على وفق مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة

العلاقة على المستوى الكلي للشركة	القيم	الأهداف الإستراتيجية	الرسالة	الرؤية الإستراتيجية	N	أبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات
N.S 0.275	N.S 0.292	N.S 0.231	N.S 0.134	N.S 0.394	20	الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي
0.702*	0.701*	0.559*	0.635*	0.714*	20	شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية
N.S 0.350	0.700*	N.S 0.606	N.S -0.392	N.S 0.040	8	شركة الحاج يونس للنسيج
0.992*	0.961*	0.961*	0.944*	0.803*	8	شركة جواريب النايلون
0.925*	0.825*	0.878*	0.847*	0.932*	12	مصنع بببسي نينوى

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

\* معنوي عند ٠,٠٥ N.S =NOT SIGNIFICANT (غير معنوي)

## ثانياً. طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات :

يتضمن ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاستراتيجي في خصائص العمليات في شركات عينة الدراسة ، ويعرض الجدول (١٥) تأثير التوجه الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل في خصائص العمليات كمتغير معتمد على مستوى شركات عينة الدراسة .

وتشير نتائج التحليل في الجدول رقم (١٥) إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر معنوياً في خصائص العمليات ، وان قيمة (F) المحسوبة له اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) عند درجتي حرية (١ ، ٦٦) ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية . وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (46%) ، أي أن نسبة إسهام أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات تبلغ (46%) ، أي أن (46%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تعزى إلى التغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي ، إضافة إلى أن هناك عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة تساهم في تحديد خصائص العمليات وبنسبة (54%) .

الجدول رقم (١٥)

اثر التوجه الاستراتيجي في خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

F		R <sup>2</sup>	التوجه الاستراتيجي	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
المحسوبة	الجدولية		B <sub>1</sub>		المتغير المعتمد
55.17	4.00	0.46	0.559 *(7.43)	1.71	خصائص العمليات

- جدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيمة T المحسوبة N=68 DF=(66,1)

ولبيان تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات على مستوى الشركات المبحوثة يشير الجدول رقم (١٦) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تؤثر معنوياً في خصائص العمليات على مستوى شركات عينة الدراسة وان قيمة (F) المحسوبة له البالغة (٥٦,٠٩) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠) عند درجتي حرية (١, ٦٦) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن هناك أثراً معنوياً للرؤية الإستراتيجية في تحديد خصائص العمليات في الشركات المبحوثة ، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (46%) ، أي أن نسبة إسهام الرؤية في تحديد خصائص العمليات تبلغ (46%) . أي ان (46%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تفسرها الرؤية الإستراتيجية .

ويشير الجدول رقم (١٦) أيضاً إلى أن أعلى تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية كان في خاصية (حجم المنتج) وتليها التأثير في خاصيتي (تنوع المنتج ودرجة الاتصال مع الزبائن) بدرجة معنوية اقل وان تأثير الرؤية الاستراتيجية في خاصية (الاختلاف في الطلب) كان غير معنوي وذلك بدلالة قيم (T) المحسوبة .

الجدول رقم (١٦)

اثر الرؤية الاستراتيجية في خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

F		R <sup>2</sup>	خصائص العمليات				B <sub>0</sub>	المتغيرات المعتمدة
المحسوبة	الجدولية		درجة الاتصال مع الزبائن	الاختلاف في الطلب	تنوع المنتج	حجم المنتج		المتغيرات المستقلة
56.09	4.00	0.46	0.556 (4.97) <sup>°</sup>	0.141 (1.29)	0.743 (5.58) <sup>°</sup>	0.660 (9.64) <sup>°</sup>	1.79	الرؤية الإستراتيجية

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيم T المحسوبة N=68 DF=(66,1)

ويبين الجدول رقم (١٧) إن رسالة المنظمة تؤثر معنوياً في تحديد خصائص العمليات على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٨,٠٣) وهي اكبر



من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠) عند درجتي حرية (٦٦, ١) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ، وهذا يدل على أن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت . وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (37%) ، أي أن نسبة إسهام رسالة المنظمة في تحديد خصائص العمليات تبلغ (37%) . أي أن (37%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تفسرها التغيرات الحاصلة في رسالة المنظمة وعلى الرغم من أن معامل التحديد ( $R^2$ ) جاء منخفض نسبياً إلا نتائج اختبار (F) تدل على معنوية التأثير .

ويشير الجدول رقم (١٧) أيضاً إلى أن أعلى تأثير معنوي لرسالة المنظمة في خصائص العمليات كان في خاصية (حجم المنتج) وأدنى تأثير معنوي للرسالة كان في خاصية (تنوع المنتج) ، في حين أن تأثير رسالة المنظمة في خاصية (الاختلاف في الطلب) كان غير معنوي وبدلالة قيم (T) المحسوبة .

### الجدول رقم (١٧)

اثر رسالة المنظمة في خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

F		$R^2$	خصائص العمليات				$B_0$	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
المحسوبة	الجدولية		درجة الاتصال مع الزبائن	الاختلاف في الطلب	تنوع المنتج	حجم المنتج		
38.03	4.00	0.37	0.576 (5.23)*	0.123 (1.13)	0.586 (4.07)*	0.565 (7.07)*	2.07	رسالة المنظمة

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيم T المحسوبة N=68 DF=(66,1)

ونلاحظ من الجدول رقم (١٨) إن الأهداف الاستراتيجية تؤثر معنوياً في خصائص العمليات ، وإن قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٩,٦٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠) عند درجتي حرية (٦٦, ١) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) ، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (31%) أي أن الأهداف الاستراتيجية تساهم في تحديد خصائص العمليات بنسبة (31%) . أي أن (31%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تفسرها التغيرات الحاصلة في الأهداف الإستراتيجية وعلى الرغم من أن معامل التحديد ( $R^2$ ) جاء منخفض نسبياً إلا نتائج اختبار (F) تدل على معنوية التأثير . وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى جميع شركات عينة الدراسة والتي تنص على أن (هناك أثراً معنوياً للأهداف الإستراتيجية في تحديد خصائص العمليات) .

ويشير الجدول رقم (١٨) أيضا إلى أن الأهداف الاستراتيجية تؤثر معنويا في تحديد جميع خصائص العمليات ، وان أعلى تأثير كان في خاصية (حجم المنتج) وأدنى تأثير معنوي كان في خاصية (الاختلاف في الطلب) وبدلالة قيم (T) المحسوبة .

الجدول رقم (١٨)

اثر الأهداف الاستراتيجية في خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

F		R <sup>2</sup>	خصائص العمليات				B <sub>0</sub>	المتغيرات
المحسوبة	الجدولية		درجة الاتصال مع الزبائن	الاختلاف في الطلب	تنوع المنتج	حجم المنتج		المعتمدة
29.62	4.00	0.31	0.422 (4.29)*	0.187 (2.07)*	0.344 (2.64)*	0.474 (6.94)*	2.51	الأهداف الإستراتيجية

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيم T المحسوبة N=68 DF=(66,1)

وتنص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية على أن هناك أثرا معنويا لقيم المنظمة في تحديد خصائص العمليات في شركات عينة الدراسة ، وبملاحظة الجدول رقم (١٩) نجد بان قيمة (F) المحسوبة (٤٢,١٩) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٦٦، ١) وبذلك تحققت هذه الفرضية . وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (39%) ، أي أن نسبة مساهمة القيم في تحديد خصائص العمليات تبلغ (39%) أي أن (39%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تعزى إلى التغيرات الحاصلة في القيم المنظمة وان (61%) من التغيرات الحاصلة في خصائص العمليات تفسرها متغيرات أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل الدراسة الحالية ولكن هذا لا يدل على عدم معنوية التأثير بين المتغيرين لان نتائج اختبار (F) تدل على معنوية التأثير.

وبملاحظة الجدول رقم (١٩) أيضا نجد بان أعلى تأثير معنوي للقيم في خصائص العمليات كان في خاصية (حجم المنتج) وتؤثر القيم في خاصيتي (درجة الاتصال مع الزبائن وتنوع المنتج) على التوالي بدرجة معنوية اقل ، في حين أن تأثير القيم في خاصية (الاختلاف في الطلب) كان غير معنويا وذلك بدلالة قيم (T) المحسوبة .

