



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي

دراسة حالة علي عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم

The Moderating role of Organizational Structure in Relationship Between Strategic Orientation and Institutional Excellences.

(A Case Study on a Sample of food Industries Companies
Khartoum State)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

اشراف الدكتوراة :
اميرة علي خيري

اعداد الباحث:
عمر يوسف عمر بكر

1441 هـ - 2019 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الاستهلال

قال تعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

سورة المجادلة الآية (1)

□ "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"

سورة الزمر الآية (9)

صدق الله العظيم

الإهداء

بكل حب أهدي تحية جهدي إلي قلبها، التي غمرتني بحبها و دعاءها تلك العين التي
سهرت وما كانت لتغفو حتي يبلغ الاطمئنان الي قلبها، الي التي غمرتني بحبها ودعائها الدائم
الي امي الغالية اطال الله في عمرها

الي من سهر وشقي لأنعم بالراحة والهناء والذي لم يبخل من اجل دفعي في طريق النجاح
علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الي والدي العزيز له الرحمة والمغفرة وان يجعله من
شهداء والصالحين وحسن اولئك رفيقا

الي إخواني واخواتي اطال الله في اعمارهم وكل اهلي واقاربي واصدقائي

الي كل من شجعني ولو بكلمة طيبة الي كل الي كل غيور علي وطنه الي كل طالب علم.

الي من عزفوا بدمائهم لحن البطولة والكبرياء شهدائنا الابرار شهداء الثورة السودانية منذ
استقلال السودان واخص بشهداء ثورة ديسمبر المجيدة.

شكر وتقدير

قال تعالى:

"وقل رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية (19)

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

صدق رسول الله صلي الله عليه وسلم

رواه احمد والبخاري وصححه الالباني

حمدا لمن ابدع الكون لغير سبق مثال، وشكرا لمن اودع فيه من عبر وامثال وثناء علي من علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم ، وصلاة وسلاما علي سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم وعلي اله وصحبه ومن اهتدي بهديه الي يوم الدين.

أتقدم بالشكر والعرفان بعد شكر الله عز وجل الي والدتي العزيزة التي حملت همي لرفعة شأني، لها مني كل الحب والتقدير، وايضا الشكر الي والدي العزيز اسال الله له الرحمة والمغفرة وان يجعل قبره روضة من رياض الجنة.

كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في كلية الدراسات العليا، تلك المنارة التي تقود الي طريق الصواب في خضم الامواج الثائرة، علي ما قدموه من امكانيات وتسهيلات للحصول علي هذه الدرجة العلمية، كما اتقدم بخالص شكري وتقديري الي الدكتورة اميرة علي خيرى المشرف علي البحث، لما بذلها معي للإخراج هذا البحث بشكله الحالي.

وكذلك اتقدم بخالص الشكر للسادة محكمي الاستبيان لهم الشكر الجزيل. كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعد وساهم وساعد علي انجاح واتمام الدراسة واطمئن بالشكر الي اصدقائي. وفي الختام اللهم اني اسالك السداد والفلاح وان يكون عملي هذا خالصا لوجهك الكريم ومسخر لرفعة شأن بلدنا السودان.

مستخلص الدراسة

أدت التغيرات التي تشهدها البيئة الصناعية الحديثة وما يصاحبها من منافسة وتوقعات وحاجات العملاء الي ضرورة التركيز علي التميز المؤسسي ومؤشرات قياسية. وهو مالم تركز عليه الكثير من الادبيات السابقة لذلك ومؤشرات قياسية الي الكشف عن الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وذلك بتطبيق علي الشركات صناعة المواد الغذائية بقطاع الخرطوم ولقد تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادا الادبيات السابقة، وتم استخدام اختبار الفا كرونباخ للاعتمادية، ونظرية التطور الداخلي ل prnose، ونظرية الموارد RBV لتفسير الدراسة، كما اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (200) مفردة من العاملين في ادارات تلك الشركات، ولقد بلغت عدد الاستبيانات المستردة (191)، بنسبة(95.5 %) من جملة الإسبانيات الموزعة، ولاختبار فرضيات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وقد اوضحت نتائج الدراسة ان الهيكل التنظيمي وكذلك التوجهات الاستراتيجية تتوفر بدرجة كبيرة لدى شركات عينة الدراسة، واوضحت وجود علاقة ايجابية بين التوجهات الاستراتيجية والتميز المؤسس(الموارد البشرية، العملاء، العمليات، القيادة)، وكشفت الدراسة ايضا ان ابعاد الهيكل التنظيمي(المركزية، الرسمية، التعقيد) تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي بنسب متباينة، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على التوجهات الاستراتيجية لما له اثر ايجابي في زيادة تميز الشركات، وضرورة ادراكه ونشره كثقافة في الشركة على ان يكون محوره تلبية حاجات العملاء، والعمل على تنشيط الجهود البحثية من قبل الشركات الصناعية بهدف التعرف على المتغيرات والتطورات في البيئة الصناعية السودانية.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي ، التوجه الاستراتيجي ، التميز المؤسسي.

Abstract

The changes taking place in the modern industrial environment and the accompanying competition, expectations and needs of clients have led to focus on institutional excellence and standard indicators. Unless many of the previous studies focuses on it and record indicators to reveal the modified role of the organizational structure in the relationship between strategic direction and institutional excellence, by applying to the food companies in Khartoum, the study model and hypotheses have been built based on the previous studies, and the Alpha Karnbach test has been used for Reliability, as well as the internal development of prnose and RBV resource theory. The study also relied on the descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a main tool for collecting data from the study sample of (200) singles, from those working in the higher departments in those companies, the percentage of retrieved (191) in the rate of (95.5%). the study sample, and to test hypotheses the SPSS statistical analysis program has been used. The results of the study showed that the organizational structure as well as strategic directions are largely available to the study sample companies, and it showed a positive relationship between strategic directions and the institutional excellence. (human resources, clients, operations, leadership), and the study also revealed that the dimensions of the organizational structure (central, official, complexity) adjust the relationship between strategic direction and institutional excellence in varying proportions, and the study recommended the need to rely on the strategy because of its positive impact in increasing companies excellence, and the necessity of being aware and published as a culture in the company that centered meet customer needs, and work to stimulate research efforts by industrial companies in order to identify changes and developments in the Sudanese industrial environment.

Key words: organizational structure, strategic direction, institutional excellence.

فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	البسمة	1
ج	الاستهلال	2
د	الاهداء	3
هـ	شكر وتقدير	4
و	المستخلص	5
ز	Abstract	6
حـك	فهرست الموضوعات	7
لـم	قائمة الجداول	8
ن	قائمة الاشكال	9
	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	1
1	المقدمة	0-1
2	مشكلة الدراسة	1-1
3	تساؤلات الدراسة	2-1
3	اهداف الدراسة	3-1
4	اهمية الدراسة	4-1
5	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	5-1
7	تنظيم الدراسة	6-1
9	الخلاصة	7-1
	الفصل الثاني: الاطار النظري	2
9	مقدمة	0-2
	المبحث الاول- التوجه الاستراتيجي	1-2
9	تمهيد	1-1-2

10	مفهوم التوجه الاستراتيجي	2-1-2
11	اهمية التوجه الاستراتيجي	3-1-2
11	فوائد التوجه الاستراتيجي	4-1-2
12	ابعاد التوجه الاستراتيجي	5-1-2
	المبحث الثاني-التميز المؤسسي	2-2
23	تمهيد	1-2-2
23	مفهوم وتعريف التميز المؤسس	2-2-2
24	ابعاد التميز المؤسسي	3-2-2
	المبحث الثالث- الهيكل التنظيمي	3-2
30	تمهيد	1-3-2
30	مفهوم وتعريف الهيكل التنظيمي	2-3-2
31	اهمية الهيكل التنظيمي	3-3-2
32	ابعاد الهيكل التنظيمي	4-3-2
	المبحث الرابع- العلاقة بين متغيرات الدراسة	4-2
36	تمهيد	1-4-2
36	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز	2-4-2
37	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي	3-4-2
8	الخلاصة	7-1
	الفصل الثالث منهجية الدراسة	3
	تمهيد	0-3
40	المبحث الاول- منهجية واجراءات الدراسة	1-3
40	نظرية الدراسة	1-1-3
45	نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات	2-1-3
46	فرضيات الدراسة	3-1-3

49	المبحث الثاني - منهجية الدراسة	2-3
49	مجتمع الدراسة	1-2-3
49	حجم مجتمع الدراسة	2-2-3
49	عينة الدراسة	3-2-3
50	مصادر وطرق الحصول علي البيانات	4-2-3
53	اجراءات الدراسة	5-2-3
53	صدق وثبات اداة الدراسة	6-2-3
54	الصدق الظاهري	7-2-3
39	الخلاصة	
	الفصل الرابع - عرض وتحليل فقرات الاستبيان	4
	تمهيد	0-4
	المبحث الاول - تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان	1-4
56	تحليل البيانات العامة	1-1-4
58	التحليل العاملي للبيانات	2-1-4
64	اعتمادية متغيرات الدراسة	4-1-4
65	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	5-1-4
67	المبحث الثاني - اختبار الفرضيات	2-4
77	الخلاصة	
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
76	تمهيد	0-5
77	ملخص اهم النتائج	1-5
77	مناقشة النتائج	2-5
77	اثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي	1-2-5
78	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي	2-2-5

78	التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة	3-2-5
69	محددات الدراسة	4-2-5
69	التوصيات ببحوث مستقبلية	5-2-5
69	الخلاصة	3-5
80	المراجع	
83	الملاحق	

الرقم	قائمة الجداول	رقم الصفحة
1-3	مقاييس ليكرت الخماسي	50
2-3	صدق وثبات اداة الدراسة	53
1-4	معدل درجة استجابة الاستبانة	56
2-4	تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين	58
3-4	التحليل العاملي الاستكشافي التوجه الاستراتيجي	59
4-4	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	61
5-4	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل	62
6-4	اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	64
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة	65
8-4	معامل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	66
9-4	اختبار الفرضيات	67
10-4	اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية	68
11-4	اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء	68
12-4	اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء	69
13-4	اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات	69
14-4	اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة	70
15-4	اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات	70
16-4	اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية	71
17-4	اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء	71
18-4	اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء	72
19-4	اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء	72
20-4	اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي الموارد البشرية	73
21-4	اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم القيادة	73
22-4	ملخص اختبار الفرضيات	74

رقم الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
17	انواع التوجه الابداعي	1-2
43	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وانشاء القيمة	1-3
45	نموذج الدراسة	2-3

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

0-1 المقدمة:

يمثل التوجه الاستراتيجي المهمة الأولى بالنسبة للمنظمة الاعمال من اجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الاعمال وما تطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمر للمنظمات وتوجيهها ، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية قاصة تتوافق مع التفكير الخلاق والارتكاز في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعد اداة محورية اساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل مستويات الادارية لمنظمة للأعمال.

التوجه للاستراتيجي هو المحدد لنجاح لمنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر التوجه للاستراتيجي يرتكز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية وكذلك لتخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والألويات ضمن ما يحقق او يكفل تحقيق اهداف المنظمة بعيد المدى، التوجه الاستراتيجي يعتبر الركيزة الاساسية في عمل المنظمات والذي يعمل على تقليل الارباك والخلل في اداء اعمالها ويؤدي الى التميز في الاداء وتطوير او تحسين الاداء الكلي للمنظمة (زينب ابو على 2017).

يعد التوجه الاستراتيجي عنصرا اساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على قادتها ومديرها ان يفهموا ابعادها وعناصرها لكونه يعبر عن المنظور بعيد المدى يحقق الميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الاعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات اصحاب المصلحة واشباع ورغباتهم وهذا ما اكدته دراسة (ميا وآخرون 2013) ، ودراسة (القراي وابراهيم 2014)، بإضافة لذلك يحاول التوجه الاستراتيجي استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة ويهدف الى دعم القادة ليكونوا بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على اولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان ان افراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الاهداف، كما يسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الادارة العليا الى افاق الاعمال المستقبلية والعمل على اعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا(الرزقات، 2012).

في خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه هذه المنظمات والمؤسسات ظهر مصطلح التميز (excellence) الذي يشير الى سعي هذه المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الاهداف وكفاية المصادر والحرص على الاداء في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، اصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، نتيجة للمنافسة بين الشركات (الشريف 2010).

التوجه الاستراتيجي تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما اكسبها اهمية حيوية، فقد تزايدت الحاجة الى التوجه نحو تطبيق ادارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من تحديات علمية معاصرة وخاصة العولمة، يجب على المنظمات ان تنتهج الاساليب العلمية الرائدة التي تتخذ طريق التميز كإطار عام للجهود والانشطة التطويرية للتحسين المستمر على الاداء المؤسسي فمن خلال التوجهات الاستراتيجية يحدد مستوى الاداء العالي للمؤسسة، الامر الذي يجعلها متميزة ومتفوقة امام مثيلاتها، فالتميز المؤسسي المصطلح الاكثر حداثة لقياس اداء المؤسسة ورفع كفاءتها (ايوب، 2000).

ان عملية تطبيق التوجهات الاستراتيجية اصبحت تشكل محور مهم في عمليات البحث، نظرا لتنامي اهمية التوجه الاستراتيجي ومحورية دورها في تحقيق النجاح للمنظمات.

يرتبط عمليات التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المنظمة بمكونات بيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي بشكل خاص الذي يعد بعدا مهما في رؤية الادارة المعاصرة، كونه وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء للأعمال والمنظمات المتفوقة هي من تستطيع الموازنة بين هيكلها التنظيمي واهدافها، لان الهيكل التنظيمي المناسب يضمن تفوق المنظمة (ابوردن، 2005).

والهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية كمفهوم حيوي ومعاصر ومؤثر يشكلان جانبا اساسيا في تميز منظمات الاعمال، وكذلك ان الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيره عليها وتحديد دور الافراد وطبيعة ونطاق عملهم، ويعتبر الهيكل التنظيمي عاملا مهما ومؤثر يجب مراعاته في

اداء مختلف الانشطة المتعلقة بالمنظمة الاستراتيجية منها والمتعلقة بمسئولها(محمد، 2008).

1-1: مشكلة الدراسة:

تمثل عملية التوجه لمنظمات الاعمال بشكل واضح ودقيق المهمة الاساسية والاولي للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الانشطة الأخرى في منظمة للأعمال من تحديد الاهداف المختلفة والاختيار الاستراتيجيات ووضح مخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الانشطة الأخرى.

في سبيل تحديد المشكلة بدقة قام الباحث بالاطلاع علي العديد من الدراسات والبحوث التي تحدث عن التميز المؤسسي ومدى علاقة التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال حاجة الشركات السودانية الي التأكيد علي اهمية التميز المؤسسي، وفي ضوء حاجتها لإيجاد مناخ جيد وملائم يساعد ويشجع علي التمييز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإن العاملين او الادارة العليا في الشركات السودانية مطالبين بتبني المفاهيم التي تحفز علي التميز والتي تقود الي الريادة والمنافسة. وقد اكدت العديد من الدراسات علي تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي جميع العمليات في المنظمة، وعلي الرغم من اهمية التوجه الاستراتيجي فلا يوجد اي من الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحث تناولت دراسة التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي علي التميز المؤسسي، فقد توصلت دراسة (حموته 2016م) الي وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الدفاعي- الاستباقي- التحليلي - الاستجابي) والميزة التنافسية، وكذلك دراسة (لمي هادي 2018م) والتي اثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوي للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي، ودراسة (محمد عذب 2018م) وتوصل البحث الي الاقرار بوجود علاقة ارتباط واثر للتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، واوصت بإصلاح اجراءات الوزارة والتوجه نحو اللامركزية، وأشارت دراسة (ايمان 2013م) التي هدفت الي التعرف علي طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة من خلال محاولة دور التوجه الاستراتيجي في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية وخلصت الدراسة الي ضرورة الاهتمام بالعملية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة للوصول الي اهدافها بينما دراسة (هناء حسن 2017م) هدفت الدراسة لتقييم اعادة

هندسة العمليات الادارية واثرها في التميز المؤسسي وتوصلت الي ان للتطبيق هندسة اعادة العمليات الادارية مزايا متعددة، وكذلك دراسة (عبدالعزيز 2018م)، وتوصل الي ان هناك اثر ايجابي لسمات القيادة الادارية علي التميز المؤسسي، بينما اشار دراسة (علي كاظم 2018م) الي عدم وجود تباين بين الابعاد علي الشركات قيد البحث فيما يخص الانتباه الي جذب الزبائن والاهتمام بجودة الخدمة المقدمة، كما اشارت دراسة (نادية 2015م) الي ان كل من الاستقطاب والاختيار تقويم اداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

ومن هذا المنطلق تبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث الي التميز في هذه الدراسة كاليه لتوضيح اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق-التوجه الابداعي- التوجه بالتعلم- التوجه بالتكنولوجيا) علي التميز المؤسسي بأبعاده (الموارد البشرية- العملاء-العمليات- القيادة) باستخدام الهيكل التنظيمي وابعاده (المركزية- الرسمية- التعقيد) كمتغير معدل يغير العلاقة بين هذه المتغيرات.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1-2: تساؤلات الدراسة:

1- هل تؤثر التوجه الاستراتيجي المتمثلة في : (التوجه بالسوق، التوجه الابداعي، التوجه بالتعلم، التوجه بالتكنولوجيا) في التميز المؤسسي في الشركات السودانية ؟

2- ما هو مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في الشركات السودانية ؟

3- هل الهيكل التنظيمي المتمثل في (الرسمية ، والمركزية ، والتعقيد) يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي ؟

1-3: اهداف الدراسة : تهدف الدراسة لتعرف على العلاقة بين التوجه

الاستراتيجي والتميز المؤسسي والهيكل التنظيمي في الشركات السودانية كما وسعت الدراسة لتعرف على الآتي:

1- معرفة اثر التوجه الاستراتيجي على العمليات في الشركات السودانية .