الجدول رقم (١٩)

اثر القيم في خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة

F		R <sup>2</sup>	خصائص العمليات				B <sub>0</sub>	المتغيرات
المحسوبة	الجدولية		درجة الاتصال مع الزبائن	الاختلاف في الطلب	تنوع المنتج	حجم المنتج		المعتمدة
42.19	4.00	39.0	0.656 (5.64)*	0.177 (1.52)	0.534 (3.31)*	0.671 (8.47)*	1.84	القيم

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيم T المحسوبة N=68 DF=(1,66)

### ثالثاً. درجة التباين في خصائص العمليات لشركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي:

ويتضمن ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن هناك تبايناً في خصائص العمليات لشركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي وقد تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) الخطي البسيط لتحقيق ذلك وكما هو مبين في الجدول رقم (٢٠) ، ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢٠) تأثير المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير المعتمد المتمثل في خصائص العمليات لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن (شركة جواريب النايلون) كانت من أعلى الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (98.5%) وهي قيمة معنوية عالية وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (١,٢٠) وهي قيمة معنوية بدلالة (T) المحسوبة والبالغة (١٩,٦٠) ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٨٤,٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٥,٩٩) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ودرجتي الحرية (١، ٦) . مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار على مستوى هذه الشركة . وجاء مصنع بيبسي نينوى في المرتبة الثانية من ضمن الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي وبشكل معنوي وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لها (85.5%) وهي قيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (٥٩,١٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٩٦) مما يؤكد معنويتها ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٧,٦٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٨) وهي أيضاً قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي الحرية (١، ١٠) . وجاءت (شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية) في المرتبة الثالثة والأخيرة من بين الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي وبشكل معنوي إذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (49.3%) وهي قيمة معنوية بدلالة (F)

المحسوبة والبالغة قيمتها (١٧,٥٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة قيمتها (٤,٤١) مما يؤكد معنويتها وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٤,١٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١٨ ، ١) .

ويبين الجدول رقم (٢٠) أيضا إن شركتي (الحاج يونس للنسيج والوطنية لصناعات الأثاث المنزلي) كانتا من ضمن الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي بشكل ضعيف مقارنة بالشركات الأخرى من شركات عينة الدراسة ، إذ بلغ معامل التحديد لهاتين الشركتين (12.2%) و(7.6%) على التوالي وهذه القيم غير معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة للشركتين والتي بلغت (٠,٨٤) و(١,٤٧) على التوالي واللذان هما اقل من قيمتهما الجدولية (٥,٩٩) و(٤,٤١) على التوالي وعند درجتي حرية (١ ، ٦) و(١٨ ، ١) على التوالي وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

يتبين من التحليل السابق أن هناك تباينا في خصائص العمليات لشركات عينة الدراسة وبحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي ويعني ذلك تحقيق الفرضية الرئيسة الثالثة على مستوى شركات عينة الدراسة .

#### الجدول رقم (٢٠)

اثر التوجه الاستراتيجي في خصائص العمليات على وفق مستوى كل شركة من شركات عينات الدراسة

F	R <sup>2</sup>	التوجه الاستراتيجي		B <sub>0</sub>	N=	المتغير المستقل المتغير المعتمد	اسم الشركة	ت
		B <sub>1</sub>						
1.47	4.41	0.760	0.144 *(1.21)	3.12	20	خصائص العمليات	الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	١
17.52	4.41	0.493	0.539 *(4.19)	1.84	20		الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	٢
0.84	5.99	0.122	0.545 *(0.91)	2.02	8		الحاج يونس للنسيج	٣
59.10	4.96	0.855	0.528 *(7.69)	1.90	12		مصنع بيبسي نينوى	٤
384.33	5.99	0.985	1.20 *(19.60)	-0.808	8		جواريب النايلون	٥

- الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب .

( ) قيم T

ويرى الباحث انه على الرغم من أن شركة الحاج يونس للنسيج قد حققت أولوية في تبني أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحقق قدرا مقبولا من خصائص العمليات كونها تمتلك إدارة ذات مؤهلات وخبرات عالية سواءً في التوجه الاستراتيجي لها أو خصائص العمليات حيث أن لبعض مدرائها قدرات هندسية وإنتاجية أكاديمية وعلمية ، وان مساهمة أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحديد هذه الخصائص (أي نسبة تأثيرها) كان ضعيفا وقد يعود السبب إلى ضعف إمكانية هذه الإدارة في تسخير توجهها الاستراتيجي المرضي في تحديد خصائص العمليات بسبب شدة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه الشركة إضافة إلى متغيرات أخرى منها الجوانب الأمنية والتي ساهمت في تراجع إنتاج الشركة في السنوات الأخيرة .

# الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

أولاً. الاستنتاجات النظرية

ثانياً. الاستنتاجات الميدانية

المبحث الثاني: التوصيات

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

عرضت هذه الدراسة محاولة منهجية لتشخيص وتحليل دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات ، وبهذا الاتجاه اختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذين المتغيرين ، وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقات بينهما على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة يعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

# المبحث الأول

## الاستنتاجات

تحاول هذه الدراسة من خلال نتائج تحليل مضمون المنطق النظري فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات ، تفسير الواقع الميداني تدعيماً للأفكار النظرية ، وفي هذا الصدد يمكن تقديم أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال المحورين الآتيين :

### أولاً. الاستنتاجات النظرية :

١. تباين الكتاب والباحثون في عدد وتسمية أبعاد التوجه الاستراتيجي ويرجع هذا التباين إلى اختلاف مداخل دراسة الموضوع فضلاً عن خلفية وتخصص الكتاب والباحثين ، إلا أن أغلب الدراسات اعتمدت في تناولها لأبعاد التوجه الاستراتيجي على الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجية فضلاً عن القيم والتي اعتمدها الدراسة الحالية .
٢. على الرغم من تباين الكتاب والباحثين في عدد وتسمية أبعاد التوجه الاستراتيجي إلا أن جميعهم يؤكدون على أهمية ودور التوجه الاستراتيجي في رسم الحركة المستقبلية للمنظمة وتشخص عبره موقعها الاستراتيجي ويساعدها في تبرير شرعية وجودها وتعريفها ببيئتها وبالتالي الحصول على الدعم والتأييد من البيئة وله تأثير في صياغة الإستراتيجية للمنظمة .
٣. يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من المراحل المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، أي ان المنظمة تحدد توجهها الاستراتيجي على هدى تحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات والبيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف ، وان هناك قوى وجماعات داخل وخارج المنظمة لها تأثير في تحديد التوجه الاستراتيجي ، ومن هذه القوى (المدرء ، حملة الأسهم ، العاملون ، الزبائن ، الموردون ، الدائنون ، الحكومة ، نقابات العمال ، المنافسون ، المجتمع) . وكذلك يتأثر تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بالأداء السابق لها وبالبيئة العامة (الظروف السياسية والاقتصادية والقانونية والتقنية) .
٤. أدى التقدم العلمي والتقني السريع والهائل إلى حدوث تطورات في بيئة الأعمال والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات ورغبات الزبائن وقد ترتب على ذلك اتساع نطاق عمليات الإنتاج من اجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات ، لقد تطلب ذلك من منظمات الأعمال وإدارة العمليات صياغة استراتيجيات تضمن تحقيق رغبات المستهلكين ومقابلة حاجاتهم وكسب رضاهم وفقاً للأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع) .
٥. حظي تحديد الخصائص الأساسية للعمليات باهتمام كبير من قبل مدرء العمليات ويعود هذا إلى الدور الذي تؤديه في تحقيق الأسبقيات التنافسية المتمثلة بـ (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع)



## ثانياً. الاستنتاجات الميدانية :

١. أشارت اراء المبحوثين الى سعي وتبني الشركات عينة الدراسة للأسباب التي تعزز من مواقفها الإستراتيجية متمثلة ببحثها المستمر على الفرص الجديدة وكذلك العمل لامتلاك الوسائل والتقنيات المناسبة لتقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يشير الى العلاقة الوطيدة بين التوجه الاستراتيجي وأداء العمليات.
٢. ان الدافع وراء اهتمام الرسالة الإستراتيجية للشركات المبحوثة بالزيائن الحاليين والمحتملين هو سعيها لتكون الرائدة في مجال أنشطتها وهذا ما يعزز التوجه الاستراتيجي للمنظمات المستند الى تحقيق ذلك من خلال تحديد خصائص عملياتها المختلفة.
٣. ان الحكم على أداء المنظمات المبحوثة يستند في جزء كبير منه على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها طالما إن هذه الأهداف تعد من الوسائل المستخدمة في تنسيق جهود جميع الأفراد والوحدات فيها، فضلاً عن كونها من الأدوات المعتمدة في تحفيز العاملين وتشجيع إبداعهم الذي يصب في الإبداع العملي في المنظمات.
٤. أن شركات عينة الدراسة تحرص على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها وتتماشى مع القيم السائدة في المجتمع وان هذه القيم تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها ، وجاءت شركة (الحاج يونس للنسيج) في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تهتم بمؤشرات القيم .
٥. أن إجابات اغلب المبحوثين كانت متفقة على أن منظمات عينة الدراسة تعتمد حجم الإنتاج الكبير والأخذ بنظر الاعتبار توفر الامكانيات البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية عندما تريد زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج ، وجاءت شركتنا (الحاج يونس للنسيج وجواريب النايلون) في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تهتم بهذا الموضوع .
٦. أن تغيير حجم الإنتاج في شركات عينة الدراسة يعتمد على الطلب القائم في السوق ، وتستطيع هذه الشركات تقديم منتجات جديدة ومتنوعة عند الحاجة وان تنويع المنتجات بمثابة إستراتيجية تقود المنظمة إلى أداء متميز ، وجاءت شركتنا (الحاج يونس للنسيج ومصنع بيبسي نينوى) في مقدمة شركات عينة الدراسة التي تهتم بهذا الموضوع .
٧. أن منتجات شركات عينة الدراسة تتسم بالنمطية وتستخدم من قبل شريحة كبيرة من الزبائن وان الطلب عليها يتغير من فترة لأخرى أو من موسم لآخر لأسباب خارجية ، وتهتم شركات (الحاج يونس للنسيج ، جواريب النايلون ، الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ، مصنع بيبسي نينوى ، الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي) على التوالي بهذا الموضوع .
٨. أن إجابات اغلب المبحوثين كانت متفقة على ان شركات عينة الدراسة تعتمد الاتصال المباشر مع الزبائن عند بيع منتجاتها ، ويعد رضا الزبون محور عملياتها وأولويات أهدافها

- وتأخذ بنظر الاعتبار شكاواهم وتعمل على معالجتها ، وتميزت (شركة الحاج يونس للنسيج) و (مصنع بببسي نينوى) من بين شركات عينة الدراسة في هذه الناحية .
٩. إن إجابات اغلب المبحوثين كانت غير متفقة على أن الأفراد العاملين في شركات عينة الدراسة يطلعون على تفاصيل رسالة شركاتهم فضلا عن أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية تسهم في تقليل حدة الصراع التنظيمي .
١٠. تشير الدراسة الى حقيقة علاقات الارتباط المعنوية بين التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على المستوى الكلي للمتغيرات، فضلاً عن العلاقات على المستوى الجزئي لابعاد كل متغير .
١١. تشير الدراسة إلى علاقة الارتباط المعنوية بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخاصة حجم المنتج وتنوع المنتج ودرجة الاتصال مع الزبائن وبما يشير الى عمق العلاقة بين المتغيرين، وان العلاقة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي وخاصة الاختلاف في الطلب كانت غير معنوية عدا العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية وخاصة الاختلاف في الطلب كانت معنوية وذلك على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة .
١٢. يؤدي التوجه الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في تحديد خصائص العمليات على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة وفقاً لاختبار (F) وبما يؤكد صحة ما ذهبنا اليه في هذه الدراسة، ويتعزز ذلك في اطار الاثار المعنوية لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات، اذ تشير الدراسة الى أن الرؤية الإستراتيجية تؤثر معنوياً بدرجة اكبر من الأبعاد الأخرى في خصائص العمليات في حين أن اقل تأثير معنوي كان للأهداف الإستراتيجية في خصائص العمليات.
١٣. تشير الدراسة إلى أن كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي يؤثر معنوياً في خاصية حجم المنتج وتنوع المنتج ودرجة الاتصال مع الزبائن وذلك على المستوى الكلي لشركات عينة الدراسة ، وان أعلى تأثير لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الحجم وفي درجة الاتصال مع الزبائن كان في شركة (جواريب النايلون) أما أعلى تأثير لهذه الأبعاد في التنوع فكان في شركة (الخازر لإنتاج المواد الإنشائية) ، في حين أن أبعاد التوجه الاستراتيجي أثرت في الاختلاف في الطلب في شركة (جواريب النايلون) ، وان تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي في خاصية الاختلاف في الطلب كان غير معنوي عدا الأهداف الإستراتيجية حيث انه يؤثر معنوياً في خصائص العمليات .
١٤. تؤكد الدراسة على حالة التباين في خصائص العمليات لشركات عينة الدراسة بحسب تركيزها على التوجه الاستراتيجي ، وهذا ما يثبت صحة ما ذهبنا إليه الدراسة في فرضيتها الرئيسية الثالثة ، حيث أن شركة جواريب النايلون كانت من أعلى الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي وذلك بدلالة اختبار (F) وجاء مصنع بببسي نينوى في المرتبة الثانية، وشركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية في المرتبة الثالثة ضمن الشركات التي استمدت خصائص عملياتها من التوجه الاستراتيجي .

## المبحث الثاني التوصيات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج وجدنا انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية :

١. ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بدراسة التوجه الاستراتيجي لما في ذلك من إسهام وتعزيز في قدرة المنظمات في تحقيق خصائص العمليات .
٢. ضرورة اطلاع الإدارة العليا في منظمات عينة الدراسة على أدبيات الإدارة الإستراتيجية للتعرف على الاتجاهات الحديثة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومفهوم المدير الاستراتيجي ، لان الكتاب والباحثين في الإدارة الإستراتيجية يؤكدون أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن القيام بوضع رؤية إستراتيجية ثاقبة وصياغة رسالة المنظمة بأسلوب واضح ومفهوم من قبل جميع المتعاملين مع المنظمة ووضع أهداف طموحة وواقعية تتلاءم مع القيم التي تمتلكها المنظمة .
٣. ضرورة شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة للعاملين في الشركات عينة الدراسة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ، ويعد خطوة ضرورية لتوجه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب .
٤. يتطلب من شركات عينة الدراسة وضع أهداف تضمن إلى حد كبير الموازنة بين أهداف ومصالح أصحاب المصلحة في المنظمة وذلك لتقليل حدة الصراع التنظيمي .
٥. ضرورة التزام الإدارة العليا بالقيم المنظرية وبالشكل الذي يوجه سلوك الأفراد العاملين نحوها مما يعطي لهذه القيم القوة ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .
٦. حاجة إدارة الشركات عينة الدراسة للتعرف على أبعاد خصائص العمليات والاهتمام بها ، لأنه من خلال ذلك سوف تستطيع هذه المنظمات من الدخول في أسواق المنافسة والحصول على مركز تنافسي قوي .
٧. ضرورة إجراء تحويل وتطوير المكائن والمعدات أو الخطوط الإنتاجية في الشركات عينة الدراسة لتقليل الفجوة بين مستوى تقنية هذه المكائن (قليل المرونة وأتمتة قليلة) وبين ما هو متاح في الصناعة في مجال عملها لكي تستطيع الدخول في المنافسة مع غيرها من المنظمات المحلية والعالمية في نفس الصناعة .
٨. من الضروري امتلاك الشركات عينة الدراسة مرونة الحجم ومرونة المكائن والمعدات وذلك لكي تتمكن هذه المنظمات في تعجيل الإنتاج بسرعة كبيرة ولكميات إنتاجية عالية وكذلك لكي تتمكن من تنوع منتجاتها من دون إضافة مكائن ومعدات جديدة .
٩. من الضروري قيام الشركات عينة الدراسة بسماع رأي الزبون وتلبية حاجاته ورغباته لان رضا الزبون يعد احد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأية منظمة كانت وان عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ من الزبون وتنتهي بالزبون .