2- معرفة اثر التوجه الاستراتيجي على الموارد البشرية في الشركات السودانية .

3- معرفة اثر التوجه الاستراتيجي على العملاء في الشركات السودانية .

4- معرفة اثر التوجه الاستراتيجي على القيادة في الشركات السودانية .

4-1 : اهمية الدراسة:

اولاً: الاهمية النظرية:

1- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الدارسين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال التميز المؤسسي باستخدام التوجهات الاستراتيجية في الشركات الصناعية السودانية.

2- عدم وجود دراسات ميدانية اهتمت بموضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالتميز المؤسسي في الشركات الصناعية السودانية علي وجه الخصوص.

3- تضيف هذه الدراسة الي مكتبات الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة في مجال التميز المؤسسي باستخدام التوجه الاستراتيجي مع وجود الهيكل التنظيمي كمتغير معدل لتلك العلاقة مما يسهم في اثراءها.

ثانياً: الاهمية العملية (التطبيقية) :

تكمن اهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في كونها تتناول قطاعا مهما وهو قطاع الصناعة في السودان والمتمثلة في الشركات والذي يعد من القطاعات المعرضة للازمات، لاسيما في ظل الظروف الاقتصادية والمالية الصعبة، اذ يأمل الباحث ان تزود الدراسة الادارة العليا في الشركات بنتائج علمية وميدانية يمكن الاستفادة منها في التميز المؤسسي من خلال التوجه الاستراتيجي بحيث تحقق الصورة المناسبة مع متطلبات العصر.

كما تستمد هذه الدراسة اهميتها التطبيقية كونها تبحث:

- بما ان مفهوم التوجه الاستراتيجي موضوع عميق فان اخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي اهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لأساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المعارف

والقدرات الابداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلي المنظمات لذلك الاهتمام به.

- تكمن اهميتها في انها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي بطبيعة متغيرات الدراسة المبحوثة بناءا علي الجهد التطبيقي لواقع التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي عبر الهيكل التنظيمي.
- كما تسهم في اضافة علمية ومعرفية في اوساط المهتمة بمتغيرات الدراسة الحالية كون هذا الموضوع يتطرق للمرة الاولى في البيئة السودانية حسب علم الباحث.
- تبحث في موضوع مهم بالنسبة للإدارة او المنظمات حيث ان نجاح كثير من المنظمات يرتبط الي حد كبير علي قدرته في معرفة اهمية التوجه الاستراتيجي، وتزداد هذه الاهمية في الشركات الخاصة.

5-1 : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

1-5-1 : التوجه الاستراتيجي: المسالك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة الى الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها مما يؤدي إلى وضع المنظمة على مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ابوردن،2005). ويتم قياسه من خلال اربعة ابعاد هي :

1-5-2 : التوجه بالسوق: وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الاسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعة (Hamsen and Jensen, 2005)

1-5-3 : التوجه الإبداعي: القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي تكون على شكل افكار او تقديم حلول مبتكرة، او القيام بطرح منتجات او تقديم خدمات، او أي طرق واساليب عمل قد تفيد المنظمة (ايوب، 2000)

1-5-4 :التوجه بالتعلم : العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية .

1-5-5 : التكنولوجيا : يعرف التوجه التكنولوجي بأنه ميل الشركة الي استخدام الابتكارات والتقنيات الجديدة لتقديم الحلول التكنولوجية بشكل اكبر(-obeidat (2016).

1-5-6 : التميز المؤسسي : هو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق توقعات عالية غير عادية من الاداء وتنفيذ العمليات الانتاجية والتسويقية وللمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء واصحاب المصلحة كافة لمنظمة من خلال موارد بشرية ذات لفاء وعمليات وهيكل تنظيمي (السلمى ،على 2000)

1-5-1 : الموارد البشرية: هي الكوادر التي يتم اختيارها وفقاً لأسس اختيار التعيين ويتم تنظيمها وتدريبها وتوفير لها بيئة عمل حتى تقوم بالأفضل ويتم احتياجاتها ومن ثم يعمل بها بنموذج لتقييم الادارة (على 2001م)

1-6-2 : العمليات : جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميزها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من موارد متاحة الى اجراءات مسبطة وبرامج وقائية يتمتع من الوقوع الاخطاء التي من خلالها يتم مقابلة احتياجاتها وتوقعات وطموحات العاملين(على 200م)

1-6-3 : العملاء: الشخص الذي يتيح للمؤسسة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، والذي تعتمد عليه المؤسسة في التخطيط لحاضرها ومستقبلها، ويعبر عن رغباتها ومتطلباتها، والذي يمنح المؤسسة القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح (2017 almasiamarketing).

1-6-4 : القيادة : اسلوب قيادي متميز، وفلسفة ادارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، ويعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة حيث يعتبرون انفسهم شركاء فيها، وما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة (بدرانة، حازم علي،2009)

1-7 : الهيكل التنظيمي: هو الاطار الذي يحدد الادارات و الاقسام و الاجزاء الداخلية للمنظمة و يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقدم الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة (لمساعدة 2013م)

1-7-1: الرسمية: هي درجة تحديد العلاقات التنظيمية بين الموظفين في المنظمة بشكل دقيق (salimbahrami et al 2015)

1-7-1: المركزية: هي الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركز في نقطه واحده بالمنتظمة (robbins et al 2012)

1-7-1 : درجة التعقيد: هي عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة (المحمدي 2010)

6-1: تنظيم البحث :

تشتمل هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسيه يتكون من الاتي

الفصل الاول: الاطار العام ويشمل المقدمة ، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، اهداف الدراسة ، واهمية الدراسة والتعريفات الاجرائية)

الفصل الثاني: الاطار النظري والذي يتكون من اربعة مباحث المبحث الاول مفهوم التوجه الاستراتيجي ، المبحث الثاني الهيكل التنظيمي ، المبحث الثالث التميز المؤسسي، المبحث الرابع : العلاقات بين المتغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: الاطار المنهجي ويشمل، نظرية الدراسة ، منهج الدراسة ، نموذج الدراسة ، فرضيات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة مصادر الحصول على البيانات ، مصادر فقدان الاستبيان واساليب التحليل الاحصائي

الفصل الرابع: تحليل البيانات ويشمل ، البيانات الديمغرافية ، التعرف على جودة البيانات من خلال التحليل العاملي ومعامل الفا اختيار صحة الفروض

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها والتأثيرات النظرية والعلمية للدراسة ومحدداتها وتوصياتها والمراجع والمصادر والملاحق.

7-1: الخلاصة:

في الفصل الاول من الدراسة، تم تناول المقدمة العامة وتوضيح وصياغة التساؤلات، كما تم توضيح الاهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الاجرائية للمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة، اما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم عرض الاطار النظري والعلاقة بين الدراسة والمتغيرات التحكيمية.

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

المبحث الاول: التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

التوجه الاستراتيجي

0-2 مقدمة :

يهدف هذا الفصل الى التعرف على التوجه الاستراتيجي ومتطلباته ، والتميز المؤسسي وابعاده ، والهيكل التنظيمي ، والعلاقة بين تلك المتغيرات وذلك من خلال استعراض المباحث التالية:

(المبحث الاول : التوجه الاستراتيجي ، والمبحث الثاني: التميز المؤسسي ، والمبحث الثالث : الهيكل التنظيمي، والمبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة)

1-2 المبحث الأول : التوجه الاستراتيجي

1-1-2 : تمهيد

يظهر من معني مصطلح التوجه الاستراتيجي أنها تعني استشراف المستقبل ، وتقديم الأفكار المستقبلية ، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية ، أي أن الاستراتيجية توجه المنظمة بشكل متكامل في المستقبل حيث أصبح من المهمات الجوهرية لدى المديرين الإداريين حتي يتمكنوا من إدارة أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية Macmilhn and (Tempoce, 2000).

كما ان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسي الأولى للإدارة العليا في تلك المنظمات ذلك لان فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمات الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد المختلفة للأنشطة الأخرى إذ أن كفاءات الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعد انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفعالية تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (العجمي ، 2011)

ولأغراض توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي يأتي هذا المبحث علي النحو التالي (مفهوم التوجه الاستراتيجي ، أهمية التوجه الاستراتيجي ، ضرورة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، أبعاد التوجه الاستراتيجي).

2-1-2: مفهوم التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي تعبر عن المنظور البعيد المدى يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للمواد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة لتوقعات أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم . فالتوجه الاستراتيجي يحاول استكشاف حدة التغيرات الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره علي المنظمة ويهدف لدعم القادة ليكونوا علي وعي بأهدافهم ووسائلهم ، وتركيز المنظمة علي أولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها ، وضمان أن أفراد المنظمة يعملون بتجاه تحقيق نفس الأهداف (الزريقات ، 2012) .

فقد عرفت أبو ربن (2005) التوجه الاستراتيجي بأنه عبارة عن المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعية إلي الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها ، مما يؤدي إلي وضع المنظمة في مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

ومن ناحية أخرى يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الكيفية التي يتم بواسطتها اشتقاق الأهداف الاستراتيجية والعمل علي تنفيذها ، وتسعي إلي تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وفي نفس الوقت تؤدي فيه إلي تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة لعملها ، كما أن التوجهات الاستراتيجية ينبغي ان توجه الاهداف الاستراتيجية وينبغي ان تخدم بشكل مباشر عملية انجازها القطامين ،(1997)

ويشار الى ان التوجه الاستراتيجي انه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات اداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين & Menguc (Auh,2005)

و مما سبق يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على انه اداة تنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة خلال ارسال تفكير فيها لربط جميع خططها وكمشرد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها.

2-1-3: أهمية التوجه الاستراتيجي :

توجد عدة أمور زادت من أهمية التوجه الاستراتيجي ودفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ما هي التوجهات الاستراتيجية والعلاقات الاستراتيجية مع توجهات التصميم التنظيمي والأداء ، ومن بين هذه الأمور ما يلي (lauetal , 2008)

1 - التوجه الاستراتيجي يستند علي فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية ، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة علي المدى الطويل وباعتبارها الهدف النهائي.

2 - تطور التوجه في الفكر الاستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة ، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري .

3 - كما أن التوجه الاستراتيجي يمثل كيف ترغب المنظمة المنافسة في الهدف وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات ، المنتجات والأسواق .

4 - التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب ، الموارد المالية ورأس المال البشري علي أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوي الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة .

2-1-4: فوائد التوجه الاستراتيجي

حسب وجهة النظر الإدارية فإن فائدة استخدام التوجه الاستراتيجي يبقي عرضة للتساؤل إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً علي التنفيذ الفعال للاستراتيجية فالبيئة الداخلية والخارجية دوراً هاماً في تحديد نجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، لذلك فالتوجه الاستراتيجي يحتاج إلي الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيق وتعريفه في جميع أنحاء التعامل التنظيمي الهرمي للمنظمة

(deong , pae and zhou 2006) وقد أكد الدطدار (2006) أن التوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد من أهمها ما يلي :

1 - يساعد التوجه الاستراتيجي علي التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً ، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات .

- 2 - يساعد المديرين علي بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى ، ويجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة .
- 3 - تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها علي أداء إدارة المنظمات .
- 4 - إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح للأطراف المستفيدة من المنظمة
- 5- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل .
- 6 - تحديد توجهات المستقبل إلي أين تتوجه المنظمة ظن وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
- 7 - توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل ، بالإضافة إلي توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة .

2-1-5: أبعاد التوجه الاستراتيجي

يتناول هذا البحث اربعة استراتيجيات باعتبارها أبعاداً للتوجه الاستراتيجي وهي (التوجه بالسوق التوجه الإبداعي ، التوجه بالتعلم ،التوجه بالتكنولوجيا) و ثم اختيار هذه التوجهات لأنها تمثل مجموعة شاملة من التوجهات الاستراتيجية والحاسمة لنجاح المنظمة (narrer and slater , 1995) الآتي :

أولاً : التوجه بالسوق :

نظراً لسرعة نمو السوق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار ، وأصبح دور التسويق لا يقتصر فقط علي استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات تسويق ، بل امتد إلي البحث عن منافذ أخري كتطوير منتج أو توسيع منتجات الشركة والبحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة ، فمن هذا المنطق نبعث ضرورة إدراج البعد الإستراتيجي في التوجه نحو السوق (سعيداني ، 2009)

ويمثل التوجه نحو السوق حقبة جديدة الفكر التسويقي ، الذي مر عبر عدد من المراحل أهمها : المفهوم الإنتاجي ، المفهوم البيعي ، المفهوم التسويقي ، وأخيرا

التوجه نحو السوق ، والذي يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي علي أرض الواقع (السيد ، 2000)

ويشار إلي أن الباحثين والكتاب في مجال التسويق اهتموا بالترقية بين المفهوم التسويقي كفلسفة ومرشد لعمل المنظمات ، وبين مفهوم التوجه بالسوق كتطبيق لتلك الفلسفة ، حيث انتقد المفهوم التسويقي لمحدودية قدرته علي تقديم قيمة عملية لنوع الأنشطة التي يمكن أن تترجم إلي واقع عملي (سعيداني ، 2009م) ويعرف التوجه بالسوق علي أنه جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة ، ويبنى عليه الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق علي المنافسين في تحقيق رضي العملاء والحصول علي حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح ، وتحقيق المبيعات في المدى الطويل (مياوز واخرون 2013 م) وأشادوني ولوفمان

(dabni and lufman ,2000) إلا أن التوجه بالسوق عبارة عن ثقافة تعني تؤثر علي سلوكيات وأداء الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ، وهو ما أكد عليه (langerak) بالإشارة إلي التوجه بالسوق هو عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلبات وتوقعاته مع العمل علي تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق للاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل علي نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة .

ومن ناحية أخرى يعد التوجه بالسوق وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلي خطط عمل من قبل المنظمة ن ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية

(Hamsenand Jensen) .

أقسام التوجه بالسوق :

لقد قسم التوجه بالسوق إلي قسمين رئيسيين أحدهما توجهاً ثقافياً والأخرى توجهاً سلوكياً بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة (الإمام ن 2004) .

أ - التوجه الثقافي بالسوق : تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم ، حيث يعتبر التوجه بالسوق بمثابة معرفة

تنظيمية قائمة على الفكرة التسويقي المدين و بالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالى ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد لمواجهة التغييرات المتصارعة الأزمات في عالم الأعمال، بالتالى فإن نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمات الصناعية سيحكم على تطبيق التوجه بالسوق توجهها بالنجاح أو بالفشل (مياوم واخرون 2013)

كما أنه يمثل ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالى تحقيق مستويات عالية الأداء

(narrver and slaler, 1990) ويشتمل ها المدخل على ثلاثة متكاملة ومنسقة فيما بينها وهي التوجه بالزبائن و التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي .

1 - التوجه بالزبائن : ويشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (warrer and slater , 1990) . كما وأن المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق هو التوجه بالزبائن ولذي يعني بأن تستمر المنظمة

وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ، حيث من المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالة المنافسة حتى لا ينتقلوا إلى المنافسين آخرين (flamion and lezama ,2006)

2 - التوجه بالمنافسين : ويشير إلى قدرة المنظمة على معرفة وتحديد استراتيجيات المنافسين بالإضافة إلى القدرة على التعرف على تحركاتهم وخططهم ، وما يقوم به من أنشطة ومبادرات على المديين البعيد و القصير (Narrer and Slater ,1990) ويشار إلى وجود عدة مصادر يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين من أهمها . متابعة أخبار المنافسين وإعلاناتهم في الصحف والمجلات والوسائل الأخرى ، ودراسة المواقع الشكلية للمنافسين على الإنترنت للتعرف على منتجاتهم وأسعارهم وكذلك تعيين الموظفين السابقين في المنظمات المنافسة و، والعمل على متابعة أداء الموظفين من خلال التحدث مع الزبائن والموردين والمستشارين ، بالإضافة إلى الاستفادة من مندوبي المبيعات والوسطاء للتعرف على معلومات من المنافسين (أبو فارة، 2004) .

3 - التكامل الوظيفي : التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة وصولاً إلى تحقيق قيمة عالية لجمهور الزبائن المستفيدين (Narrer and Slater ,1990)،

كما أن الوصول إلي التنسيق بين الإدارات ولوظائف الاستراتيجية بين الإدارات في المنظمة ، بالإضافة إلي التوزيع المناسب للموارد بين جميع الإدارات في المنظمة (كاظم ، 2010) .

ب - التوجه السلوكي للسوق : إن التوجه بالسوق كمفهوم سلوكي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي جمع معلومات السوق وتطوير استراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق ، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية ، Upadbyag and Bakor ، (2013)

1 - جمع معلومات السوق : تجمع المعلومات بصورة رسمية أو غير رسمية من خلال قسم التسويق أو من كل موظف داخل المنظمة (Upadbyag and Bakor ، 2013)، كما أن المنظمات تعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات حتي تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقاءها وبالتالي هي تحتاج إلي معلومات التي تعد سنداً ودعامة لاتخاذ القرارات ولهذا من الضروري أن توفر نظام لجمع معلومات بتدفقات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب وهذا يساعدها علي معرفة بيئتها الخارجية ويمكنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر بها (سعيداني 2009) ،

2 - تطوير إستراتيجية التوجه بالسوق: إن الإستراتيجية التسويقية التي ستضمها المنظمة والتي ستجعل المنظمة أكثر دقة علي مراقبة البيئة وما يحصل فيها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين ، المستهلكين الخيارات الشرائية المتاحة أمام المستهلكين وتصميم مستوي من الجودة لمنتجاتها ... الخ) مما سيجعل المنظمة أقرب توافقاً مع زبائنها وتلبية احتياجاتهم لذا يجب أن تكون الإستراتيجية تخلق قيمة للزبون (البكري 2010)

3 - تنفيذ إستراتيجية التوجه بالسوق: من خلال تنفيذ الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتفق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف بالإضافة إلي التغيير في تصميم المنتج لزبائنها بما يشعرهم بمقدار اهتمام المنظمة بهم يميزها عن رؤية المنظمات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها (البكري 2010) .