١٠. ضرورة اهتمام شركة (جواريب النايلون) بشكل اكبر بالرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة والتنوع في المنتج ودرجة الاتصال مع الزبائن .
١١. من الضروري اهتمام الشركة (الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي) ببعد الأهداف الإستراتيجية وخاصة حجم المنتج بشكل اكبر .
١٢. ضرورة اهتمام (مصنع بيبسي نينوى) بشكل اكبر بالقيم المنظمة .
١٣. وفي إطار الدراسات المستقبلية فان هذه الدراسة تقترح ضرورة التوسع في إجراء الدراسات التي تتناول المحاور الأساسية لها مع إضافة أو إحلال متغيرات ضمن الاتجاه العام لتوجهها التي تمثل محاولة أولية معرفية ضمن حقول الإدارة الإستراتيجية وإدارة الإنتاج والعمليات .

وتقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية :

- دور متغيرات بيئة المهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة .
- تأثير التوجه الاستراتيجي في التفكير والتطوير الاستراتيجي .
- العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي .
- دور الثقافة المنظمة في التوجه الاستراتيجي .

# المصادر

أولاً : المصادر العربية

ثانياً : المصادر الانكليزية

## أولاً. المصادر العربية : أ. الرسائل والأطاريح العلمية :

١. احمد يونس محمد السبعواوي ، (٢٠٠٠) ، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٢. إيمان بشير محمد مصطفى أبو رذن ، (٢٠٠٥) ، التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٣. إيمان كاظم صالح ، (٢٠٠٦) ، تقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات ، دراسة حالة في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الإدارية ، بغداد .
٤. تماضر عبد الوهاب الدباغ ، (١٩٩٢) ، إستراتيجية المنتج وأثرها في نجاح المنشأة الصناعية ، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٥. تماضر عبد الوهاب الدباغ ، (١٩٩٩) ، اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
٦. حسين نور الدين عزت عبد العزيز ، (٢٠٠١) ، الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي ، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظتي نينوى والتأميم ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٧. حكمت رشيد سلطان ، (١٩٩٧) ، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية في أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٨. خالد حمد أمين ميرخان ، (٢٠٠٣) ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
٩. زوبع عبد العزيز الرواي ، (٢٠٠١) ، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الاولمبية العراقية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

١٠. زياد عبد العزيز محمد النجفي ، (١٩٩٦) ، قيم المدير الاستراتيجي واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة ، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١١. سنان كاظم رويح علي ، (١٩٩٢) ، القيم الإدارية للمدراء ، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١٢. صفاء إدريس عبودي صالح ، (٢٠٠١) ، دور المناخ والالتزام المنظمين في تحقيق هدفى النمو والربحية ، دراسة ميدانية في عينة من شركات الصناعات الغذائية والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١٣. ماجد محمد صالح سليمان ، (١٩٩٨) ، العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرهما في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١٤. محمد الصغير قاسم الشعبي ، (٢٠٠٤) ، صياغة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات الصناعية في إطار تأثير منظمة التجارة العالمية (WTO) ، بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية في الأردن ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

#### ب. الدوريات :

- a. سليمان جمال داوود ، (١٩٩٤) ، اثر اقتصاديات الحجم في خفض الكلفة على مستوى المنشأة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (١٥) .
- b. عدنان تاية ذياب ، ونعمة عباس خضير ، وفلاح تاية ذياب ، (١٩٩٥) ، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (١٧) ، العدد (١) ، السعودية .
- c. معن وعد الله المعاضيدي ، (٢٠٠٠) ، التوازن الاستراتيجي : المفهوم والخصائص ، مجلة تنمية الراقدين ، المجلد (٢٢) ، العدد (٦٢) .
- d. نعمة عباس خضير الخفاجي ، (٢٠٠٢) ، ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي ومداخل دراسته في الإدارة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٩) ، العدد (٢٩) .
- e. وائل إدريس ، وجاسر النسور ، (٢٠٠٥) ، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي : دراسة تحليلية ، مؤتمر إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان - الأردن .

#### ج. الكتب :

١. إبراهيم الديب ، (٢٠٠٥) ، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، المنصورة .
٢. أبي سعيد الديوه جي ، (١٩٨٩) ، بحوث التسويق ، مطبعة التعليم العالي في الموصل ، موصل - العراق .

٣. أبي سعيد الديوه جي ، (٢٠٠٠) ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٤. احمد القطامين ، (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٥. احمد شاكر العسكري ، (٢٠٠٥) ، التسويق الصناعي : مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٦. احمد محمد المصري ، (٢٠٠٤) ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
٧. بشير العلاق ، وقحطان العبدلي ، وسعد غالب ياسين ، (١٩٩٩) ، استراتيجيات التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٨. حسين حريم ، (٢٠٠٣) ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٩. خضير كاظم حمود ، (٢٠٠٢) ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
١٠. خضير كاظم حمود ، (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١١. خضير كاظم حمود ، وهائل يعقوب فاخوري ، (٢٠٠١) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١٢. زكريا مطلق الدوري ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١٣. زيد منير عبوي ، وسامي محمد هشام حريز ، (٢٠٠٦) ، مدخل إلى الإدارة العامة : بين النظرية والتطبيق ، الطبعة العربية الأولى ، الإصدار الأول ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١٤. سعد غالب ياسين ، (٢٠٠٢) ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١٥. عباس خضير الخفاجي ، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
١٦. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، (١٩٩٩) ، الإدارة الإستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة .
١٧. عبد العزيز صالح بن حبتور ، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .



١٨. عبد الغفار حنفي ، (٢٠٠٦) ، سياسات إدارة منظمات الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية .
١٩. عبد الكريم محسن ، وصباح مجيد النجار ، (٢٠٠٤) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن .
٢٠. عمر وصفي عقيلي ، وقيس عبد علي المؤمن ، (١٩٩٣) ، المنظمة ونظرية التنظيم ، الطبعة الأولى ، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢١. فلاح حسن عداي الحسيني ، (٢٠٠٠) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها وعملياتها المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطبع والنشر ، عمان - الأردن .
٢٢. قحطان بدر العبدلي ، وآخرون ، (١٩٩٤) ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران للنشر والتوزيع ، جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان ، الاردن .
٢٣. كاظم نزار الركابي ، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٤. مؤيد سعيد السالم ، (٢٠٠٥) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٥. مؤيد عبد الحسين الفضل ، ويوسف حجيم الطائي ، (٢٠٠٤) ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٦. ماجدة العطية ، (٢٠٠٣) ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة العربية الأولى ، الإصدار الأول ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٧. محفوظ احمد جودة ، (٢٠٠٤) ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٨. محمد العزاوي ، (٢٠٠٦) ، الإنتاج وإدارة العمليات : منهج كمي تحليلي ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٢٩. محمد بن يوسف النمران العطيات ، (٢٠٠٦) ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٣٠. محمد قاسم القريوتي ، (٢٠٠٠) ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
٣١. منعم زمير الموسوي ، (١٩٩٥) ، إدارة الإنتاج والعمليات : النظرية والتطبيق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

٣٢. موسى توفيق المدهون ، وإبراهيم محمد علي الجزراوي ، (١٩٩٥) ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان - الأردن .
٣٣. نادية العارف ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
٣٤. نبيل محمد مرسى "أ" ، (٢٠٠٦) ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، المكتب الجامعي الحديث ، جامعة الإسكندرية .
٣٥. نبيل محمد مرسى "ب" ، (٢٠٠٦) ، المهارات والوظائف الإدارية : كيف تنمي مهاراتك الإدارية ؟ المكتب الجامعي الحديث ، جامعة الإسكندرية .
٣٦. هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، (٢٠٠١) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للطبع والنشر ، عمان - الأردن .

## ثانياً. المصادر الانكليزية :

### A. Articles

1. Morgan, Robert E. , & Strong, Carolyn A. , (Dec. 1998) , Market orientation and dimensions of strategic orientation, European Journal of Marketing, Vol.( 32) , No.(11/12), MCB UP Ltd.
2. O'Regan, Nicholas & Ghobadian, Abby, (Mar. 2005) , Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.(54), No.(2), Emerald Group Publishing Limited.
3. Renko, Maija & Tikkanen, Joni, (Aug.2002), Strategic Orientations In Networked High Technology Product Development, Technical Reports, No.(12), Turku School of Economics And Business Administration, Department Of Marketing.
4. Richardson, P., Taylor, A., J., Gordon, J.R.M., (1985), A strategic Approach To Evaluating Manufacturing Performance, Interfaces Journal, Vol. (15), No. (6)
5. Robert, P. Davis, (1979), determine Optimum Operations Characteristics for a Continuous Processing Machine Centre, Operations Research Journal, Vol. 16 .
6. Rudolf, R., Sinkovics & Anthony, S., Roath, (2004), STRATEGIC ORIENTATION, CAPABILITIES, AND PERFORMANCE IN

MANUFACTURER - 3PL RELATIONSHIPS, [Journal of Business Logistics](#), [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) .

7. Stonebraker, Peter W., & Liao, Jianwen , (Oct. 2004), Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration, International Journal of Operations & Production Management, Vol.(24), No.(10), Emerald Group Publishing Limited
8. Wood, Van R., & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.( 6), MCB UP Ltd.

## **B. Books**

1. Boseman G., and Phatak A., (1989), Strategic Management: Text and Cases, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, N.Y.
2. Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J., & Jacobs, F. Robert, (2001), Operations Management For Competitive Advantage, 9<sup>th</sup>. Ed., McGraw-Hill, Irwin.
3. David, Fred R., (2001), Strategic Management: Concepts And Cases, 8<sup>th</sup>. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
4. Dilworth, James B., (1989), Production And Operations Management, 6<sup>th</sup>. Ed., McGraw-Hill publishers, New York.
5. Evans, James R., (1993), Applied Production And Operations Management, 4<sup>th</sup>. Ed., West Publishing Co., Minneapolis.
6. Evans, James R., (1997), Production And Operations Management, 5<sup>th</sup>. Ed., West Publishing Company, New York.
7. Gaither, Norman & Frazier Greg, (2002). Operations Management, 9<sup>th</sup>. Ed., South-Western, Thompson Learning, U.S.A.
8. Ginter, Peter m., Swayne, Linda M., & Dunean, W. Jack, (1998), Strategic Management Of Health Care Organizations, 3<sup>rd</sup>. Ed., Black Well Publishers Inc., U.S.A.

9. Harrison , Jeffrey S., & John, Caron, H. St., (1998), Foundations In Strategic Management, 1<sup>st</sup>. Ed., South-Western College Publishing, Ohio U.S.A.
- 10.Hayes, R., & Wheel Wright, S., (1985), Restoring Our Competitive Edge, New York.
- 11.Hill, Charles w. l., & Jones, Gareth R., (2001), Strategic Management Theory: An Iintegrated Approach, 5<sup>th</sup>. Ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- 12.Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 6<sup>th</sup>. ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.
- 13.Juach, Lawrence R., & Glueck, William F., (1998), Strategic Management And Business Policy, 5<sup>th</sup>. Ed., McGraw-Hill Int. Edition, New York.
14. Keat, Paul J., & Young, Philip K. Y., (2000), Managerial Economics: Economic Tools For Today's Decision Makers, 3<sup>rd</sup>. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
15. Keuning, Dr. Deade, (1998), Management A contemporary Approach, Pitman Publishing, London, Great Britain.
- 16.Krajewsky, Lee J., & Ritzman, Larry p., (2005), Operations Management: Processes And Value Chains, 7<sup>th</sup>. Ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.
- 17.Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), Strategic Management: Process, Content, And Implementation, Oxford University Press, Inc.
- 18.Norri, Hamid & Radford, Russel, (1998), Productions And Operations Management, McGraw-Hill, New York.
- 19.Robson, Wendy, (1997), Strategic Management And Information Systems: An integrated Approach, 2<sup>nd</sup>.Ed., Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education limited, Britain.

20. Russel, Robert S., & Taylor III, Bernard W., (1998), Operations Management: Focusing On Quality And Competitiveness, 2<sup>nd</sup>. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.
21. Schroeder, Roger G., (2000), Operations Management: Contemporary Concepts, McGraw-Hill, Irwin.
22. Slack, Nigel, Chambers, Stuart & Johnson, Robert, (2004), Operations Management, 4<sup>th</sup>. Ed., Financial Times, Prentice Hall.
23. Slack, Nigel, et. al., (1998), Operations Management, 2<sup>nd</sup>. Ed., Pitman Publishing, London.
24. Thompson, jr. Arthur A., & Strickland III, A. J., (2001), strategic management: concepts and cases, 12<sup>th</sup>. ed., McGraw-hill/Irwin. U.S.A.
25. Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J., (1996), Strategic Management: Concept and Cases, 3<sup>rd</sup>. Ed., Prentice Hall Int., New Jersey.

### **C. Internet**

1. <http://www.strategyclub.com/>
2. <http://web.mit.edu/ist/competency/CDDc4so.html>
3. [http://www.gov.sk.ca/psc/MgmtComp/Strategic\\_Orien.htm#Definition](http://www.gov.sk.ca/psc/MgmtComp/Strategic_Orien.htm#Definition)
4. [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/strategic\\_intent.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/strategic_intent.html)
5. [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning)
6. [www.marketing.org.au/glossary/DICO.htm](http://www.marketing.org.au/glossary/DICO.htm)
7. <http://www.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm>
8. [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt'](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/)
9. <http://www2.bc.edu/~fieldjo/md375f03classnotes.doc>
10. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/sat/mission.html>
11. <http://www.mindspring.com/~mkane/article2.htm> Values
12. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>
13. <http://www.tamu.edu/classes/cosc/choudhury/values.html>

الملاحق

## الملحق (١)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

١. أ. د. طارق شريف يونس / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٢. أ. م. د. أكرم احمد الطويل / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٣. أ. م. د. ليث سعد الله حسين / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٤. أ. م. د. سرمد غانم صالح / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٥. أ. م. د. درمان سليمان صادق / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٦. أ. م. د. نجلة يونس محمد / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٧. أ. م. د. ميسر إبراهيم احمد / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٨. م. د. ناهدة إسماعيل الحمداني / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
٩. م. د. هادي خليل إسماعيل / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة دهوك
١٠. م. د. احمد سليمان الجرجري / المعهد الفني - موصل
١١. م. د. ماجد محمد صالح / المعهد الفني - موصل
١٢. م. د. شعيب إبراهيم مصطفى / الكلية التقنية - الموصل
١٣. م. د. جلال سعد الملوك / المعهد الفني - موصل
١٤. م. د. هيزا بدرخان السندي / كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة دهوك

## الملحق (٢) أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

م/ صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل .....

يعتزم الباحث القيام بدراسة حول "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق خصائص إستراتيجية الإنتاج والعمليات دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى" ونظراً لعدم توفر متغيرات جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة ، يسعى الباحث لإعداد استبانة تحقق عملية القياس هذه والمبينة بمتغيراتها و عناصرها في النموذج الملحق .

يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبانة و الأبعاد و الفقرات التي تتدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية :

س ١ : هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله ؟

س ٢ : هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها ؟

س ٣ : هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد ؟

س ٤ : هل هناك أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س ٥ : هل أن بدائل القياس مناسبة ، وإذا كانت غير ذلك فهل تقترح بدائل أخرى ؟

المقترح

بدائل القياس غير مناسبة

بدائل القياس مناسبة

مع الشكر والتقدير

الباحث

عمر حسين ويسى

طالب ماجستير



## الملحق (٣) أ نموذج استثمارة الاستبانة

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م/ استثمارة استبيان

المدير المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إن الاستبيان الذي بين يديكم هو جزء من مشروع رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان : " دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق خصائص استراتيجية الإنتاج والعمليات في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى " ببالغ الاعتزاز أنقدم إليكم برباء معاونتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستثمارة والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، علما إن المعلومات المدونة كافة ستنتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، وان إسهامكم سيكون له ابلغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا .

يرجى وضع علامة ( ) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك .

عمر حسين ويسى  
طالب ماجستير

أولاً. معلومات عامة :

أ. معلومات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة :

١- الجنس :  الذكر  أنثى

٢- العمر : ( ) سنة

٣- الحالة الاجتماعية :

٤- التحصيل الدراسي :  عدادية  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  توراہ

٥- الموقع الوظيفي الحالي :

٦- عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي :

٧- عدد سنوات الخدمة الإجمالية :

ب- بيانات عن المنظمة :

١- اسم المنظمة :

٢- سنة التأسيس :

٣- طبيعة النشاط :

٤- عدد العاملين :

ثانياً. مقياس التوجه الاستراتيجي :

١- الرؤية الاستراتيجية : عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا . وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة ، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا .

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تحاول منظمتنا البحث عن فرص جديدة					
٢	تمتلك منظمتنا القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية ذات العلاقة في ضوء الرؤية الإستراتيجية					
٣	تبحث منظمتنا باستمرار عن الجديد من الوسائل والتقنيات في مجال عملها					
٤	تمتلك منظمتنا رؤية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها					
٥	تحرص منظمتنا على تقديم منتجات متميزة باستمرار					
٦	تمتلك منظمتنا القدرة على ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى واقع فعلي					
٧	تمتلك منظمتنا القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية					
٨	تؤكد منظمتنا على توحيد جهود جميع العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية					

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

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تلمي منظمتنا متطلبات البيئة الخارجية وتتكيف معها					
٢	توجه منظمتنا الأفراد العاملين لديها وفق محتويات رسالتها					
٣	تشتق رسالة منظمتنا من طبيعة النشاطات التي تمارسها					
٤	يطلع العاملون في منظمتنا على تفاصيل رسالتها					
٥	تتصف رسالة منظمتنا بالمرونة بما يتيح التغيير فيها عبر مراحل حياتها					

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
٦	تسعى منظمتنا إلى توسيع مجال نشاط أعمالها					
٧	تخطط منظمتنا لزيادة قيمتها وحصتها السوقية باستمرار					
٨	تحاول منظمتنا أن تكون الرائدة بين المنظمات المماثلة					
٩	تتسم رسالة منظمتنا بتركيزها على الاهتمام بزيائنها الحاليين والمرتبين					
١٠	تسعى منظمتنا إلى تقديم منتجات عالية الجودة					
١١	تعبر رسالة منظمتنا عن فلسفتها المتمثلة بتميزها عن المنظمات الأخرى					

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

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تعتمد منظمتنا الأنشطة الملائمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
٢	تحدد منظمتنا أهدافها الإستراتيجية وفقاً للتغيرات في بيئتها الخارجية					
٣	يعتمد تقييم أداء منظمتنا على مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
٤	تعد الأهداف الاستراتيجية لمنظمتنا الموجه الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالها					
٥	تسهم تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمتنا في تقليل حدة الصراع التنظيمي					
٦	تمتلك إدارة منظمتنا معلومات كافية عن اتجاهات أهدافها الاستراتيجية وأوقات تعديلها					
٧	يعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتنا أداة فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع روح المبادرة والإبداع بينها					
٨	تعد الأهداف الاستراتيجية لمنظمتنا وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والأفراد العاملين					

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

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تعد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف ، إحدى القيم الأساسية لمنظمتنا					
٢	تشجع منظمتنا روح الإبداع لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية وباستمرار					
٣	تهتم منظمتنا بصفة التمايز في الأداء لتقييم عاملها					
٤	تمتلك منظمتنا العديد من القيم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية					
٥	يتسم العاملون في منظمتنا بالولاء للمنظمة والإخلاص في العمل					
٦	تتماشى القيم السائدة في منظمتنا مع القيم السائدة في المجتمع					
٧	تحرص منظمتنا على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها منذ فترة طويلة					
٨	ترى منظمتنا إن القيم السائدة فيها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها					

ثالثاً. خصائص العمليات :

١. حجم المنتج :

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تعتمد منظمتنا حجم الإنتاج الكبير بسبب طبيعة مكانها وعاملها.					
٢	تنخفض كلفة الوحدة الواحدة من منتجات منظمتنا بزيادة حجم الإنتاج					
٣	تأخذ منظمتنا بنظر الاعتبار توفر الامكانيات البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية عندما تريد زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج.					
٤	يعتمد تغيير حجم الإنتاج لمنظمتنا على الطلب القائم في السوق					
٥	تعتمد منظمتنا هدف الجودة العالية عند تغيير حجم الإنتاج					
٦	يتسم تغيير حجم الإنتاج بثبات الكلف نسبياً					

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
٧	تمتلك منظمتنا المرونة في تغيير حجم الإنتاج كما ونوعا					
٨	تمتلك منظمتنا القدرة على سرعة تسليم المنتج عند تغيير حجم الإنتاج					

## ٢- تنوع المنتج :

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تتسم منتجاتنا بمنظمتنا بالتنوع					
٢	تستطيع منظمتنا تقديم منتجات جديدة ومتنوعة عند الحاجة					
٣	تفكر منظمتنا كثيرا عند تقديم منتجات جديدة بسبب حالة عدم التأكد البيئي					
٤	تسهم التقنية المتوفرة في منظمتنا في تقديم منتجات متنوعة					
٥	تشجع مهارات العاملين في منظمتنا على تنوع منتجاتها .					
٦	تري منظمتنا أن تنوع منتجاتها هي استراتيجية تقود إلى أداء متميز					

## ٣- الاختلاف في الطلب :

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	تتسم منتجاتنا بالمنمطية (كونها متشابهة)					
٢	تنتج منظمتنا كميات كبيرة من المنتجات دون التغيير في مواصفاتها					
٣	تستهلك منتجاتنا من قبل شريحة كبيرة من الزبائن					
٤	تحدد كمية الإنتاج في منظمتنا في ضوء طلبات الزبائن					

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
٥	تتميز العمليات الإنتاجية في منظمنا بمرونة عالية تتواءم مع تغير الطلب					
٦	تعتمد منظمنا تسليم المنتج للزبون في الوقت المحدد أسبقية تنافسية .					
٧	يتغير الطلب على منتجات منظمنا من فترة لأخرى أو موسم لآخر لأسباب خارجية ليس للمنظمة دخل فيها					

#### ٤- درجة الاتصال مع الزبائن :

ت	الفقرات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
١	يعد منظمنا رضا الزبائن محور عمليات منظمنا وأولويات أهدافها					
٢	تأخذ منظمنا بنظر الاعتبار آراء الزبائن عند تصميم منتجاتها					
٣	تلجأ منظمنا إلى إلغاء بعض الوسطاء عند تسويق منتجاتها					
٤	تفكر منظمنا جدياً باعتماد الاتصال المباشر مع الزبائن عند بيع منتجاتها					
٥	تعتمد أسعار منتجات منظمنا على دراسات بحوث السوق					
٦	تعتمد جودة منتجات منظمنا على رغبات الزبائن					
٧	يتزايد عدد زبائن منتجات منظمنا باستمرار					
٨	تأخذ منظمنا بنظر الاعتبار شكاوى الزبائن وتعمل على معالجتها					

**الملحق رقم (٤)**  
**الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة**  
**الجدول رقم (١)**

الاتساق الداخلي بين فقرات الرؤية الاستراتيجية باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1	1							
X2	0.514*	1						
X3	0.609*	0.466*	1					
X4	0.365*	0.655*	0.680*	1				
X5	0.468*	0.551*	0.644*	0.578*	1			
X6	0.194 <sup>N.S</sup>	0.260*	0.508*	0.587*	0.333*	1		
X7	0.302*	0.449*	0.430*	0.633*	0.180 <sup>N.S</sup>	0.599*	1	
X8	0.277*	0.364*	0.278*	0.389*	0.083 <sup>N.S</sup>	0.509*	0.583*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

**الجدول رقم (٢)**

الاتساق الداخلي بين فقرات رسالة المنظمة باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X9	1										
X10	0.455*	1									
X11	0.266*	0.599*	1								
X12	0.438*	0.311*	0.456*	1							
X13	0.383*	0.412*	0.501*	0.641*	1						
X14	0.173 <sup>N.S</sup>	0.062 <sup>N.S</sup>	0.272*	0.451*	0.489*	1					
X15	0.398*	0.200 <sup>N.S</sup>	0.201 <sup>N.S</sup>	0.293*	0.539*	0.536*	1				
X16	0.275*	0.211 <sup>N.S</sup>	0.307*	0.445*	0.529*	0.357*	0.443*	1			
X17	0.458*	0.466*	0.322*	0.354*	0.253*	0.480*	0.426*	0.285*	1		
X18	0.207 <sup>N.S</sup>	0.171 <sup>N.S</sup>	0.053 <sup>N.S</sup>	0.342*	0.413*	0.471*	0.689*	0.472*	0.393*	1	
X19	0.470*	0.547*	0.543*	0.510*	0.668*	0.416*	0.633*	0.448*	0.485*	0.615 <sup>8</sup>	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