خصائص التوجه بالسوق:

بين حمزاوي وبومدين (2010) ويتفق معهم (زايد 2003) بأن أهم خصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1 - يعتبر التوجه بالسوق جزءاً من الفكر الاستراتيجي للمنظمة ، أي أن عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن .

2 _ التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل ، حيث تتحقق في الأجل الطويل وذلك برغم تغير ظروف البيئة بصفة مستمرة .

3- إن التركيز الأساسي للتوجه بالسوق ينصب علي تحديد احتياجات الزبون لاعتباره السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة وهي من الفرص يأتي النجاح .

4 - يعطي التوجه بالسوق اهتماماً بالعاملين بالمنظمة ، ويرجع السبب في ذلك إلي أن ذلك الأهتمام يساعد الإدارة العليا علي تحويل فكرة التوجه بالسوق إلي تطبيق عملي .

ومن هنا يمكن القول أن التوجه وبالسوق هي عملية تنظيمية تهدف إلي توليد وإيجاد المعلومات ، والتي تهدف إلي تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة علي المستويين الرأسي والأفقي ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء .

ثانياً : التوجه الإبداعي

ارتبط مفهوم الإبداع من البدايات الأولى لوجود الإنسان علي الأرض حيث سعى الانسان إلي تحقيق الابداع في شتي الجوانب في حياته من أجل الوصول الي ظروف معيشية أفضل حيث أنتقل الإبداع من الانسان الي التنظيمات الرسمية والغير الرسمية من اجل الحصول علي مستويات أمثل من الأداء ويعرف الإبداع علي أنه أفكار تتصف بكونها بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات ، وتطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو اعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلي الأمام فالإبداع هو قدرة الشركة علي التوصل الي ما هو جديد ، وازضافة قيمة أكبر واسرع ،وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق (LYNCH, 2000)

ويتعدى الإبداع في منظور الاعمال فكرة تطوير منتجات او تقديم تكنولوجيا جديدة ، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة وقد استعرض هامسون وسامسون . تعريفات الإبداع وذكرنا بأنها تنطوي علي فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم للمنظمة ، وعرف العملية الإبداعية بأنها نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجردة فكرة إلي شئ ممكن للتجربة ، ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة ، كما لإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلي تطوير منتجات ، والقيام بعمليات جديدة ، وهنالك الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق وتصميم المنتج ، والابتكار في

الإعلان والترويج ، والإبلاغ الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (harrison and samson ,2002)

كما يشير محمد (2008) وجود مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع المتمثلة في أن الإبداع يعتبر نتيجة لتطبيق مجموعة من المعارف الفنية والتكنولوجية المعترف بها مما يعني بأن الإبداع يجب يرتبط بمعلومات دقيقة وصحيحة ، وكذلك يجب أن يرتبط الإبداع التحسين عملية الإنتاج واستخدام عناصر الإنتاج ويضيف لايس (lynch,2000) بأن تعزيز الإبداع يتم من خلال توافر مجموعة من المتطلبات ومن أهمها إيجاد قيادة إدارية تعمل علي توفير الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة ، وكذلك تكوين فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية ، والعمل علي أن تكون المنظمة قليلة المستويات وتشكل نظم منافسة داخلية بين مكونات وأقسام المنظمة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار .

ولقد قام كل من هارسمون وسامسون (harrisen and sam son, 2002) بوضع نموذج يحدد سمات تنظيمية أساسية للمنظمة المبدعة ، وتمثلت في : تبني المنظمة لإستراتيجيات الريادية المجازفة الاسباقية والالتزام الإداري ، و امتلاك المنظمة التنظيم المدن بالإضافة إلي جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم ، وكذلك الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ، وتشير قيم الثقة و الاحترام بين العاملين ، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز .

مفهوم التوجه الإبداعي:

يعرف التوجه الإبداعي علي أنه عبارة عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون ويعاملون والتي يفضي إلي انجاز أهداف المنظمات والمؤسسات (القاسمي ، 2002) بينما يعرف أيوب (2000) ، التوجه الإبداعي علي أنه القدرة علي إيجاد أشياء جديدة ومختلفة ، والتي تكون علي شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة ، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات ، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة .

ويضيف (الزهراني ،2002) بأن التوجه الإبداعي عبارة عن القدرة علي تقديم إجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها علي استغلال الفرص المتاحة أمامها . ومن ناحية أخرى يعد التوجه الإبداعي أنه ((انفتاح المنظمة علي أفكار جديدة والميل إلي التغيير من خلال تبني تقنيات ، وموارد ومهارات وأنظمة إدارية جديدة كما أن المنظمة قد

تواجه مقاومة شديدة من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة لذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح (hurler and helal , 1998) ويمكننا القول هنا أن مفهوم التوجه الإبداعي يشتق من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة .

أنواع التوجه الإبداعي:

لقد قسم التوجه الإبداعي إلى أربعة أقسام من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين وهما (الإبداع ، التكنولوجيا من خلال مزاجية درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة (, wickha 2001) تظهر مصفوفة التوجه الإبداعي الموضحة في الشكل (2) أقسام التوجه الإبداعي الأربعة

الشكل(2-1):

انواع التوجه الابداعي

توجه ابداعي معرفي	توجه ابداعي جديد	عالي الاثر الابداعي
توجه ابداعي متراكم	توجه ابداعي متخصص	منخفض

Source: wickham, Philipa,(2001) strategic,entreprensrhip,2006 ed,
pears Education, Harlow, England

حيث يعتبر التوجه الإبداعي المتراكم بأنه التوجه الإبداعي الذي يشتمل على تعديلات محدودة في التكنولوجيا الموجودة مع تأثير منخفض في السوق بينما لو كانت التعديلات محدودة في التكنولوجيا والتأثير في السوق مرتفعاً وهذا تكنولوجيا جديدة بالإضافة إلي تأثير مرتفع في السوق فيعتبر توجهها إبداعياً جديداً مستويات للإبداع .

تهتم المنظمات بتحقيق الإبداع في جوانب متعددة من عملها واجزائها ، إذا لا يمكن تحقيق الإبداع في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها ، وهو ما يشير إلي أن الإبداع مستويات لا بد من تحقيقها من تتنوع المنظمات بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها ، ويمكن عرض مستويات الإبداع في المنظمات في النقاط التالية (مريم ، 2004)

1 - الإبداع علي مستوي الفرد : وهو الإبداع يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل (المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع)

2 - الإبداع علي مستوي الفريق : وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل فريق العمل (قسم ، دائرة ، لجنة) اعتماداً علي خاصية تبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ، والذي يتأثر بعدد من العوامل من أهمها (المشاركة والالتزام بالتميز بالأداء ومؤازرة للإبداع) .

3 - الإبداع علي مستوي المنظمة : وهو الإبداع الناتج عن الأفراد وفرق العمل في المنظمات استراتيجيات التفكير الإبداعي :

إن تحقيق الشركة لأنواع الإبداع ومستوياته يعتمد بداية علي قدرتها علي التفكير بصورة إبداعية ، انتهاج التفكير الإبداعي في تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وأدواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لإستراتيجيات الإبداع التي تعرف علي أنها السياسات التنظيمية التي يقدم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل الشركة وتتمثل هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية (العميان، 2005)

1 - التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة الشركة علي تقبل التغيير وزيادة فعاليتها ، من الأمثلة علي هذه الطرق (جمع البيانات ، تدريب الفريق ، تطوير الفريق ، تشخيص الشركة)

2 - التخصيص الوظيفي: هو قيام الشركة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة ، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي .

3 - الدورية : القدرة علي استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، ومن الأمثلة علي هذه الاستراتيجية (نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة) .

ثالثاً : التوجه بالتعلم :

بدأن مفاهيم التعلم خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلي استخدام المعرفة في الوصول إلي نجاحات مستقبلية ، حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة ، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم علي فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Aegote , 2011)

فقد عرف التوجه بالتعلم بأنه عبارة عن العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها السلوكية وتطوير ذاتها ، وتفصيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية ، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (wang , 2008) ، ويعرف التوجه بالتعلم على أنه عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسرة في الممارسات التنظيمية (kesking , 2006) وقد أكد زائق وآخرون (zhang, etal , 2004) ويتفق معه

(calantane , etal , 2002) علي أنه التوجه بالتعلم هو عبارة عن جميع الأنظمة والأليات والعمليات المستخدمة لتنمية قدرات الأفراد وبشكل مستمر للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة . فيما يشير برغبات (efdjkdhdln ,2006) إلى أن التوجه بالتعلم يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة ، من ثم القدرة علي زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها .

ومما سبق يمكن القول بأن التوجه بالتعلم عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة ، أي التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة ومن الذي يحصل علي نتيجة تفاعل الأفراد المستمرة مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات والمهارات علي المدى البعيد .

استراتيجيات التوجه بالتعلم :

يشير عجيلات (2013) إلى وجود عدة استراتيجيات للتوجه بالتعلم التي يمكن للمنظمات أن تتبناها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1 - استراتيجية التعلم المستمر : حيث توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية من أجل التعلم باستمرار وبأسلوب متناسق ومتلائم مع التغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية ، حيث أن منظمات الأعمال المعاصرة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود وأنها دائمة التجديد ، ولذا أصبح التوجه بالتعلم إحدى استراتيجياتها من خلال العمل علي تعزيز التعلم المستمر لأفرادها وقادتها ، وإشباع العطش إلى المعرفة وتشجيع المتاجرة علي تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة والاستفادة منها .

2- إستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني : والتي تشير إلى هيكلية تنظيمية لعمل مجموعة من العاملين في المنظمة غير المتجانسين في القدرات والاتجاهات والمهارات بحيث يتعاون كل

أعضاء المجموعة بشكل فعلي في التعلم وفق أدوار واضحة ومحددة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مدروسة .

3 - إستراتيجيه تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي : فالقيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التوجه بالتعلم ، وتحفز الموظفين علي التعلم ، وتعد إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي أو الجماعي إحدى الإستراتيجيات التي تسهم في بناء المنظمات المعاصرة حيث تهدف إلي جعل التعلم جزءاً من الوظيفة التي يؤديها الفرد ، حيث يتوجب عليه أثناء تأديته للوظيفة أن تقوم بمهامها علي أفضل وجه ، وأن يبادر في تقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء ، وأن يطبق المعارف الجديدة التي تحصل عليها والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في تحديد انجازاته ، كما ويعد تعلم الفريق أمراً ضرورياً في التوجه بالتعلم حيث تعتبر الفرق هي الوحدات الأساسية للتعلم في المنظمات ، حيث يعتبر التعلم الجماعي الذي يتم منة خلال فريق العمل هو الوسيلة الأفضل لتحقيق التوجه بالتعلم .

4 - إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة : لاشك أن المحافظة علي بناء المنظمة واستمرارها يتطلب إنماء طرق تفكير حديثة تؤدي إلي إدراك

العلاقات التفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظرة إلى المشكلات الإدارية نظرة شمولية و تقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات. والمنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية من هذه الاستراتيجيات التوجه بالتعلم تدرك أن هناك أكثر من طريقة للتفكير وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، وأن اكتساب أنماط جديدة يجعل الأفراد والجماعات في المنظمة أكثر استعدادا للتكيف مع المشكلات غير متوقعة وأن التنوع في داخل التفكير و أساليبه يعزز التوجه بالتعلم.

الحاجة إلي التوجه بالتعلم:

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية التالية تغيرات سمات العالم تغيرا سريعا عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية و الثقافية والتكنولوجية ، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية معا دفعها إلى التحويل إلى منظمات المعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ، ظهرت ضرورة التوجه بالتعلم للمنظمات الإدارية.

ويشير تالون (talon, 2008) إلي أهمية التعلم الاستراتيجي تكمن في انه يعزز من قدرات المنظمة علي الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها.

ويتفق كل من (Lin,et ,al ,2008) و (Shwand & Marquard , 2000)

بأن الاهتمام بالتوجه بالتعلم كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي ازداد في تسعينات القرن الماضي نظرا لعدة أسباب أهمها .

- 1- التغيير المتصارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن التغييرات التكنولوجية وشدة المنافسة على العملاء والمجهزين مع تغيير الرؤية من التركيز على الكمية، التركيز على الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات عندها أدركت المنظمات حاجاتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغييرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات إلى أرادت المنافسة والبقاء.
- 2- تفوق الشركات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين ، ونشر المعلومات داخل المنظمة وتعامل معها بفاعلية فضلا عن قدرتها على التعلم التكيف والتطوير المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها تجاه العملاء والمجهزين، وقد عزز اكتساب المنظمات على ترجمة الالتزام تجاه تعلم الفرد إلى تعلم المنظمة.

ومن ناحية اخرى وضع ري وآخرون (Rhee, et,al 2009)، عدة أسباب ومبررات شجعت المنظمات إلى التوجه بالتعلم والتي عرضها في النقاط التالية:-

- 1-الانفجار المعرفي: فثورة المعلومات وعصر الكترونييات المدعم المتزايد الذكاء ساعدت علي الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات

- 2- التغيير التقني : إذ شهد العالم طفرات هائلة والتواصل المباشر من خلال شبكات المعلومات ، وترتب على ذلك ان العالم يعيش اليوم عصر المعلومات المعرفة و أفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه من خلال بنوك المعلومات ومراكز البحوث، حيث أدى ذلك إلى سهولة الحصول علي المعلومات والوصول إلى المعرفة.

- 3- التنافس: إذ أن ابرز التغييرات التي شهدها هي نشاء التجمعات والاقتصادية وظهور شركات متعددة الجنسيات وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية ، من اجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة علي الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتسويقها.

- 4- التغيير الاجتماعي : حيث أن التغيير الاقتصادي والثقافي تركا آثارا واضحة في التغييرات الاجتماعية والسياسية انعكست علي طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق . بدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل

هادئة وأمن ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها ، مقابل تعهدهم بالولاء والالتزام بالمهن والمنظمات التي يعملون فيها.

ومن هنا يمكن القول أن من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم تتمثل في زيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وفق عمل متعلمة ، وكذلك الدور الحرفي للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والإستجابة السريعة فيها من خلال تطبيق المعرفة والمساهمة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة ، بالإضافة إلي التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً وعملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة .

رابعاً: التوجه بالتكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT اعموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة)، (احمد،2009).

ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التوجه بالتكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا (الخماسية 2012) وتعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كافة الموارد وتزيد من قدرتها ، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات

والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال(نجم، 2009).

2-2: المبحث الثاني : التميز المؤسسي

2-2-1: تمهيد

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطور هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة سوء العلمية او العملية وعلم الادارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات ، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الكترونية والانترنت والايمنزو وادارة الجودة الشاملة وغيرها، جاءت التطورات في حقل الادارة سريعا جدا سواء في القطاع العام او الخاص، واثرت في كيفية الحصول علي مخرجات العملية الادارية فتغيير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع في خصم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات استقلال ظهر مصطلح التمييز (Exceclence) الذي يشير الي سعي المنظمات الي استقلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادرات رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص علي الاداء (النسور، أسماء ، 2010)

ويشير نجم وعبود (2008) الي ان بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد علي قدرتها علي التحول الي منظمات تعلم ، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في (عمالها (هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته الي منتجات) خدمات (وعلاقات وعمليات محسنة جديد وتصل بها الي السوق وبشكل افضل واسرع مما يأتي بها المنافسون ، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات الي مكاة مت يندفع نحو التعلم ، بنفس القدر الطي يكافئ به الاداء المتميز .

2-2-2: مفهوم وتعريف التميز المؤسسي

بدأ مفهوم التمييز، بالتكون في اخر ثمانينيات القرن الماضي، واخذ يتطور صعودا ففي اوروبا علي سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الاوروبي للتمييز المؤسسي الطي بنيت عليه الجائزة الاوربية للجودة عام

عام1992 م والذي انتر واصبح مستخدما في العديد من الدول، وكان هذا النموذج تاليا لنماذج اخري في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تاسست عام1987 م، ولكن الحدث الاهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان

في 1999 م، حيث يتم الاستغناء عن كلمة) الجودة(من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية ويتم الاستغناء عنها بكلمة) تمييز (لقد ساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي علي تطبيقاتها بنجاح في المؤسسات علي اختلاف احجامها وساعدت هذه المرونة ايضا في اقناع المديرين بتقبل مسؤولياتهم عن تطبيق التمييز في المؤسسة بالاضافة الي ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هي التقييم الذاتي حيث تستطيع اي مؤسسة ان تقيم نفسها اعتمادا علي معايير التمييز وتعرف في اي مرحلة هي وعلي اي مستوي وما الذي يجب ان تقوم به لتصبح اكثر تميزا، اما الممارسة الثانية فهي: المقارنات المعيارية وامكانية المقارنة مع المؤسسات اخري محاية اقليمية، او عالمية والاستفادة من خبراتها وممارستها المتميزة (قاسم ، راسل 2016) ان تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدارسات والابحاث وهذا التعدد يعكس اهمية المفهوم التي جعلت المداخل التدارية المعاصرة تركز جهودها لتعديد مفاهيم التميز المؤسسي، وقد تواصلت الجهود الادارية بما في ذلك المداخل الادارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز علي تحقيق التميز هي منظمات تهم باتجاهات التطورات بمعنى انها تجاول معرفة مقدارها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد من امكانية المنظمات التي يحقق التمييز هي منظمات تهم باتجاهات التطور، بمعنى انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور وان اهمية التميز المؤسسي تتجح من امكانية المنظمات في بلورة القوي الداعمة التميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير البعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، ولقدرة علي توظيف التكنولوجيا في المعلومات الابداعات (زايد ، عادل ، 2003) وعرف زايد (2003) التميز المؤسسي بانه تفوق المنظمات باستمرار علي افضل الممارسات العالمية في اداء مهماتها، والربط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفائل ، وتعرف قدرات اداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة .

ويري السلمي (2001) بان التميز المؤسسي حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق علي ما يحقق المنافسون يرصي عنها العملاء، واصحاب المصلحة في كافة المنظمة.

2-2-3: ابعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد تختلف باختلاف طبيعة وماهي عمل المنظمة، وفي هذه الدراسة تم اختيار هذه الابعاد المهمة بناء علي حاجة الدراسة، والتي تبحث في طبيعة

وبيئة المنظمات، وذلك بعد الاطلاع علي العديد من الابحاث والدراسات حيث كانت العوامل التالية من الاهمية بمكان الاخذ بها وهي

1 - الموارد البشرية

2 - العمليات

3 - القيادة

4 - العملاء

اولا: الموارد البشرية:

يعتبر موضوع العنصر البشري وادارته في العصر الراهن من المواضيع العامة التي اخذت اهتماما كبيرا في مختلف منظمات الاعمال وعلي اختلاف انواعها عليه فان وظيفة ادارة الموارد البشرية تعتبر من الوظائف المهمة في المنظمات ذ، وذلك لسبب اهمية المهام والمسؤوليات والوظائف والاهداف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية فيما يتناول الباحث ادارة الموارد البشرية كالاتي:

تعرف ادارة الموارد البشرية بانها الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية باعلي مستويات الكفاءة والفاعلية (علي، حمالي، 2006م) ويرى (عباس، 2008م) عرفت ادارة الموارد البشرية باعتبارها الاستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، وتقييم الاداء والتطوير، ولتعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات .

ويعد العنصر البشري من اهم العناصر في المنظمات، وبدونه هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق اهدافها حتي وان امتلكت اذخم المعدات والآلات والاجهزة لطا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلي مستوي عال من الكفاءة وهناك حملة من المتطلبات البشرية حددها) العلق 2005 م (فيما يلي

1. تحديد الاحتياجات الحالية المستقبلية من الافراد والمؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل علي الانترنت
2. استقطاب افضل الافراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات
3. ايجاد نظم فعالة للمحافظة علي الافراد وتطويرهم وتحفيزهم.

4. التمكن الإداري للأفراد هذه اصل اتاحة الفرصة امامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

ان الاستثمار في العنصر البشري يعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر حيث تشير الدراسات الحديثة الي اهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والادارة علي سواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الربح او الخسارة فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في ادارة وتشغيل المنظمات واذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الابداع فان عليها المحافظة وبشدة علي ما تملكه من اهم الاصول الا وهو راس المال المعرفي المتمثل بالموارد البشري ، فقد اصبحت المنظمات اليوم بحاجة الي استخدام طاقات الموارد البشرية الابداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ،2004م)

ثانيا: العمليات:

العمليات بانها :جميع الانشطة والفعالية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها مت المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين) .

دارين واخرون (2009) بانها مجموعة من الانشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية او معلوماتية، والتي تتشارك من احل تقديم منتج مادي او غير مادي ، ومفرق بصفة واضحة (fromah, 2001) (Bernard) ويفحص هذا المعيار اجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات اساسية من خلال قياس فاعلية الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في العديد من المجالات منها :تحديد متطلبات المستفيدين او متلقي الخدمة، وادارة العمليات الإنتاجية او الخدمية داخل المؤسسة لتتمكن من تحقيق اهدافها، وكسب رضي المستفيدين والاحذ باوائهم او ملاحظاتهم (التغذية، المراجعة) وادارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم منتجات او خدمات تحتاجها المؤسسة بطريقة كفؤه، والقدرة علي التحسين المستمر (السلمي، علي، 2000) ان فئات المتأملين كافة يعدون بمثابة مستمكين للسع والخدمات، وعندما يتم الحصول علي سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين او تزيد توقعاتهم، فان هؤلاء المتعاملين يلجؤون الي المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل ادراه التميز فان اللجوء الي هذه النتائج بعد مؤشرا علي ان شيئا ما يتم خطأ في العمليات التي ادت لانتاج هذه المنتجات او الخدمات، وهذه الاعراض تعضي الي خطة عمل، لتصحيح هذه الاخطاء او نواصي القصور) النعيمي، واخرون،2008 م (كما ان هناك ثلاثة انواع من العمليات وهي .

*العمليات التشغيلية: وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الانجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج، اي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، البحث والتطوير ، الشراء، الإنتاج، الامداد، خدمات ما بعد البيع (Piere, etal:2004)

*عمليات الادارة: وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، وتسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة مترابطة مع الاهداف المتبعة، كقيادة الانشطة وادارة التحسين المستمر (Michel, et, al, 2003)

*عمليات الدعم: التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة وللأعلام الالي، الموارد البشرية ، الموارد المالية، التركيبات والصيانة، المعلومات، والمهارات (Hqns, et, al, 2003)

ثالثا: القيادة

وهي اسلوب قيادي متميز، وفلسفة ادارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في اي منظمة بجمع العاملين فيها، حيث يمكن يركز هذا الاهتمام علي نوع الاسلوب القيادي واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ اصلية، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية، مما يساهم في الاثر الايجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون انفسهم فيها، وبما يتحقق منيرة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه والدافع يسلك الافراد) بدارن، حازم علي ، 2009م (وهب عملية الاقتناع او تقديم القدوة التي يستخدمها فرد، وفريق قيادي لخدمة مجموعة علي السعي لتحقيق اهداف يريدها القائد، او لتحقيق اهداف مشتركة بين القائد واتباعه) سادلر، فيليب، (2008)

والقيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعا لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد، للتوصل الي الافكار جديدة ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، مما ينتج تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، ولقدرة علي مناقشتها والوصول الي اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشكلاتها، كما ان القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي الاخطاء، ويحس بالمشكلات، ولاشك ان الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك اوجه القصور والمشكلات في الموقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار

البحث والتأليف فيها فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد امامهم نحو التميز (Borghini, E-C, 2005) ويخصص معيار القيادة المؤسسة علي استثمار وتوجيه الموارد، والمساهمة بشكل فاعل في الاهداف الوطنية التي تركز علي المواطن، وتهدف الي تحقيق النتائج، كذلك فالقيادة هامة في كل مستويات المؤسسة وليس اهداف مشتیكة بين القائد (سادلر، فيليب، 2008م) والقيادة العليا لها تاثير مباشر علي التمييز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد والتوصل الي الافكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، مما يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة علي مناقشتها، والوصول الي اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، كما ان القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي الاخطاء، ويحس بالمشكلات، ولا شك ان الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك اوجه القصور والمشكلات في الموقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فاذا قاموا بذلك، فان الاعمال سيزداد امامهم نحو التمييز (Borghini, E, -C, 2005)

ويفحص معيار القيادة المؤسسة علي استثمار، وتوجيه الموارد، والمساهمة لشكل فاعل في الاهداف الوطنية التي تركز علي المواطن، وتهدف الي تحقيق النتائج، كذلك فالقيادة هما هامة في كل مستويات المؤسسة وليس فقط اعلي الهرم المؤسسي، وافضل القادة اولئك الذين يعملون علي ايجاد مؤسسة تستمر في الازهار والتحسين بعد ان يتركها رئيسها، مثل هذه المؤسسات لن تكون معتمدة علي وجود او نشاط شخص واحد، وتقوم معيار القادة علي عدة اسس وركائز اهمها هيكلية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بما في ذلك رؤيتها، ورسالتها، وخطتها الاستراتيجية التي من شأنها ان تساعد المؤسسة علي تحقيق الاهداف من خلال ترجمتها الي اهداف محددة قابلة للقياس، وللجراءات والاطر اللازمة لتحقيقها) ابوجمعة، نعم حافظ، (2003)

* وذكر السويدان واخرون 2001 ، ان اهمية القيادة تاتي من خلال دورها الفعال في جميع نواحي الحياة وفي ادراسة دقة الحياة في اي مجتمع يبحث عن التميز في الالتزام بالنظام من خلالها تحقق الاهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الاهداف، وان القيادة تمثل حلقة الوصل بين الافراد ودعم الافراد وتوجيههم والاشراف علي اعمالهم من اجل تحقيق اهدافهم وتوحيد وتنظيم جهود الافراد، وتنسيقها من اجل تسيير اعمالهم وتحقيق اهدافهم

رابعاً: العملاء

العميل هو الشخص الذي يشتري البضائع والخدمات، وعميل: هو الشخص أو المجموعة التي تحدد وتوافق على أهداف مستوى الخدمة، ومصطلح العملاء يستخدم في بعض الأحيان بشكل غير رسمي بمعنى المستخدمين (معجم اللغة العربية 2017). وهو الشخص الذي يتيح للمؤسسة الفرصة كي تخدمه بشكل جيد، وهو والذي تعتمد عليه المؤسسة في التخطيط لحاضرها ومستقبلها، والذي يعبر عن رغباتها ومتطلباتها وتصبح مهمة المؤسسة أن تلبى له هذه الرغبات وتفي بهذه المطالب، والذي ويمنح المؤسسة القدرة على الاستمرار وتحقيق النجاح، وقد يكون أحد أسباب خروج المؤسسة من السوق. (Almasiamarketing.2017)

وأشار الكبيسي وعامر (2004). أن العملاء أصبحوا بما يمتلكون من قوة في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، والتنوع في الإنتاج، والملائمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء.

وذكر (. (Stev & Olenski. 2015) أنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الحفاظ على الولاء مع العملاء ليست شيئاً يمكنك القيام به مرة واحدة وإنما هي سلسلة من الأحداث التي تتطوي على تفاعلات إيجابية مع العملاء، وأولويات العملاء تكون بناء على حاجاتهم الأكثر إلحاحاً، حيث تحتاج المؤسسات الحفاظ على أولوياتها حتى تتمكن من الوصول بسرعة أكبر إلى العملاء الذين يحتاجون إليها من خلال المحافظة على فحص منتظم ومتابعة النظام لهم، بحيث يمكنك التأكد من أن كل واحد من العملاء راضي في نهاية اليوم، وأيضاً من الأهمية بمكان الاستماع لهم بعناية فائقة لأنهم يعرفون معنى أن تكون قضاياهم أو ملاحظاتهم مفهومه، والعمل عليها. وفي الأسواق التنافسية اليوم، لم يعد الاعتماد على الاستراتيجيات القديمة قائمة، وليس هناك من ينكر حقيقة أنه يجب بذل المزيد من التواصل مع العملاء حتى يكونوا على علم أنك دائم التواصل في حال إذا كان لديهم مشكلة مع المنتج أو الخدمة، ويمكن الحصول على ردود الفعل لعملائك من خلال العديد من الوسائل الحديثة التي تتضمن الإيصال الدائم معهم.

وأوضح (Coulson 2009) أن المنظمات سرعان ما تفقد الفرص المتاحة أمامها كفرصة إذا لم يتم استغلالها بسرعة بالوقت المناسب، حيث تتبدل متطلبات العملاء ويتغير مستوى الرضا لديهم قبل أن تجني المنظمات نتائج التغيير، لذلك لا بد من إعطاء الاهتمام الكافي لمصالح ورغبات العميل، لأن تقديم التغيير دون إعطاء الاهتمام الكافي للتكلفة والنتائج المتعلقة بذلك قد يلحق الضرر بسمعة المنظمة وبعلاقتها مع العملاء، إذ أن العميل قد يعطي

اهتماما لما تقدمه المنظمة يفوق اهتمام الإدارة بذلك في بعض الأحيان، كما أن جهود الإدارة في تطوير المنظمة وتحسين قدراتها قد تذهب هدرا إذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه القدرات واستخدامها عندما تظهر الفرصة المناسبة لذلك. وقد قدم (2010). Chevron تحت مسمى مصفوفة حسابات العملاء الرئيسيين واختيارها تصنيفا لعملاء المنظمة تتمثل في بعدين أساسيين، يمثل البعد الرأسي درجة جاذبية العميل للمنظمة، ويقوم البعد الأفقي على درجة جاذبية المنظمة للعميل، أي مدى قوتها النسبية بالمقارنة مع المنافسين . وينتج عن هذا التصنيف أربعة أنواع من العملاء.

العملاء الرئيسيين: حيث تهتم المنظمة بهم وتتنظر إلى أهمية التعامل في المستقبل. وعملاء النمو الرئيسيين: وهم العملاء الذين يمثلون مجالا للنمو المنظمة وزيادة أرباحها. والعملاء المطلوب الإبقاء عليهم: وهم العملاء الذين قد يزودون المنظمة بالعائدات والأرباح لتتمكن من تحقيق طموحاتها وتوسعها في مكان آخر. وعملاء الفرصة المناسبة: وهم العملاء الذين قد يمثلون شريحة ضخمة بالنسبة للعديد من المنظمات التي تحاول التركيز عليهم والوصول إليهم

2-3: المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي

2-3-1: تمهيد

يحتل موضوع الهيكل التنظيمي موقعا مهما فب اهتمامات كل من الباحثين والممارسين في حقل العلوم الادارية، لما له من مكانه بارزة في عمل المنظمات وانوعها وطبيعة اهدافها. وان خير من عبر عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمنظمة هو الاستاذ (stinch comb, 1965) عندما عرف الاخيرة علي انها مجموعة من العلاقات الاجتماعية المستقرة والتي تم انشائها بتأني مع توفر تولفي نقصد في الانجاز المستمر الاهداف محددة واذا تنظيم هذه العلاقات ينشئ ما يسمى بالهيكل التنظيمي وقد تشبه المباحث الهيكل التنظيمي بهيكل بناء يتكون من الجدران الداخلية والدعامات والسقوف التي يجب ان تكون مناسبة للانشطة التي ستمارس داخله

ولاغراض توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي بان هذا المبحث علي النحو التالي (مفهوم الهيكل التنظيمي، أهمية الهيكل التنظيمي)

2-3-2: مفهوم وتعريف الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الناتج النهائي لعملية التنظيم، وهو من اهم العوامل المؤثرة علي نجاح المنظمات، ان الهيكل التنظيمي يعبر عن وجود توجه فطري لدي الناس نحو تشكيل منظمات هرمية، المنظمات بدورها تشكل نفسها وفقا لحاجاتها المتعددة وتقسم هذه العملية بالاستمرار والتطور عبر الوقت، وقد حظي مفهوم الهيكل التنظيمي بتعاريف عديدة فقد عرف (Minlzburg, 1979) الهيكل التنظيمي علي انه الوسائل المختلفة التي تستخدمها المنظمة لتقسيم العمل وتحقيق التكامل بهدف انجاز الاهداف التنظيمية، في حين عرف (Bernardin,1979)الهيكل التنظيمي علي انه النمو الرسمي من التفاعلات والتسبب المصمم من قبل الادارة لربط مهام الافراد بالجماعات لاجل تحقيق اهداف المنظمة

يري (شاويش 2013) ان الهيكل التنظيمي يمكن تعريفه علي انه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين اجزاء ووظائف المنظمة، حيث يحدد نشاطات تقسيم العنل فيها، كما بين كيف ترتبها تلك النشاطات والوظائف المختلفة مع بعضها البعض وبين الي حد ما مستوي التخصص في نشاطات اعمالها، كما أنه يشير الي التسلسل الهرمي والي هيكل السلطة في المنظمة وكذلك بعض العلاقات التقريرية فيها، وبالتالي يمكن اعتبارها عاملا انعكاسيا في مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات.

ويري (ابو شيخة 2011) بان توزيع العمال والسلطات بين العاملين وتجديد العلاقات والمستويات التنظيمية، وتجميع العاملين في وحدات تنظيمية، وهذه في وحدات تنظيمية اكبر وتعويض السلطات وتصميم الانشطة لضمان تحقيق الاتصال الفعال.

يري(الضلاعين-2005) بان الادارة التي تبين توزيع السلطات وسائل الاتصال الرسمي لها ومستويات الاشراف.

ويري(محمد-2011) ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة العلاقات المنظمة بين مصاجر نظام الادارة، ويتمثل الغرض من هذا الهيكل في تسهيل استخدام الموارد سواء بشكل فردي او جماعي أثناء محاولة تحقيق الاهداف.

2-3-3: أهمية الهيكل التنظيمي

بالرغم من اختلاف آراء المؤلفين والكتاب علي مفهوم الهيكل التنظيمي الا انهم يجمعون علي انه وسيلة او اداة لتحقيق اهداف المنظمات. (القريوني-2006)

وقد تناول العديد من العلماء اهمية الهيكل التنظيمي، فيري(اللوح،2006) ان اهمية الهيكل التنظيمي تكمن في:-

1- ترتيب العلاقات داخل المنظمة

2- يعد احدى الادوات الادارية التي تساعد التنظيم علي الوصول الي اهداف وبناء، علي ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي لجسم الانسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لحسم الانسان فدون هذا البيان تبقى الدوائر والاقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

اما (عقيلي والمؤمن-2012) فأضافا ان اهمية الهيكل التنظيمي تكمن في :-

1- الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الادائية والتنفيذية.

2- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الادارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.

3- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم او تخليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم والاسس الادائية والتنفيذية التي تضع الاجتهاد الشخصي او تحد منه.

4- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية واجهزتها.

5- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض ولتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن كريق خلق التوافق بين اطراف المنظمة ومتطلباته البيئية.

6- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد اسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضمونا.

2-3-4: ابعاد الهيكل التنظيمي

ان الجوانب التنظيمية المختلفة ومن بينها الهيكل التنظيمي وابعاده تصف السمات الخاصة للمنظمة كما هو الحال مع الفرد نفسه، الا ان تحديد ابعاد الهيكل التنظيمي لما لها من تأثير

مهم في تحقيق اهداف المنظمة فان هذا الامر كان محط اهتمام الباحثين وبهذا الخصوص اشار (walton 1981, Abam 2011) الي ان ابعاد الهيكل التنظيمي تتمثل في المركزية، الرسمية، التعقيد

تناول الباحث في هذه البحث هذه الابعاد الثلاثة

اولا: الرسمية

مفهوم الرسمية.

يسير مفهوم الرسمية الي الدرجة التي فيها تقنين القواعد واجراءات العمل بحيث يتم تأدية الاعمال بشكل محدد ومنظم (Fric,1981) وتعرف علي انها حجم التوثيق الموجود في المنظمة الذي يحتوي على إجراءات وقواعد وتعليمات واتصالات المنظمة وتكون مكتوبة ومحفوظة او انها المجال الذي تكون فيه سياسات المنظمة، وصف الوظائف الخارطة التنظيمية، الخطط واسلوب ووضع الاهداف منسدة ومتداولة بشكل واضح من خلال اتصالات مكتوبة (Dafit, 2001)

ويشير (دودين -2012) الي ان الرسمية هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمية، ومحكوماً بموجب قواعد واجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الفرد الخروج عنها، اما (مريم-2010) فتري بان الرسمية مدى اعتماد المنظمة علي القوانين والانظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والاجراءات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الافراد اثناء العمل ويرى (درة واخرون, 2011) ان درجة الرسمية تختلف من عمل لآخر في المنظمة فهناك بعض الاعمال الروتينية والتي قد تتطلب درجة رسمية عالية، كما ان هناك اعمالا اخري قد يعكس الموظف فيها درجة اقل من المرونة وتكون درجة الرسمية فيها قليلة، وذلك حتي يتمكن الموظف من تقدير الموقف ومواجهة التغيرات في البنية مثلا.

ويضيف (القربوتي-2006) كلما كان التنظيم منظمًا كلما كان هناك ادلة عمل واجراءات وسياسات واضحة اما المنظمات التي لم تتطور في تنظيماتها يلاحظ تعاون اجراءات العمل وعدم وجود نمطية وازدواجية المعايير المتبعة في السلوك نحو المتعاملين مع المؤسسة وفق اعتبارات شخصية ومصالحية.

مما تقدم يري الباحث ان الرسمية هي عبارة عن قوانين واجراءات وتعليمات واضحة ومكتوبة في لوائح المنظمة توضح السلوك الطي تقوم به العاملين لأداء الاعمال الموكلة اليهم من خلال المذكرات الرسمية المكتوبة.

ويختلف الباحثون في طرائف قياس الرسمية فمنهم من يعتمد في قياسها علي درجة ترتيب او تنظيم العمل وملاحظة القواعد، ومنهم من اعتمد علي وجود القواعد والاجراءات وممارسة المنظمة للرقابة لتعزيز هذه القواعد والاجراءات (الموانئ-2002)

ويري (احمد واخرون -1402هـ) انه يمكن الاستدلال علي المركزية من خلال ناحيتين:-

1- القرارات التي يحتفظ المستوي الاعلى بحق اصدارها.

2- مدي مساهمة المستويات التنفيذية في وضع القرارات التخطيطية الرقابية. اما (القيوتيو،2000) فيري ان بعض التنظيمات الادارية تلجأ الي عدة وسائل كي تضمن من خلالها قدرا كبيرا من الرسمية في السلوك ومن هذه الوسائل المتبعة:-

1- اعتبار الموظفين: وتعد خطوات اختيار وتعيين العاملين اول الوسائل باتجاه تقنين السلوك اذ يتم في هذه المرحلة التأكيد من ان الذين سيلتحقون للعمل في التنظيم تتوافر فيهم الشروط والمؤهلات والخبرات والاتجاهات والقيم التي يفضلها التنظيم.

2- متطلبات الدور: يستكمل تقنين السلوك المطلوب في الموظف من خلال تحليل الوظيفة للتعرف علي متطلباتها السلوكية والوظيفية وتوضيح ذلك للمتقدم للعمل ويشمل ذلك بعد التعيين ببرامج توجيهية يتم فيها غرس القيم والاتجاهات وانماط السلوك المرغوب والقواعد السلوكية والثقافية التنظيمية والطقوس.

3- السياسات والتعليمات: تعد السياسات والتعليمات المكتوبة توثيقا مهما ترغب المنظمات في تحقيقه، وما تتبعه من اجراءات لتحقيق ذلك وقد لا تقصد هذه السياسات والتعليمات علي ما هو موثوق بل تعتمد علي اعراف وعادات معروفة وان كانت غير مكتوبة.

ومن المفيد الاشارة هنا، ان مفهوم الرسمية، استعمل بشكل خاطئ بطريقة متساوية مع مصطلح (Standardization) اذ استخدما سويا للتعبير عن درجة نمطية ومعيارية الوظائف داخل المنظمة غير، ان هناك اختلافا مهما بينهما، حيث تشير الرسمية الي الحجم الذي يمكن من خلاله وصف السلوك الملائم كتابة. واما المعيارية فتحدد الاجراءات التي يقوم بها الافراد في المنظمة لأداء هذا السلوك. ومعني ذلك ان الرسمية تشير الي ما الذي علي الفرد القيام به واما المعيارية فتوضح الكيفية التي من خلالها القيام بهذا الفعل من قبل الافراد. (Robbins,1990)

المزايا التي يمكن ان تحققها الرسمية (الطراون2012)،

- 1- التخفيف من حيرة المديرين والعاملين عند مواجهة مواقف تتطلب وجود النمطية والرسمية.
- 2- توحيد سلوك المديرين والعاملين وهذا يؤدي الي اتساق وثبات سلوكهم والعدالة عند تقديم الخدمات.
- 3- ان النمطية والرسمية هي ترجمة للأهداف التنظيمية واستراتيجياتها، والتزام المديرين والعاملين بالنمطية والرسمية يحقق الاهداف المطلوبة.
- 4- تساعد في اتخاذ القرارات ويقلل الوقت والجهد.
- 5- وجود معايير رسمية تعتبر الاساس لتقييم الاداء بالنسبة للمديرين والعاملين.
- 6- تشعر المديرين والعاملين بالامان كونه تصرفاتهم تسيرو وفقا للأنظمة المعمول بها.
- 7- تعطي انطباع الرسمية بالعمل والابتعاد عن الشخصية في العمل.

ثانيا: المركزية

تعني المركزية قصر حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة، او مستوي اداري واحد شخصي واحد في قمة الهرم التنظيمي (Robbins-1990) وان المركزية هي سلكة اتخاذ القرارات في موقع وتوزيع القوة في المنظمة (John,1985) وتعرف ايضا، بانها درجة الاحتفاظ بالسلطة من قبل المديرين، المستوي الاعلى في المنظمة، فمثلا عن تفويضها وتمثل المركزية بحسب منظور (Mondy & Premeaux, 1995) بانها المواقف المتوافق مع تفويض العدد الاقل (Certo, 1995) من أنشطة الوظيفة والحجم الاقل من الصلاحيات الي المرؤوسين.

ويري انها السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز (Moorhead & Griffin, 1998) صلاحية اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي وتعني المركزية ايضا تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الادارية الدنيا اتخاذ اي قرار دون الرجوع الي المركز الاداري الاعلى (عقلي، 1997) وبما ان عملية اتخاذ القرارات هي مصدر الرئيسي للسلطة في المنظمات ، فغالبا تشير المركزية الي الدرجة التي تكون فيها عملية.

اتخاذ القرار مركزه في نقطة واحدة في المنظمة (Moorhead & Griffin, 1998) وعليه فإن مركزية السلطة تتحقق عندما يحتفظ مديرو المستويات العليا لسلطة اتخاذ القرارات(خليل،

1994). وأما عندما يتم تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى في المنظمة عند ذلك تكون المنظمة لا مركزية (Daft, 2000) من وجهة نظر (رزق، 1997)، تفصح عن المركزية عن تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويشجع تطبيقها في المنظمات صغيرة الحجم إذ أن حجمها يتيح لمن تركزت في يده السلطة إدارة كافة أوجه النشاط وتطبق في الأنظمة الكبيرة أيضا حيث تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا ، (الدهان وآخرون ، 1998)، أي أنها السياسة الهيكلية المتوافقة مع تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات في قمة الهرمية التنظيمية وهذا المظهر الكلي من اللامركزية التي تميزت باتخاذ قراراتها داخل الهرمية التنظيمية وبذلك فإن مركزية السلطة تتحقق عندما يحتفظ مدير المستويات العليا بسلطة اتخاذ معظم القرارات (Daft, 2004) ويعرفها (Robbins, 2004) أنها الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركز في نقطة معينة من المنظمة، أما الأمور التي تعد مبررات لاعتماد المركزية فهي قضايا الإستراتيجية التي يترتب عليها نتائج بعيدة المدى والتزامات مالية كبيرة (القريوطي، 2000).

ويمكن الكشف عن درجة المركزية من خلال بعض المؤشرات وكلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا. كلما كانت القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا بعد عن الإتصال بالقضية أو المشكلة موضوعة القرار. كلما انحسرت دور المستويات الإدارية الأدنى لإتخاذ قرارات توصف بعدم الأهمية الروتينية.

ثالثا: التعقيد

لم يكن هناك اتفاق على تعريف شامل لمفهوم التعقيد بسبب اختلاف وجهات النظر الباحثين والكتاب حول ما هيته (داغر وصالح، 2000)، وهناك من يربط التخصص بالتعقيد باعتبارهما مفهومين متشابهين، فالتعقيد يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة.

ويعرف (السالم ، 2008)، التعقيد على أنه درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة. ويشير (Fredrickson , 1986)) التعقيد من جهة أخرى إلى العديد من الإجراءات المترابطة عادة. ويعرف التعقيد أيضا عدد العناوين المهنية والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المنظمة. (Donnelly , et al ,1990) وأما (Slocum & Ford , 1977) فيعرفان التعقيد بأنه درجة التباين الموجودة في النظام، ويلاحظ من التعريفات أعطيت لمفهوم التعقيد مرادفة المعنى التباين أو التمايز ويتفق كل من (Hall ,1992) ، (Robbins ,1995) (السالم، 2002)، (ال ياسين، 1998)، والقريوطي، 2000)، على أن عناصر هذا التعقيد هي : التمايز الأفقي، التمايز العمودي، التمايز الجغرافي.

وتبرز أهمية التعقيد من ارتباطه بالتعقيد البيئي الذي توجد فيه المنظمة إذ كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانس قبل التعقيد الهيكلي، والعكس صحيح، أي كلما ازداد تغير العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي (المخامرة وآخرون 2000)، كما أن زيادة تعقيد المنظمة تؤدي إلى زيادة حاجة الإدارة العليا إلى استعمال أساليب وأدوات تنظيمية متطورة تتلائم مع أهداف المنظمة وواقع أنظمتها الفرعية مثل الاتصالات المتطورة ونظم معلومات، وأساليب إدارية متطورة لإيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية (السالم، 2008).

أما الأمور التي التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي العمليات وأنشطة المنظمة، الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابع للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينهما (حسين حريم ، 2006).

2-4: المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات الدراسة:

2-4-1: تمهيد

لقد هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على دور الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركات الصناعية في السودان في ولاية الخرطوم ، ولتحقيق لهذا الهدف تم الاطلاع على من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين المتغيرات الدراسة والتي تم تناولها في النقاط التالية:

2-4-2: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز

يعد التوجه الاستراتيجي منهجا يعتمد عليه المنظمات من اجل التوصل الى خدمات، واساليب جديدة تحقق اداء افضل وتعزز الميزة التنافسية للمنظمة (فوزية 2015).

ويركز التوجه الاستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والاهداف التي تسعى الادارة العليا الى تحقيقها. كما انه المحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الاطر (حمزة 2015).

وقد اشارت دراسة(ميرنا ابونجم 2018) التي طبقت في شركات الاتصالات السورية بعنوان اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، وتوصلت الى ان تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع ، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة ، والتوجه نحو الابداع بدرجة منخفض، وايضا وجود فروق دالة احصائية فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الاداري، لصالح المستويات الادارية الاعلى.

كما اشارت دراسة (حموته 2016) ، الذي هدفت الى التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لعينة من المنظمات، كما هدفت الى التعرف مدى تشابه او الاختلاف في توجهات الاستراتيجية وكذلك الى تحديد التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات ، واجريت دراسة ميدانية على اربعة منظمات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الادارية والوسطى، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى وجود اثر ذي دلالة احصائية لكل من التوجهات الاستراتيجية الاربعة (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستحابي) في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، كما اظهرت النتائج ان نمط التوجه السائد في المنظمات هو التوجه الاستباقي وقد اوصت الدراسة بضرورة استمرارية المنظمات في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من اثر كبير ومنهم على اداء المنظمات واستمراريتها.

2-4-3: العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي:

يعد الهيكل التنظيمي اداة هادفة تسعى لتحقيق هدف المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية وتأثيره عليها وتحديد لدور الافراد وطبيعة ونطاق عملهم. والهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية كمفهوم حيوي ومعاصر ومؤثر يشكلان جانبا اساسيا في تحقيق فاعلية منظمات الاعمال. ويرتبط التوجهات الاستراتيجية في المنظمة بمكونات بيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي بشكل خاص الذي يعد بعدا مهما في رؤية الادارة المعاصرة، كونه وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاء للأعمال والمنظمات الناجحة هي من تستطيع الموازنة بين هيكلها الوظيفي واهدافها، لان الهيكل التنظيمي المناسب يضمن نجاح وتميز المؤسسي.

دراسة (حاتم قراي 2017)، بعنوان الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء، وتوصلت الى ان هناك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء، وكذلك الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء.

ودراسة (تهاني،2015) ، بعنوان الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلق بين التوجه الاستراتيجي واداء شركات الاتصالات بالسودان ، حيث استخدمت الاستبيان لجمع البيانات ، وكانت مجتمع الدراسة يتكون من 250) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت الدراسة ان ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء.

دراسة(شريط عبلة 2013) بعنوان اثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، وتوصلت الدراسة الى ان للرسمية تأثير بالغ على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ذلك لان انظمة التخطيط هي اصلا محاولة واضحة لصنع القرار في اعلى المستويات . كما توصلت الى ان ليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لجميع المنظمات ، وعليه يتوجب على كل منظمة ان تصمم هيكلها على وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وان ينسجم هيكلها مع خطط وبرامجها واهدافها وان تكون لها القدرة على التكيف والانسجام التام مع هذه المتغيرات. كما اظهرت الدراسة ان مستوى تطبيق المركزية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وهذا يدل ان المؤسسة تتمتع بدرجة من التفويض الصلاحيات وان القرارات لا تمارس حصرا في المستوى الاداري الاعلى.

وتوصلت دراسة (سنا 2017) بعنوان اثر الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، وقد تم قياس الهيكل التنظيمي من خلال خصائصه المتمثل في عناصر الرسمية، المركزية ، درجة التعقيد حيث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (57) فقرة للإجابة على اسئلة الدراسة، واهدافها، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وقد اظهرت الدراسة وجود تفاوت في هذه الخصائص من حيث توافرها في الهيكل التنظيمي في الادارة العامة للمعابر والحدود.

الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول المقدمة من المحتويات الفصل والذي اشتمل علي مفاهيم متغيرات الدراسة المتمثلة في التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، والهيكل التنظيمي، كما تم تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعقيب عليها و بيان اوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الاطار المنهجي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-0 : تمهيد

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة

الاعراض توضيح الإجراءات المتعلقة بدراسة دور الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، تم استعراض المباحث التالية: (المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

3-1: المبحث الأول: الأساس النظري للدراسة:

3-2: نظرية الدراسة:

أولاً: نظرية الموارد

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات (نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقات الديناميكية، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة)، فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال ثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملاً للمؤسسة من سلسلة قيم، حسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويرى كل من (Hamel et Prahalad) بأنه في المدى

الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على تكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات ألف أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة للموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel Prahalad

في الآتي:

أ. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد

ب. يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد تقنية مادية بشرية وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة

ج. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة

د. الاستغلال الأمثل للموارد الاستغلال الذكي يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد ويهدف إستمرار الميزة التنافسية في المرتكزة على هذه الموارد وبالتالي تبني توجه إستراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

ويشير سملاي وبلالي (2004) بان اهم عوامل تحديد الاداء المرتفع يأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط وبالأحرى في مواردنا، وتضيف وسيلة (2012) الى ان المحدد الاقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الامر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردنا الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية، مما يجعل الاهتمام ينصب الى تبني نظرية الموارد.