**الجدول رقم (٣)**

الاتساق الداخلي بين فقرات الأهداف الاستراتيجية باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27
X20	1							
X21	0.639*	1						
X22	0.476*	0.582*	1					
X23	0.658*	0.620*	0.514*	1				
X24	0.517*	0.383*	0.467*	0.463*	1			
X25	0.532*	0.366*	0.207 <sup>N.S</sup>	0.544*	0.373*	1		
X26	0.572*	0.570*	0.465*	0.746*	0.543*	0.690*	1	
X27	0.600*	0.784*	0.613*	0.787*	0.458*	0.433*	0.753*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)



الجدول رقم (٤)

الاتساق الداخلي بين فقرات القيم المنظمية باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35
X28	1							
X29	0.654*	1						
X30	0.100N.S	0.416*	1					
X31	0.181N.S	0.549*	0.180N.S	1				
X32	0.350*	0.368*	0.252*	0.354*	1			
X33	0.217N.S	0.267*	0.020N.S	0.318*	0.784*	1		
X34	0.183N.S	0.236N.S	0.234N.S	0.171N.S	0.451*	0.550*	1	
X35	0.183N.S	0.238N.S	0.290*	0.070N.S	0.366*	0.378*	0.724*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

الجدول رقم (٥)

الاتساق الداخلي بين فقرات خاصية حجم المنتج باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43
X36	1							
X37	0.544*	1						
X38	0.107N.S	0.442*	1					
X39	0.070N.S	0.181N.S	0.535*	1				
X40	0.335*	0.311*	0.314*	0.280*	1			
X41	0.228N.S	-0.057N.S	0.321*	0.396*	0.471*	1		
X42	0.188N.S	-0.008N.S	0.431*	0.424*	0.232N.S	0.345*	1	
X43	0.281*	0.283*	0.306*	0.288*	0.619*	0.258*	0.458*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

الجدول رقم (٦)

الاتساق الداخلي بين فقرات خاصية تنوع المنتج باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X44	X45	X46	X47	X48	X49
X44	1					
X45	0.598*	1				
X46	0.471*	0.387*	1			
X47	0.558*	0.755*	0.407*	1		
X48	0.649*	0.774*	0.558*	0.753*	1	
X49	0.577*	0.685*	0.570*	0.5468	0.622*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

الجدول رقم (٧)

الاتساق الداخلي بين فقرات خاصية الاختلاف في الطلب باستخدام معامل الارتباط (PEARSON)

	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56
X50	1						
X51	0.530*	1					
X52	0.147N.S	0.221N.S	1				
X53	0.299*	0.136N.S	0.299*	1			
X54	0.052N.S	0.031N.S	0.357*	0.464*	1		
X55	0.271*	0.457*	0.359*	0.354*	0.365*	1	
X56	0.634*	0.577*	0.181N.S	0.201N.S	0.198N.S	0.435*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

الجدول رقم (٨)

الاتساق الداخلي بين فقرات خاصية درجة الاتصال مع الزبائن باستخدام معامل

الارتباط (PEARSON)

	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64
X57	١							
X58	0.408*	١						
X59	0.225N.S	0.339*	١					
X60	0.230N.S	0.465 *	0.625*	١				
X61	0.493 *	0.638*	0.383 *	0.372*	١			
X62	0.312*	0.378 *	0.235N.S	0.444*	0.543*	١		
X63	0.262 *	0.672 *	0.275 *	0.471*	0.529 *	0.411*	١	
X64	0.571 *	0.507 *	0.226 N.S	0.238N.S	0.707*	0.681 *	0.487*	1

N=68 \* معنوي عند مستوى (٠,٠٥)

**الملحق رقم (٥)**  
**وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على وفق المستوى الكلي لشركات**  
**عينة الدراسة**

**جدول رقم (١)**

**التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجه الاستراتيجي على**  
**المستوى الكلي لعينة الدراسة**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
<b>الرؤية الإستراتيجية</b>												
0.59	4.20			2.9	2	0		70.6	48	26.5	18	X1
0.78	3.64			5.9	4	36.8	25	44.1	30	13.2	9	X2
0.82	3.88			7.4	5	17.6	12	54.4	37	20.6	14	X3
1.006	3.82	2.9	2	7.4	5	20.6	14	42.6	29	26.5	18	X4
0.78	4.19			4.4	3	8.8	6	50.0	34	36.8	25	X5
0.88	3.58			13.2	9	27.9	19	45.6	31	13.2	9	X6
0.82	3.94	2.9	2	2.9	2	10.3	7	64.7	44	19.1	13	X7
0.75	4.05			5.9	4	7.4	5	61.8	42	25.0	17	X8
0.81	3.98	0.73		6.25		16.18		54.22		22.61		المؤشر الكلي
<b>الرسالة</b>												
0.72	3.72			2.9	2	35.3	24	48.5	33	13.2	9	X9
0.69	3.70			5.9	4	25.0	17	61.8	42	7.4	5	X10
0.73	3.92			2.9	2	22.1	15	54.4	37	20.6	14	X11
0.86	2.92	2.9	2	30.9	21	38.2	26	26.5	18	1.5	1	X12
0.96	3.36	5.9	4	10.3	7	30.9	21	47.1	32	5.9	4	X13
.94027	3.73			16.2	11	11.8	8	54.4	37	17.6	12	X14
0.98	3.95	2.9	2	5.9	4	14.7	10	45.6	31	30.9	21	X15
0.74	4.26			2.9	2	8.8	6	47.1	32	41.2	28	X16
0.85	4.32	2.9	2			7.4	5	41.2	28	48.5	33	X17
0.80	4.22			4.4	3	10.3	7	44.1	30	41.2	28	X18
1.07	3.55			20.6	14	26.5	18	29.4	20	23.5	16	X19
0.85	3.79	1.32		9.35		21		45.46		22.8		المؤشر الكلي
<b>الأهداف الإستراتيجية</b>												
0.90	3.67	2.9	2	5.9	4	26.5	18	50.0	34	14.7	10	X20
0.93	3.55	2.9	2	10.3	7	26.5	18	48.5	33	11.8	8	X21
.73	3.82			7.4	5	14.7	10	66.2	45	11.8	8	X22
0.98	3.63	2.9	2	5.9	4	36.8	25	33.8	23	20.6	14	X23
0.81	3.38			11.8	8	47.1	32	32.4	22	8.8	6	X24

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.01	3.44	2.9	2	17.6	12	23.5	16	44.1	30	11.8	8	X25
0.89	3.86			8.8	6	20.6	14	45.6	31	25.0	17	X26
0.823	3.8235			8.8	6	17.6	12	55.9	38	17.6	12	X27
0.885	3.65	1.45		9.56		26.66		47.06		15.26		المؤشر الكلي
القيم												
1.03	3.68	4.4	3	13.2	9	13.2	9	54.4	37	14.7	10	X28
0.93	3.71	2.9	2	8.8	6	17.6	12	55.9	38	14.7	10	X29
0.82	3.72			8.8	6	25.0	17	51.5	35	14.7	10	X30
0.84	3.60			8.8	6	36.8	25	39.7	27	14.7	10	X31
0.98	3.88			11.8	8	19.1	13	38.2	26	30.9	21	X32
0.71	4.14					19.1	13	47.1	32	33.8	23	X33
0.63	4.11					14.7	10	58.8	40	26.5	18	X34
0.79	4.04			5.9	4	11.8	8	54.4	37	27.9	19	X35
0.8	3.855	0.91		7.16		19.66		50		22.24		المؤشر الكلي