ويعتبر نظرية الموارد من بين اكثر المصطلحات تداولاً اذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، بحيث يعتبر كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن ادراجها ضمن مواردها، وقد اشارة WERERFELET الى ان موارد المؤسسة تتمثل في الموارد المادية وغير المادية، هذه الموارد المعقدة التي يعتبر صعبة البناء او الاكتساب هي التي تحدد امكانية التميز وتحسين الاداء، وعلى اساس هذا التعريف يمكن تقسيم بمختلف اشكالها الى نوعين (حمزة، 2015)

أ/ موارد مادية: وتتمثل في تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال، وغيرها

ب/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها، ويمكن ايجازها في النقاط التالية

١. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كانت التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كلما كان الاتجاه ايجابى في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة

٢. المعلومات: تعتبر المعلومات إحدى الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم القرارات

٣. التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في مجال التكنولوجيا والتحكم فيها.

٤. المعرفة : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المتحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

٥. المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، كما أن تراكم تلك القدرات يتولد عنها مهارات خاصة بالمنظمة، وتنقسم إلى قسمين أساسيين وهما المهارات الفردية تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناسب العمل، أما المهارات الجماعية وتتمثل في المهارات والمعرفة الناتجة عن الاحتكاك الحاصل بين منفذي الأنشطة وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويشير كويلين (Quelin 2000) الى ان الموارد غير المادية تلعب دورا اساسيا في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز في الاداء، فهذه الموارد لا يمكن نسخها او تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة، ولكي تعمل تلك الموارد على تحقيق مستوي افضل للاداء يجب ان تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1- الندرة : المورد يجب ان يكون نادرا ويصعب الحصول عليه مثل (شهرة العلامة) مما يجعل هذا الاخير مبتكرا من طرف مؤسسة وحدة او عدد من المؤسسات

2- القيمة : المورد بإمكانه ان يزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة لمرونته، حيث ان القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير انواع مختلفة من المنتجات.

3- عدم قابلية التقليد : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظرا لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لهل مثل (مهارات الافراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسة الافراد في العمليات الانتاجية.

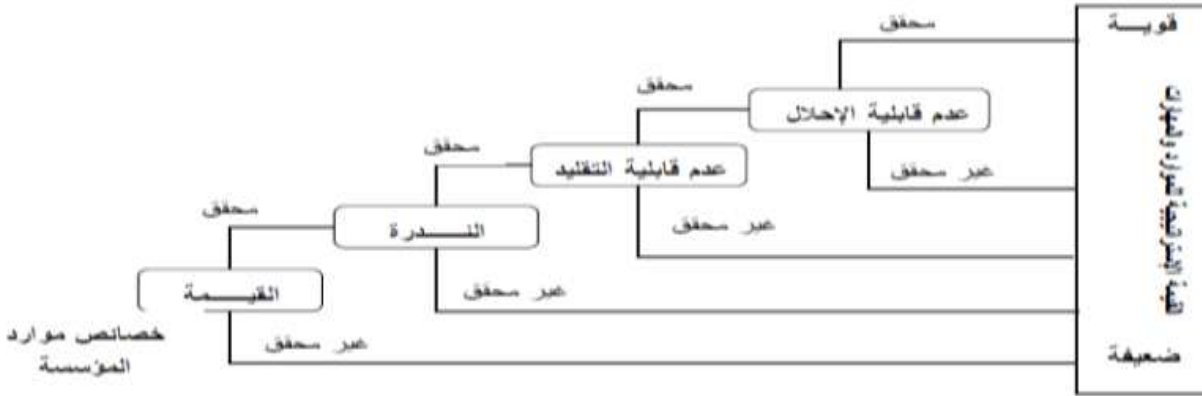
4- عدم قابلية الحركة : ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، اذ ان ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها او حركتها وقد يكون ايضا بسبب ارتفاع الحصول عليها.

5- عدم قابلية الاحلال: المورد لا يمكن تعويضه باخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه اضافة الى هذه الميزات نجد ان الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب ان تتميز ايضا .

6- قابلية الدوام : يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة اطول على معدل استنفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلا، مما يؤدي الى قصر المدى الزمني للانتفاع بعظم هذه الموارد التي تبني على اساس الميزة التنافسية يجب ان تكون نسبيا مستمرة .

كلما توفرت هذه الخصائص في المؤسسة ادت الي تحقيق ميزة تنافسية من خلال انشاء القيمة وتكون هذه الاخيرة قوية او ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها (وسيلة

،(2012) وهذا ما يوضح الشكل: (2)



المصدر : Puthod, D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources* :
 Illustration avec le group Salamon, XV^{ème} conférence internationale de management
 stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

ثانيا. نظرية التطور الداخلي لـ penrose:

قامت penrose بإصدار كتاب في العام (1959) والذي كان بعنوان The theory of growth of the firm والذي هدفت من خلاله إلى توضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات للنمو والتعرف على حدود ذلك النمو، ويشير بارني (Barney , 1991) إلى أن اعتبرت ما يحدث بداخل المؤسسة له من الأهمية ما لا يقل من عما يحدث في بيئتها الخارجية، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية (مالية، بشرية، مادية)، وتضيف ان نمو المؤسسة يتحدد من خلال حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة، وكذلك قدرة الجهاز الاداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

ان الموارد هي الاقدر على توليد الموارد للمؤسسة، وتضيف ان الموارد يمكن ان تختلف من مؤسسة لآخرى وبالتالي فهي متجانسة حتى في نفس الصناعة (Barney, 1991)

ويضيف (بن ساسي 2011) بان penrose اشارة الى ان المؤسسة الاقتصادية تستطيع ان تحقق النمو المستمر والمتواصل، وذلك بفضل القدرة على التجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ، كما تتوفر لدى المؤسسة القدرة على ان تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة.

ثالثا: نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة:

من أجل توفير اساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في اثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة، وهي نظرية تصور المنظمة على انها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنظمات والآخر خاص يمتلكها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز على المنشآت الاخرى، كما ان الفكرة الاساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد والمهارات متميزة تكون بمسابقة عوائق امام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها، كما وجود هذه الموارد (التقنية ، والتنظيمية ، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات هندسة العمليات وهو الذي يفسر الاداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما يمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الاداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنظيم توجهات واستراتيجيات فعالة (فرج الله، احمد، 2017)

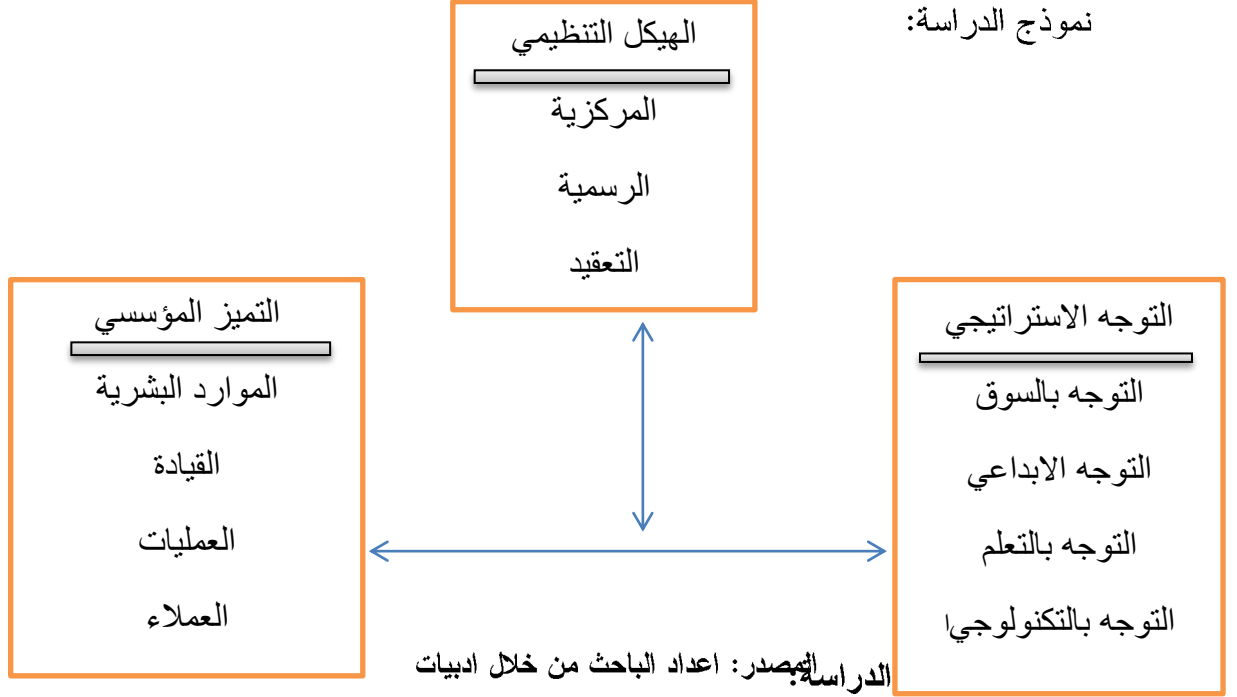
من خلال ما سبق نلاحظ الترابط بين الجودة الداخلية والخارجية، وان الاهتمام بالجودة الداخلية المتمثلة بالاهتمام بالعاملين في المنظمات يؤدي في النهاية الى تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وبالتالي تحقيق المنفعة الربحية والتوسع في السوق من خلال كسب مزيد من العملاء وهو ما يمثل الميزة التنافسية للمنظمة، وفي هذه الدراسة سيم دراسة الهيكل التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (متغير مستغل)، والتميز المؤسسي (متغير تابع) الا ان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي مستغل والتميز المؤسسي تابع لم يتم دراسته من قبل، بالإضافة الى ان هذه الدراسة تتميز بإدخال الهيكل التنظيمي كمتغير معدل في هذه العلاقة .

3-3: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

استند تكوين نموذج الدراسة من الى النظريات الموضحة اعلاه، بالإضافة الى البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، ومن تلك تم التوصل الى نموذج الدراسة، ويظهر الشكل(2) متغيرات الدراسة المستقلة ، والمعدل ، والتابع ، اذ يشمل المتغير المستقل بعض ابعاد التوجه الاستراتيجي وهي : التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم، التوجه الابداعي، التوجه بالتكنولوجيا، وهي الابعاد المراد قياس تأثيرها في الهيكل التنظيمي التي تشمل

المركزية، الرسمية، التعقيد، كما سيتم قياس تأثير الهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة في التميز المؤسسي المتمثلة في : الموارد، القيادة، العملاء، والعمليات .

الشكل (3-1)



بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الاطار النظري وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن فرضيتين رئيسيتين لاختبار تلك العلاقات والوصول الى اجابات لتساؤلات الدراسة لتحقيق اهدافها.

الفرضية الاولى:

كشفت دراسة (محمد عذب 2017) بعنوان التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة وتوصل الى الاقرار بوجود علاقة ارتباط واثر للتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة ، وكذلك كشفت دراسة خالد خلف بعنوان التوجه الاستراتيجي واثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتوصل الى ان هناك اثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، واكد ذلك دراسة (احمد موسى 2017) والتي اشارت الى وجود اثر معنوي موجب بين تبني التوجهات الاستراتيجية والاداء التشغيلي ، وايضا وجود اثر معنوي موجب بين توافر متطلبات اعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي و اوصت بضرورة

ادراك الادارة العليا لأهمية التوجه الاستراتيجي ونشره كثقافة في المؤسسة على ان يكون محوره الاساسي تلبية حاجات العملاء. لوحظ من خلال الدراسات السابقة لا يوجد دراسة تناول هذا العنوان العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية لتالية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي

يمكن صياغة عدد من الفرضيات الفرعية.

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والموارد البشرية
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والقيادة
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعمليات
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعملاء
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والموارد البشرية
- 6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والقيادة
- 7- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعمليات
- 8- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعملاء
- 9- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والموارد البشرية
- 10- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والقيادة

11- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعمليات

12- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعملاء

13- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا الموارد البشرية

14- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة

15- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات

16- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء

الفرضية الرئيسية الثانية.

اشارت دراسة (عبدالعزيز 2018)، وتوصل الى وجود اثر مباشر وايجابية لسمات القيادة الادارية على التميز المؤسسي، وكذلك دراسة(احمد 2017)، توصل الى وجود اثر معنوي موجب بين متطلبات اعادة هندسة العمليات وتبني التوجهات الاستراتيجية، وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية: **الهيكل التنظيمي تعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي وتنبثق منها فرضيات فرعية :**

1- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والموارد البشرية

2- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والقيادة

3- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعمليات

4- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعملاء

5- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والموارد البشرية

6- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعمليات

7- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعملاء

8- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والقيادة

9- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والموارد البشرية

10- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والقيادة

11- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعمليات

12- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالسوق والعملاء

13- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والموارد البشرية

14- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والقيادة

15- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعمليات

16- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعملاء

17- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والموارد البشرية

18- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والقيادة

19- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعمليات

20- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعملاء

21- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والموارد البشرية

22- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والقيادة

23- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعملاء

24- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه الابداعي والعمليات

25- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والموارد البشرية

26- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والقيادة

27- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعمليات

28- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعملاء

29- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والموارد البشرية

30- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والقيادة

31- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعمليات

- 32- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعملاء
- 33- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والموارد البشرية
- 34- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والقيادة
- 35- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعمليات
- 36- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتعلم والعملاء
- 37- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
- 38- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة
- 39- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
- 40- المركزية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
- 41- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
- 42- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة
- 43- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
- 44- الرسمية تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
- 45- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
- 46- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة
- 47- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
- 48- التعقيد تعدل العلاقة عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء

المبحث الثاني:

منهجية واجراءات الدراسة:

1-2-3 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض اهم الادبيات ذات العلاقة بأثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات السودانية عبر الدور المعدل للهيكال التنظيمي ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على تصنيف البيانات من اجل وصف ظاهرة الدراسة ومجتمعها من خلال الاستقصاء الميداني لعينة الدراسة المكونة من العاملين الذين يعملون في الشركات السودانية ، حيث قام الباحث بجمع استجابات افراد عينة الدراسة بهدف اختبار الفرضيات وعرضها على شكل جداول ورسومات بيانية للتوصل الى استنتاجات الدراسة.

واشارة عبيدات واخرون (1992) الى ان المنهج الوصفي التحليلي يهدف الى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا ، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول الى النتائج والتوصيات. اذ تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية والوصفية في استخراج النتائج والتي تتمثل في استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة ، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة ، فضلا عن استخراج قيم معاملات الثبات من صلاحية الاستبانة والتعرف الى نتائج وفرضيات .

3-2-2: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الافراد او الاشخاص او الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث .

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الادارية العاملين بالشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية في شركات ستيتم ، بيبسي، الوطنية (المديرين ، مديري الادارات ، رؤساء الاقسام ، المشرفين) الذين يعملون في الشركات تم اختيارها عشوائيا من خلال المعاينة الميسرة.

3-2-3: حجم مجتمع الدراسة:

يوجد في السودان 420 شركة قطع خاص وقطاع عام حسب احصائية وزارة الصناعة

3-2-4: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (3) شركة من مجتمع الدراسة ، وقد تم توزيع الاستبانة عليها، وقد وزعت هذه الاستبيانات على عينة ممثلة في شركات الصناعية الغذائية العاملة في قطاع الخرطوم ، وقد اجري عليها التحليل الاحصائي للتحقق من صدق وثبات الاستبانة.

3-2-5: مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما المصادر الثانوية ، والمصادر الاولية

1- مصادر اولية : يتم جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة استبانة موزعة على افراد عينة الدراسة.

2- المصادر الثانوية:

تم الحصول على البيانات من مصادر ثانوية الممثلة في الكتب والمجلات والدوريات العلمية المحكمة ومواقع الانترنت.

حدود البحث:

الحدود الزمانية : 2019- 2020

الحدود المكانية: شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم

الحدود البشرية : عينة من العاملين في شركات المواد الغذائية

جدول (3-1) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

اوفاق بشدة	اوفاق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: سيكاران 2006

عبارات التوجه الاستراتيجي

أولاً	التوجه بالسوق	احمد موسى 2017
-------	---------------	----------------

		1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة
		2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة إعتماً على مقترحات العملاء
		3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع
		4	تتبادل الأقسام والإدارة في الشركة المعلومات إستجابة لحاجة العملاء
		5	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية بشكل مستمر
		6	تراقب الشركة الأنشطة السوقية لمنافسهم في السوق دورياً
		ثانياً	التوجه الابداعي
		1	تجري الشركة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة المحوسبة في عملياتها
		2	تشجع الشركة العاملين على تغيير نمط تفكيرهم
		3	تشجع الشركة العاملين على تحمل المخاطر
		4	تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير
		5	تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب المقترحات الجديدة في العمل
		6	تقوم الشركة بأبحاث علمية تتصف بالأصالة
		ثالثاً	التوجه التوجه بالتعلم
		1	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية
		2	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء
		3	ينظر إلي التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو
		4	يدرك العاملين في الشركة ان الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب
		5	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي
		6	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها
		رابعاً	التوجه بالتكنولوجيا
		1	تدرك إدارة المؤسسة أهمية اكتساب العملاء لتحقيق الميزة التنافسية
		2	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء
		3	جميع العاملين لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات العملاء
		4	تعكس رسالة المؤسسة اهتمام الادارة بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء
		5	يتم اجراء مسح دورى للعملاء لتحديد درجة رضاهم
			عبارات الهيكل التنظيمي
		أولاً	المركزية
	(شريط عبلة)، (سناء حسن، 2017)	1	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين في المنظمة عبر سلسلة التدرج الاداري
		2	قبل وصولها إلى الادارة العليا

		3	جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها
		4	يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة
		5	هناك مراجعته إدارية واضحة للموظفين
		6	تفسح الإدارة العليا المجال أمام الموظفين بالمبادرات والابداع في إنجاز مهامهم لا يستطيع المسيرين اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا
(شريط عبلة)، (سنة حسن، 2017)	الرسمية	ثانيا	يستطيع الموظفون إنجاز المعاملات دون الرجوع المستوى الإداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقاً
		1	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام و الواجبات المطلوبة من الموظف
		2	تراقب الإدارة الموظفين خلال عملهم
		3	تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط والبرامج
		4	لدي الموظفين مستوي عالي من الرضا علي إجراءات وقواعد العمل في المنظمة
		5	ان عقوبة الاخلال بالقواعد والاجراءات واضحة ومعروفة لجميع الموظفين
(شريط عبلة)، (سنة حسن، 2017)	التعقيد	ثالثا	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى الى الإدارة العليا بسبب تعقيد الاجراءات
		1	أنشطة المنظمة عدة وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية
		2	تتوزع أنشطة المنظمة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها
		3	تتسم المنظمة تعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم
		4	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والادارات
		5	تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المنظمة
		6	عبارات التميز المؤسسي
		أولاً	الموارد البشرية
		1	يتوفر في الشركة بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين
		2	يتوفر لدى الشركة اسس لاختيار وتعيين الاشخاص في الوظائف المختلفة
		3	يقدم الشركة برامج متنوعة لتدريب وتطوير العاملين
		4	هناك تنسيق وتكامل بين الادارات في الشركة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
		5	تتسم بيئة الشركة بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا
(عبد العزيز 2018م)		ثانيا	العملاء

	1	تدرك إدارة الشركة أهمية اكتساب العملاء لتحقيق الميزة التنافسية
	2	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء
	3	جميع العاملين لديهم معرفة عن احتياجات ورغبات العملاء
	4	تعكس رسالة الشركة اهتمام الإدارة بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء
	5	يتم اجراء مسح مستمر للعملاء لتحديد درجة رضاهم
(عبد العزيز 2018م) (احمد حسني 2018م)	ثالثا	العمليات
	1	تقيد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها
	2	العمليات في الشركة يتم تعميمها وإدارتها وفقا لإجراءات وضوابط موثقة
	3	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
	4	تقوم إدارة الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات
	5	تقوم الشركة بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة
	رابعا	القيادة :
	1	تهتم الإدارة العليا في الشركة باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد
	2	تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز
	3	القيادة الادارية في الشركة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
	4	يساعد اسلوب القيادة في الشركة التي اعمل بها علي تقديم وتميز خدماتها
	5	تعمل القيادة علي تشجيع العمل الجماعي و روح الفريق

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم استبانة وذلك على النحو التالي:

البيانات الديمغرافية :

شملت النوع، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الوضع الوظيفي ، الخبرة في العمل

البيانات الاساسية.

3-2-6: اجراءات الدراسة :

تم اعداد استبانة حول الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي

تم توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) فرد من العاملين في الشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية ، وتم استرداد جميع الاستبانات .

تم توزيع(200) استبانة على الافراد موضع الدراسة ، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (180) استبيان، حيث ان هناك بعض الافراد لم نحصل منهم على كافة الاستبانات التي تم توزيعها، وذلك بسبب انشغال او ماطلة بعض افراد العينة بتعبئة الاستبيان ، بالإضافة الى وجود بعض الاستبانات التي تحتوي على قيم شاذة واخرى مفقودة.

3-2-7: صدق وثبات اداة الدراسة:

لا شك ان عملية جمع البيانات هي اصعب خطوة تواجه الباحثين عند اجراء البحوث العلمية، وهناك اسس متعددة يجب على الباحث ان يأخذها بعين الاعتبار عند كتابة البحث العلمي، وايضا عند اختياره لأداء جمع البيانات.

يمكن القول ان مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الاداة هي من اهم اسس جمع البيانات في البحث العلمي ، ويرجع السبب في ذلك الى ضعف ثبات وصدق الاداء يؤدي الى ضعف صحة نتائج البحث العلمي بأكمله ، وعدم صحة نتائج البحث العلمي تجعل البحث بدون قيمة ، لذلك يجب على الباحث الحرص على اختيار اداة ذات ثبات وصدق ، ويمكن الاشارة الى الصدق بأنه مدى دقة البحث على قياس الغرض المصمم من اجله، أي الى أي درجة تزودنا اداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وبعبير صدق المحتوى الى المدى الذي يصل المقياس من قياس الشيء الذي يهدف الى قياسه، اما صدق اداة جمع البيانات فتعرف بالمدى الذي تصل إليه هذه الاداة في تزويد الباحث بمعلومات توضح خصائص وموصفات الشيء المراد عليه في هذه البحث (فرج ، 1980) .

جدول صدق وثبات اداة الدراسة (2-3)

المتغير	ألفا كرونباخ
التوجه بالسوق	.754
التوجه الابداعي	.807
التوجه بالتعلم	.903
التوجه بالتكنولوجيا	.793
الموارد البشرية	.849
العملاء	.816
العمليات	.810
القيادة	.834
المركزية	.808
الرسمية	.652
التعقيد	.855

3-2-8: الصدق الظاهري

تم عرض المقياس بعد اعادة الصورة الاولية على (7) محكمين من اعضاء الهيئة التدريسية في قسم ادارة الاعمال في الجامعات السودانية الحكومية ملحق (1) يبين اسماء المحكمين، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها (Bloom 2006).

وبالنتيجة اصبح المقاييس يتألف من (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، كما في الملحق (2)، واعتبر الباحث آراء الدراسة وملائمة فقراتها وانها تقيس ما خصصت من اجل قياسه، وبعد اجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراته، وقد عبر المحكمين عن رغبتهم في التفاعل مع فقرات المقياس، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل فقرات الاستبيان

0-4: تمهيد:

لأغراض توضيح نتائج دراسة الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي سيتم استعراض المباحث التالية :

1-4:المبحث الاول: تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان

1-1-4: تحليل البيانات العامة:

معدل الاستجابة

تم توزيع عدد(200) استبيان على العاملين في الشركات الصناعية بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض موظفين الشركات الصناعية تمكن الباحث من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

الجدول رقم (1-4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. ويلاحظ من الجدول (1-4) ان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (192) استبانة بنسبة (96%) من اجمالي الاستبيانات الموزعة، و الاستبيانات التي لم ترد (9) استبيان بنسبة (4.5%). بينما بلغت عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (4) استبيان بنسبة (2%). اما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل يساوي (187). استبيان بنسبة (93.5%). من اجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد على قوائم الاسئلة او الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية كما يتضح من الجدول (4.1).

جدول رقم (1-4)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 180)

النسبة	العدد	البيان
%100	200	الاستبيانات الموزعة
%95.5	192	الاستبيانات المستردة
%4,5	9	الاستبيانات التي لم ترد
%2	4	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
%93,5	187	الاستبيانات الصالحة للتحليل

تحليل البيانات الديمغرافية:

احتوى البيانات الشخصية لعينة الدراسة على خمسة عناصر وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوضع الوظيفي سنوات الخبرة.

الجدول (2.4) يوضح تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة أن الجنس كانت 31.9% من أفراد العينة هن الاناث وهي النسبة الاصغر بينما نسبة الذكور كانت 68.1% من لحجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر نجد أن نسبة 52.1% من أفراد العين أعمارهم أقل من سنة 30 ونسبة 26.1% أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة، بينما نجد أن 17.6% يتراوحون أعمارهم بين 40 الي 50 عام، في حين نجد أن 3.2% فقط من أفراد العينة يمثلون الفئة العمرية 50 وأقل من 60 سنة، اما بالنسبة لاشخاص الذين يتراوحون اعمارهم 60 سنة فأكثر فتمثل نسبتهم 1.1% من حجم العينة الكلية.

اما بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن الجامعيين يمثلون أكبر نسبة من فئة الموظفين في الشركات ال سودانية بولاية الخرطوم بنسبة 70.2% ، في حين نجد أن فوق الجامعي تمثل أقل 11.7% باعتباره أقل نسبة، أما دون الجامعي يمثل بنسبة 18.1% اما بالنسبة للوضع الوظيفي نجد ان نسبة المشرفين هو النسبة الاكبر 61.7 ثم يليها رؤساء الاقسام بنسبة 23.4% بينما يمثل نسبة مديري الادارات في الشركات 11.2% واخيرا نسبة المديرين تشكل 3.7%

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة نجد أن 41.5% من العاملون نقل خبراتهم ان 5 سنوات، 31.4% تتراوح خبراتهم من 5 وأقل من 10 سنوات، و 8.5 من 10 الي 15 سنوات، من خلال هذا التحليل يرى الدارس ان هنالك تقارب بين النسب للفئات الخبرة الثلاثة، ومن ناحية اخرى هنالك نسبة 13.3% يمثلون اصحاب الخبرة الذين ينحصر خبراتهم في فئة أقل من 15 الي 20 سنوات، و 20 سنة فأكثر. 5.3%

الجدول (2.4)

تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين:

				الجنس	ذكر	أنثى	Total
				التكرار	128	60	188
				النسبة	68.1%	31.9%	100.0%
العمر	أقل من 30	30 وأقل من 40	40 وأقل من 50	50 وأقل من 60	أكثر من 60	Total	
التكرار	98	49	33	6	2	188	
النسبة	52.1%	26.1%	17.6%	3.2%	1.1%	100%	
الوضع الوظيفي	مدير	مدير ادارة	رئيس قسم	المشرف	Total		
التكرار	7	21	44	116	188		
النسبة	3.7%	11.2%	23.4%	61.7%	100%		
المؤهل العلمي	دون الجامعي	جامعي	فوق الجامعي	Total			
التكرار	34	132	22	188			
النسبة	18.1%	70.2%	11.7%	100%			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 وأقل من 10 سنوات	10 وأقل من 15 سنة	15 وأقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	Total	
التكرار	78	59	16	25	10	188	
النسبة	41.5%	31.4%	8.5%	13.3%	5.3%	100%	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الداسة الميدانية (2019)

4-1-2: التحليل العاملي للبيانات:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها عن الوسط الحسابي. تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات في الاستبيان، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

وأخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافا نه عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 ، ص 178)، ويودي التحليل العاملي إلي تقليل حجم بيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلي عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى الافتراضات (Hair et al 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. لا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. لا تقل قيمة اختبار (Bartlett Test Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. ألا يقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1.4.4 التحليل العاملي للتوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل).

اجرى التحليل العاملي لعدد (20) عبارة استخدمت لقياس التوجه الاستراتيجي الجدول (3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذجي حيث أعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبائية، ويوضح الجدول ويوضح جدول (3.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من عدد العبارات (20) عبارة

الجدول(3.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي التوجه الاستراتيجي(المتغير المستقل) حجم العينة (188)

عبارات التوجه الاستراتيجي			
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
التوجه بالسوق			
.162	- .237	.765	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة
	- .315	.742	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً علي مقترحات العملاء
.230	- .384	.738	تعمل الشركة علي زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع

	-	.709	تبادل الأقسام والإدارة في الشركة المعلومات إستجابة لحاجة العملاء
.366	-	.686	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية بشكل مستمر
التوجه الإبداعي:			
-	-	.679	تتميز الشركة بتقديم خدمات تحقق لها تميزاً مستمراً في السوق
-		.678	تشجع الشركة العاملين علي تغيير نمط تفكيرهم
-		.655	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتكيف مع التطورات المحيطة
-		.654	تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير
	.298	.649	تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب لمقترحات الجديدة في العمل
التوجه بالتعلم:			
	.432	.622	تعتبر الشركة قدرتها علي التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية
.375	-	.617	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء
.140	.499	.603	ينظر إلي التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو
-	-	.590	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي
.283	.504	.508	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها
التوجه بالتكنولوجيا			
-	.253	.448	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات ادارية يساعد على تنظيم العمل ودقته
-	.370	.438	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على توظيف التكنولوجيا في الادارة
	.585	.309	توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن
.376	.451	.439	يتوفر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل اجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر والاقسام
.282	.331	.278	تتبع الشركة نظام الادارة الالكترونية في معظم الخدمات التي تقدمها
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2000.395	
	Df	190	

Sig	.000
-----	------

المصدر: إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية (2019)

2.4.4 التحليل العاملي الاستكشافي التميز المؤسسي (المتغير التابع):

تم الاجراء التحليل العاملي لعدد (20) عبارات استخدمت لقياس أداء العاملين. الجدول (4.4) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذج حيث أعطى كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ويوضح جدول (4.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من عدد العبارات (20) عبارات.

الجدول (4.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة=188)

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات التميز المؤسسي
الموارد البشرية			
-0.235		.800	يتوفر في الشركة بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين
-0.282	.126	.748	يتوفر لدى الشركة اسس لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة
-0.134	-0.110	.737	يقدم الشركة برامج متنوعة لتدريب وتطوير العاملين
-0.142		.723	هناك تنسيق وتكامل بين الادارات في الشركة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
-0.255	-0.274	.723	تتسم بيئة الشركة بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا
العملاء			
-0.357	-0.169	.718	تدرك إدارة الشركة أهمية اكتساب العملاء لتحقيق الميزة التنافسية
	.212	.714	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء
	-0.399	.714	جميع العاملين لديهم معرفة عن احتياجات ورغبات العملاء
		.705	تعكس رسالة الشركة اهتمام الإدارة بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء
	-0.146	.697	يتم اجراء مسح مستمر للعملاء لتحديد درجة رضاهم
العمليات			

	.692	-0.427	تفيد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها
	.684		العمليات في الشركة يتم تعميمها وإدارتها وفقا لاجراءات وضوابط موثقة
.440	.680		تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
.457	.653		تقوم إدارة الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات
.373	.647	-0.204	تقوم الشركة بأجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة
القيادة :			
.294	.629	.521	تهتم الإدارة العليا في الشركة باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد
	.622	.409	تتم الإدارة العليا باقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز
-0.277	.620	.327	القيادة الادارية في الشركة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
.204	.607		يساعد اسلوب القيادة في الشركة التي اعلم بها علي تقديم وتميز خدماتها
-0.133	.629	.554	تعمل القيادة علي تشجيع العمل الجماعي و روح الفريق
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2431.149	
	Df	210	
	Sig	.000	

المصدر: إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية(2019)

3.4.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الهيكل التنظيمي):

اجرى التحليل العاملي لعدد (18) عبارة استخدمت لقياس الهيكل التنظيمي الجدول (5.3) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذج حيث أعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ويوضح جدول (5.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من عدد العبارات (18) عبارة.

الجدول(5.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة 188)

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات الهيكل التنظيمي
----------	----------	----------	------------------------

المركزية			
.133	.208	.745	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين في المنظمة عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها إلى الادارة العليا
	-.153	.744	جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها
.394		.640	يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة
-.120		.638	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين
.253		.632	تفسح الادارة العليا المجال أمام الموظفين بالمبادرات والابداع في إنجاز مهامهم
-.221		.614	لا يستطيع المسيرون اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الادارة العليا
الرسمية :			
.476	-.150	.584	يستطيع الموظفون انجاز المعاملات دون الرجوع المستوى الاداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقاً
-.373	-.131	.567	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام و الواجبات المطلوبة من الموظف
-.363	-.148	.543	تراقب الإدارة الموظفين خلال عملهم
-.490		.499	تقوم الادارة العليا بإعداد الخطط والبرامج
	.388	.496	لدي الموظفين مستوي عالي من الرضا علي إجراءات وقواعد العمل في المنظمة
	.848		ان عقوبة الاخلال بالقواعد والاجراءات واضحة ومعروفة لجميع الموظفين
التعقيد :			
	.826		هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى الى الادارة العليا بسبب تعقيد الاجراءات
	.757		أنشطة الشركة عدة وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية
.150	.724		تتوزع أنشطة الشركة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها
-.131	.533	.344	تتسم الشركة بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم

.218	.517	هناك صعوبة في التواصل بين مركز الادارة والادارات الاخرى
.412	.206	تواجه الادارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام الشركة
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1233.013
	Df	153
	Sig	.000

4-1-4: اختبار الاعتمادية للمتغيرات الدراسة:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الدراسة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة لمتغير المستقل، التوجه بالسوق 899، التوجه الابداعي 892، التوجه بالتعلم 887، التوجه بالتكنولوجيا 890، اما بالنسبة للمتغير التابع التميز المؤسسي فتشمل الموارد البشرية 883، العملاء 890، العمليات 887، القيادة 887، في حين نجد ان ابعاد المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)، المركزية 894، الرسمية 897، التعقيد 929.