جدول رقم (٢)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد خصائص العمليات على وفق المستوى الكلي لعينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
حجم المنتج												
0.62	4.22			1.5	1	5.9	4	61.8	42	30.9	21	X36
0.87	3.95	1.5	1	8.8	6	4.4	3	63.2	43	22.1	15	X37
0.85	4.01	1.5	1	5.9	4	8.8	6	57.4	39	26.5	18	X38
0.81	4.17	2.9	2			7.4	5	55.9	38	33.8	23	X39
0.88	4.04			2.9	2	27.9	19	30.9	21	38.2	26	X40
0.84	3.39			16.2	11	35.3	24	41.2	28	7.4	5	X41
0.89	3.86	2.9	2	2.9	2	20.6	14	51.5	35	22.1	15	X42
0.63	3.83					29.4	20	57.4	39	13.2	9	X43
0.803	3.93	1.1		4.775		17.46		52.41		24.28		المؤشر الكلي
تنوع المنتج												
0.80	3.94			8.8	6	8.8	6	61.8	42	20.6	14	X44
1.07	3.72	2.9	2	16.2	11	8.8	6	50.0	34	22.1	15	X45
0.82	3.73			7.4	5	27.9	19	48.5	33	16.2	11	X46
0.97	3.38	2.9	2	19.1	13	22.1	15	48.5	33	7.4	5	X47
1.06	3.52	4.4	3	17.6	12	19.1	13	42.6	29	16.2	11	X48
0.87	3.86			7.4	5	23.5	16	44.1	30	25.0	17	X49
0.93	3.69	1.7		12.75		18.36		49.25		17.91		المؤشر الكلي
الاختلاف في الطلب												
0.90	3.80			11.8	8	16.2	11	51.5	35	20.6	14	X50
0.88	3.50			11.8	8	41.2	28	32.4	22	14.7	10	X51
0.64	4.13			2.9	2	5.9	4	66.2	45	25.0	17	X52
0.92	4.23			1.5	1	8.8	6	52.9	36	36.8	25	X53
0.81	4.04			2.9	2	22.1	15	42.6	29	32.4	22	X54
0.80	3.94			5.9	4	17.6	12	52.9	36	23.5	16	X55
0.92	3.97	1.5	1	8.8	6	8.8	6	52.9	36	27.9	19	X56
0.84	3.94	0.21		6.514		17.22		50.2		25.84		المؤشر الكلي
درجة الاتصال مع الزبائن												
0.79	4.14					25.0	17	35.3	24	39.7	27	X57
0.83	3.58	1.5	1	8.8	6	27.9	19	52.9	36	8.8	6	X58
0.95	3.64			19.1	13	11.8	8	54.4	37	14.7	10	X59
0.86	3.94			10.3	7	8.8	6	57.4	39	23.5	16	X60
0.86	3.63			13.2	9	22.1	15	52.9	36	11.8	8	X61
0.96	3.69			10.3	7	35.3	24	29.4	20	25.0	17	X62
0.817	3.55			11.8	8	29.4	20	50.0	34	8.8	6	X63
0.940	3.73			14.7	10	16.2	11	50.0	34	19.1	13	X64
0.87	3.74	0.188		11.03		22.06		47.79		18.9		المؤشر الكلي

**ملحق رقم (٦)**  
**معدل الأوساط الحسابية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وخصائص العمليات على وفق مستوى كل شركة من شركات عينة الدراسة**

ت	شركات عينة الدراسة	معدل الأوساط الحسابية لأبعاد التوجه الاستراتيجي					
		الرؤية الاستراتيجية	رسالة المنظمة	الأهداف الاستراتيجية	القيم	حجم المنتج	تنوع المنتج
١	الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي	3.806	3.631	3.531	3.812	3.687	3.841
٢	شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية	3.868	3.777	3.6	3.787	3.956	3.691
٣	مصنع ببسي نينوى	4.072	3.893	3.625	3.677	3.958	3.847
٤	شركة الحاج يونس للنسيج	4.390	4.397	4.062	4.359	4.453	4.431
٥	شركة نسيج جواريب النايلون	3.609	3.465	3.703	3.890	3.984	2.395

**الجدول رقم (٢)**

أولويات أبعاد التوجه الاستراتيجي في الشركات المبحوثة

الشركات المبحوثة					ابعاد التوجه الاستراتيجي
جواريب النايلون	الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	مصنع ببسي نينوى	الحاج يونس للنسيج	الرؤية الإستراتيجية
جواريب النايلون	الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	مصنع ببسي نينوى	الحاج يونس للنسيج	رسالة المنظمة
الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	مصنع ببسي نينوى	جواريب النايلون	الحاج يونس للنسيج	الأهداف الإستراتيجية
مصنع ببسي نينوى	الخازر لإنتاج المواد الإنشائية	الوطنية لصناعات	جواريب النايلون	الحاج يونس للنسيج	القيم

	الإنتاجية	الأثاث المنزلي			
--	-----------	----------------	--	--	--

الجدول رقم (٣)

أولويات خصائص العمليات في الشركات المبحوثة

الشركات المبحوثة					خصائص العمليات
الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	الخازر لانتاج المواد الإنتاجية	مصنع ببسي نينوى	جواريب النايلون	الحاج يونس للنسيج	حجم المنتج
جواريب النايلون	الخازر لانتاج المواد الإنتاجية	الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	مصنع ببسي نينوى	الحاج يونس للنسيج	تنوع المنتج
الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	مصنع ببسي نينوى	الخازر لانتاج المواد الإنتاجية	جواريب النايلون	الحاج يونس للنسيج	الاختلاف في الطلب
جواريب النايلون	الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	الخازر لانتاج المواد الإنتاجية	مصنع ببسي نينوى	الحاج يونس للنسيج	درجة الاتصال مع الزبائن

## **ABSTRACT**

This study aims at determining the role of strategic orientation in achieving operations characteristics where a study is made on a sample of contributive industrial companies in Nineveh.

At the time that dynamism of environment surrounding organizations increased in addition to globalization of economy and technical development in various industrial and service fields, various organizations paid more attention to strategic orientation as the only means to direct the organization towards the correct path. To face such challenges, to response to peculiarities of various environments, the organization should obtain individuals characterized by high values and penetrating view to achieve the organization mission and strategic objectives.

The developments in working environment due to huge and rapid scientific and technical development lead to the increase the various needs and desires of customers. This entails the widening and complicating production process to meet and satisfy these needs. Thus, business organizations and operations administration adopts plans ensuring the satisfaction of customers desires and needs in accordance with competitive priorities. Operations characteristics have a basic and important role in determining such priorities.

This study aims at identifying the nature of correlation relations and the impact among the study variables. The study relies on some main and minor hypotheses related to correlation relations and the significance of strategic orientation and operations characteristics. Some questions are laid down including:

- Are managers in the organizations under study have a clear concept of strategic orientation (strategic vision, organization mission, strategic objectives, organizational values) and operations characteristics (product size, product variety, demand difference, contact with the customers) ?



- What is the correlation nature of strategic orientation (strategic vision, organization mission, strategic objectives, organizational values) and operations characteristics (product size, product variety, demand difference, contact with the customers) in the organizations under study?
- Does the strategic orientation impacts in operations characteristics in the organizations under study ?

To realize the study aims and hypotheses, a hypothetical model reflecting the nature of relation and effect among independent and dependent variables of the study. A sample of contributive industrial companies in Nineveh have been selected to be a field of application. Questionnaire is adopted by the researcher as the study main tool to collect data thorough distributing forms for the concerned managers. Frequencies, mean, percentages, standard deviation are the statistical means used in the study to describe and identify the study variables. Correlation coefficient is used to determine the strength and nature of relation among the two variables and determining internal agreement of strategic orientation and operations characteristics dimensions. Linear regression is used to measure impact significance of the independent variables and to identify variance of operations characteristics among organizations under study in accordance with their focus on strategic orientation.

The study sums up with the following :

- There is a significant correlation between strategic orientation and operations characteristics as related with the all the organization under study.
- There is a significant impact between strategic orientation and operations characteristics as related with the all the organization under study .
- There is a variance in operations characteristics for all the organization under study.

Some recommendations concerning the organization under study are also made and some future studies are also proposed.

# **Role Of Strategic Orientation In Achieving Operations And Production Strategic Characteristics**

A Thesis submitted

By

**Omar Hussein Waisy Al Barwary**

To

The Council of the College of Administration and Economics

University of Mosul

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of M. Sc.

In

Business Administration

Supervised By

**Assistant Professor**

**Dr. Hikmat Rashed Sultan**

الجدول رقم (١)

اهم أبعاد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	أبعاد التوجه الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة	الأهداف الاستراتيجية	القيم	الغايات	فلسفة المنظمة	السياسات	تعريف العمل	اخلاقيات المنظمة
١	Boseman & Phatak,1989, 50	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٢	Ginter, et. al.,1998, 139	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٣	Harrison and John, 1998, 50	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٤	<a href="http://media.wiley.com">http://media.wiley.com</a>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٥	Keuning,1998, 229	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٦	ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٤٩	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٧	الشعبي ، ٢٠٠٤ ، ١٠٤	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٨	أبو رذن ، ٢٠٠٥ ، ٤	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	المجموع	7	8	5	3	1	1	1	2	1
	%	87.5	100	62.5	37.5	12.5	12.5	12.5	25	12.5

- الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بأراء الكتاب والباحثين .