الجدول (6.4)

اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

لمتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
التوجه الاستراتيجي	التوجه بالسوق	5	.899
	التوجه الابداعي	5	.892
	التوجه بالتعلم	5	.887
التميز المؤسسي	التوجه بالتكنولوجيا	5	.890
	الموارد البشرية	5	.883
	العملاء	5	890
	العمليات	5	887
الهيكل التنظيمي	القيادة	5	887
	المركزية	6	.894
	الرسمية	6	.897

(6.4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة :

الجدول (7.4) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات الدراسة متقاربة الي الواحد وهذا يعني ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكثر من الوسط الفرضي (2) حيث اتضح من الجدول ان الوسط الحسابي للتوجه بالسوق (1.79) والانحراف المعياري 0.610. ، اما التوجه الابداعي كانت الوسط الحسابي(2.11) ، والانحراف المعياري(0.682) ، بينما نجد ان التوجه بالتعلم كانت الوسط الحسابي(2.05) ، والانحراف المعياري (0.739). في حين نجد ان الوسط الحسابي للتوجه بالتكنولوجيا (1.94) والانحراف المعياري (0.690)، وبجانب اخري نجد أن الوسط الحسابي للموارد البشرية (2.02) والانحراف المعياري (0.838) والوسط الحسابي للعملاء (1.99) والانحراف المعياري كانت (0.727)، والوسط الحسابي للعمليات (2.07) والانحراف المعياري (0.740). والوسط الحسابي للقيادة (2.04) والانحراف المعياري كانت(0.807) ، اما بالنسبة للمركزية نجد ان الوسط الحسابي(2.17) ، والانحراف المعياري (0.903) بينما نجد ان الوسط الحسابي للرسمية (2.10) ، والانحراف المعياري (0.699) ، واخيرا ان الوسط الحسابي لتعقيد (2.68) ، والانحراف المعياري(0.882)

الجدول(7.4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	نوع المتغير	اسم المتغير
1.79	.610	مستقل	التوجه بالسوق
2.11	.682	مستقل	التوجه الابداعي
2.05	.739	مستقل	التوجه بالتعلم
1.94	.790	مستقل	التوجه بالتكنولوجيا
2.02	.838	تابع	الموارد البشرية
1.99	.727	تابع	العملاء
2.07	.740	تابع	العمليات

2.04	.807	تابع	القيادة
2.17	.903	معدل	المركزية
2.10	.699	معدل	الرسمية
2.68	.882	معدل	التعقيد

المصدر: إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية (2019)

4-1-5: الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعني إن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام يعتبر العلاقة ضعيفة إذا كان معامل الارتباط أقل من (0.30) ، ويمكن تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات اذا تراوحت بين (0.30) (0.70) -، إذا قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات من خلال الجدول نجد أن العلاقة كما يلي:

اجرى تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية لارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول أدناه حيث نجد أن التوجه بالسوق يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التوجه الابداعي (0.430^*) وبعد التوجه بالسوق يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التوجه بالتعلم (0.433^*)، وايضا التوجه بالسوق يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التوجه بالتكنولوجيا (0.526^*)، ايضا نجد أن التوجه بالسوق ترتبط ارتباط ايجابي مع الموارد البشرية (0.411^*) ، وكذلك نجد أن التوجه بالسوق ترتبط ارتباط معنوي قوي مع العملاء (0.500^*)، في نفس الوقت نجد ان التوجه بالسوق ترتبط مع العمليات ارتباط قوي (0.612^{**})، وكذلك التوجه بالسوق ترتبط مع القيادة ارتباط ايجابي (0.472^*)، وايضا التوجه بالسوق نجد أنه ترتبط ارتباطا قويا مع المركزية (0.368) ، ومع الرسمية (0.371) اما مع التعقيد (0.003)، التوجه الابداعي يرتبط قوي مع التعلم (0.790^{***})، وكذلك مع التكنولوجيا (0.582^*) وكذلك مع الموارد البشرية (0.644^{**}) وايضا مع العملاء (0.470^*) ومع العمليات (0.463^*) ومع القيادة (0.575^*) ومع المركزية (0.563^*) وايضا مع الرسمية (0.446^*) اما مع التعقيد فكانت (0.063) . اما التوجه بالتعلم يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التوجه بالتكنولوجيا (0.651^{**}) ومع الموارد البشرية (0.732^{***}) ومع العملاء (0.592^{**})، ومع العمليات (0.623^{**})، ومع القيادة (0.637^{**})، ومع المركزية (0.556^*)، ومع الرسمية (0.477^*)، ومع التعقيد (0.097) اما التوجه بالتكنولوجيا يرتبط ارتباط معنوي قوي مع الموارد البشرية (0.625^{**})، ومع العملاء (0.691^{**})، ومع العمليات (0.692^{**})، ومع القيادة (0.656^{**})، ومع المركزية (0.524^*)، ومع الرسمية (0.410^*)، ومع التعقيد (0.040)، اما الموارد البشرية يرتبط ارتباط معنوي قوي مع العملاء (0.674^{**})، ومع العمليات (0.721^{***})، ومع القيادة (0.751^{***})، ومع المركزية (0.594^*)، ومع الرسمية (0.635^*)، ومع التعقيد (0.106)، اما العملاء يرتبط ارتباط معنوي قوي مع العمليات (0.702^{***})، ومع القيادة (0.592^*)، ومع المركزية (0.504^*)، ومع الرسمية (0.433^*)، ومع التعقيد (0.057)، اما العمليات يرتبط ارتباط معنوي قوي مع القيادة (0.751^{***})، ومع المركزية (0.577^*)، ومع الرسمية (0.541^*)، ومع التعقيد (-0.011)، اما القيادة يرتبط ارتباط معنوي قوي مع المركزية (0.549^*)، ومع الرسمية (0.546^*)، ومع

التعقيد (0.036)، اما المركزية يرتبط ارتباط معنوي قوي مع الرسمية (*0.524)، ومع التعقيد (0.086)، اما الرسمية يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التعقيد (0.026).

الجدول (8.4)

معامل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الارتباطات بين متغيرات الدراسة											
	التوجه بالسوق	التوجه الابداعي	التوجه بالتعلم	التوجه بالتكنولوجيا	الموارد البشرية	العملاء	العمليات	القيادة	المركزية	الرسمية	التعقيد
التوجه بالسوق	1										
التوجه الابداعي	0.430	1									
التوجه بالتعلم	0.433	0.790	1.								
التوجه بالتكنولوجيا	0.526	0.582	0.651	1.							
الموارد البشرية	0.411	0.644	0.732	0.625	1						
العملاء	0.500	0.470	0.592	0.691	0.674	1					
العمليات	0.612	0.463	0.623	0.692	0.721	0.702	1				
القيادة	0.472	0.575	0.637	0.656	0.751	0.592	0.751	1			
المركزية	0.368	0.563	0.556	0.524	0.594	0.504	0.577	0.549	1		
الرسمية	0.371	0.446	0.477	0.410	0.635	0.433	0.541	0.546	0.524	1	
التعقيد	0.003	0.063	0.097	0.040	0.106	0.057	-0.011	0.036	0.086	0.026	1

المصدر : أعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية(2019)

4-2: المبحث الثاني: اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب الانحدار المتعدد وهي احد اساليب التحليل الاحصائي التي من خلالها يقود الدارس على معرفة مدي العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4-2-1: اختبار العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد التميز المؤسسي

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الي التعرف على تأثير التوجه بالسوق على الموارد البشرية، وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R Square) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا للمتغير التوجه بالسوق (.407) ومستوى المعنوية (.000).

جدول (4-9)

النتيجة	sig	Beta	F Change	ΔR^2	Adjusted R^2	R^2	المتغير المستقل والتابع
دعمت	.000	.407	37.020	.166	.162	.166	التوجه بالسوق والموارد البشرية
دعمت	.000	.499	61.807	.249	.245	.249	التوجه بالسوق والعملاء
دعمت	.000	.371	10.809	.371	.368	.371	التوجه بالسوق والعمليات
دعمت	.000	.217	51.542	.217	.213	.217	التوجه بالسوق والقيادة
دعمت	.000	.418	133.582	.418	.415	.418	التوجه الابداعي والموارد البشرية
دعمت	.000	.219	52.032	.219	.214	.219	التوجه الابداعي والعملاء
دعمت	.000	.371	10.809	.371	.368	.371	التوجه الابداعي والعمليات
دعمت	.000	.217	51.542	.217	.213	.217	التوجه بالابداعي والقيادة
دعمت	.000	.727	20.695	.529	.526	.529	التوجه بالتعلم والموارد البشرية
دعمت	.000	.592	10.307	.350	.347	.350	التوجه بالتعلم والعملاء
دعمت	.000	.620	116.402	.385	.382	.385	التوجه بالتعلم والعمليات
دعمت	.000	.630	122.432	.397	.390	.397	التوجه بالتعلم والقيادة
دعمت	.000	.616	113.714	.379	.376	.379	التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
دعمت	.000	.689	167.902	.474	.472	.474	التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
دعمت	.000	.685	164.685	.470	.467	.470	التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
دعمت	.000	.643	130.862	.413	.410	.413	التوجه بالتكنولوجيا والقيادة

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

اختبار أثر المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية

الجدول (10.4) يوضح أثر الهيكل التنظيمي المركزية على العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للمركزية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية حيث كانت قيمة بيتا 0.512. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن المركزية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية.

الجدول (10.4)

اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية

الموارد البشرية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-0.145	.223	.407	التوجه بالسوق
	-.012*	.512		المركزية
.512***				المركزية * التوجه بالسوق
	.835	.396	.166	R^2
	.917	.389	.162	Adjusted R^2
	.798	.396	.166	ΔR^2
	217.34	59.944	37.020	F Change

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-2: اختبار أثر المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

الجدول (42.4) يوضح أثر الهيكل التنظيمي المركزية على العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للمركزية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والعملاء حيث كانت قيمة بيتا 0.370. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن المركزية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

الجدول (11.4)

اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.134	.364	.499	التوجه بالسوق
	-.011*	.370		المركزية
.370***				المركزية * التوجه بالسوق
	.745	.607	.249	R^2
	.687	.368	.245	Adjusted R^2
	.934	.361	.249	ΔR^2
	262.44	53.325	61.807	F Change

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

4-2-3: اختبار أثر الرسمية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

الجدول (12.4) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) الرسمية على العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للرسمية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء حيث كانت قيمة بيتا 0.370. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

الجدول (12.4)

اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء

العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.134	.287	.499	التوجه بالسوق
	-.011*	.393		الرسمية
.393***				المركزية * التوجه بالسوق
	.745	.320	.249	R^2
	.687	.313	.245	Adjusted R^2
	.934	.320	.249	ΔR^2
	262.44	43.604	61.807	F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-4: اختبار أثر الرسمية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات

الجدول (14.4) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) الرسمية على العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للرسمية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات حيث كانت

قيمة بيتا 415. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات.

الجدول (4-13)

اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات

العمليات				
النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3		
.685	.282	-.124		التوجه الابداعي
	.415	-.021*		الرسمية
			.415**	الرسمية * التوجه الابداعي
.470	.355	.354		R^2
.467	.348	.645		Adjusted R^2
.470	.355	.623		ΔR^2
164.695	50.950	34.654		F Change

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-5: اختبار أثر التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة

الجدول (4.14) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) التعقيد على العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للتعقيد في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة حيث كانت قيمة بيتا 633. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة.

الجدول (4-14)

اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة

القيادة				
النموذج 1	النموذج 2	النموذج 3		
.630	.633	-.224		التوجه بالتعلم
	-.033	-.031*		التعقيد
			.633***	التعقيد * التوجه بالتعلم
.397	.398	.376		R^2
.394	.391	.635		Adjusted R^2
.397	.393	.523		ΔR^2
122.432	61.156	23.454		F Change

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-6: اختبار أثر التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات

الجدول (18.4) يوضح أثر(الهيكل التنظيمي) التعقيد على العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للتعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات حيث كانت قيمة بيتا 687. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات.

الجدول(4-15)

اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات

العمليات				
النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1		
.653-	.687	.685		التوجه بالتكنولوجيا
-.213*	-.045			التعقيد
.687***				التعقيد * التوجه بالتكنولوجيا
.547	.472	.470		R^2
.654	.466	.467		R^2
.742	.472	.470		Adjusted
34.656	82.558	164.695		ΔR^2
				F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-7: اختبار أثر التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية

الجدول (19.4) يوضح أثر(الهيكل التنظيمي) التعقيد على العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للتعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات حيث كانت قيمة بيتا 528. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية.

الجدول(4-16)

اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية

الموارد البشرية				
النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1		
.124-	.528	.616		التوجه بالتكنولوجيا
-.533*	-.018			التعقيد
.528***				التعقيد * التوجه بالتكنولوجيا
.432	.278	.379		R^2
.543	.270	.376		Adjusted R^2
.235	.278	.379		ΔR^2
24.682	35.623	113.714		F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-8: اختبار أثر التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا العملاء

الجدول (20.4) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) التعقيد على العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء وتفسير النتائج الى أن هنالك تأثير للتعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء حيث كانت قيمة بيتا 567. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا و العملاء.

الجدول(4-17)

اختبار التعقيد في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا العملاء

الموارد العملاء				
	النموذج3	النموذج2	النموذج1	
	-.231	.567	.689	التوجه بالتكنولوجيا
	-.231*	-.031		التعقيد
.567***				التعقيد *التوجه بالتكنولوجيا
	.456	.324	.474	R^2
	.723	.317	.472	Adjusted R^2
	.423	.324	.474	ΔR^2
	44.322	44.405	167.901	F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05 , ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-9: اختبار أثر الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا العملاء

العملاء وتفسير النتائج الى أن هنالك تأثير للرسمية في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء حيث كانت قيمة بيتا 466. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا و العملاء.

الجدول(4-18)

اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا العملاء

العملاء				
	النموذج3	النموذج2	النموذج1	
	-.231	.466	.689	التوجه بالتكنولوجيا
	-.231*	.250		الرسمية
.466***				الرسمية *التوجه بالتكنولوجيا

	.234	.375	.219	R^2
	633	.369	.214	Adjusted R^2
	.214	.375	.219	ΔR^2
	32.636	55.611	52.032	F Change

Level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-10: اختبار أثر المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء

الجدول (22.4) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) المركزية على العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للمركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء حيث كانت قيمة بيتا 0.350. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء.

الجدول(4-19)

اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي العملاء

العملاء				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.243	.273	.689	التوجه الابداعي
	-.151*	.350		المركزية
350**				المركزية*التوجه الابداعي
	.532	.305	.474	R^2
	325	.297	.472	Adjusted R^2
	.345	.305	.474	ΔR^2
	86.234	89.141	167.901	F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-11: اختبار أثر المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي والموارد البشرية

الجدول (23.4) يوضح أثر (الهيكل التنظيمي) المركزية على العلاقة بين التوجه الابداعي والموارد البشرية وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للمركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي والموارد البشرية حيث كانت قيمة بيتا 0.454. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والموارد البشرية.

الجدول(4-20)

اختبار المركزية في العلاقة بين التوجه الابداعي الموارد البشرية

الموارد البشرية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.169	.339	.647	التوجه الابداعي

				المركزية
454**				المركزية*التوجه الابداعي
	.354	.493	.418	R^2
	733	.488	.415	Adjusted R^2
	.543	.493	.418	ΔR^2
	652		133.582	F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-2-12: اختبار أثر الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة

وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير للرسمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة حيث كانت قيمة بيتا .545. ومستوي الدلالة 0.000. وهذا يدل على أن الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والقيادة.

الجدول(4-21)

اختبار الرسمية في العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة

القيادة				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.169	.339	.647	التوجه بالتعلم
	-.271*	.454		الرسمية
454**				الرسمية*التوجه بالتعلم
	.354	.493	.418	R^2
	733	.488	.415	Adjusted R^2
	.543	.493	.418	ΔR^2
	652	89.141	133.582	F Change

level of significant *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

جدول(4-22) يوضح ملخص اختبار الفرضيات

مستوى دعم الفرضية	الفرضيات
دعم كلي	العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي توجد
دعمت	توجد علاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية
دعمت	توجد علاقة بين التوجه بالسوق والقيادة
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق والعمليات
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق والعملاء
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي والموارد البشرية

دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي والقيادة
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي والعمليات
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي والعملاء
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والموارد البشرية
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والقيادة
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والعمليات
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والعملاء
دعمت	- توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
دعمت	توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
دعم كلي	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي
دعمت	المركزية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية
دعمت	المركزية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء
دعمت	الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والعمليات
دعمت	التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة
دعمت	التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعمليات
دعمت	التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والموارد البشرية
دعمت	التعقيد تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
دعمت	الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والعملاء
دعمت	المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والعملاء
دعمت	الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق والعملاء
دعمت	المركزية تعدل العلاقة بين التوجه الابداعي والموارد البشرية
دعمت	الرسمية تعدل العلاقة بين التوجه بالتعلم والقيادة

4-3: الخلاصة:

تناول هذا الفصل عرض المنهج ومجمع لعينة الدراسة، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة للمتغير المستقل والتابع والمعدل، والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم استخدامها ويشير الفصل الرابع الي تحليل البيانات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-0: تمهيد:

في ضوء الدراسة النظرية وما اشتملت عليه من ادبيات ودراسات سابقة حول الدور المعدل للهيكـل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي بالإضافة الى التحليل الاحصائي الذي تم اجراؤه في الفصل الثالث والرابع على البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية ، حيث قام الباحث بجمع استبانات الدراسة من الشركات السودانية ، ومن ثم تم تفريغها و اجراء العمليات الاحصائية المناسبة عليها ، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً مجملًا للنتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الاسئلة التي تم طرحها والتي مثلت مشكلة الدراسة وكذلك الاجابة على الفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قام الباحث بتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة الادارات العليا في الشركات السودانية في الاستفادة من تطبيق التوجه الاستراتيجي وربطها بالهيكل التنظيمي للارتقاء بالشركات وتطويرها ، واخيرا عرض مجموعة من محددات الدراسة ، ومن ثم وضع مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي من الممكن اجرائها.

حيث كانت اسئلة الدراسة على نحو التالي :

باستقراء الدراسات السابقة تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو اثر التوجه الاستراتيجي علي التميز المؤسسي؟

2- ما هو مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في شركات الشركات السودانية؟

3- هل الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي؟

5-1: ملخص أهم النتائج

بناء على تحليل البيانات تم التوصل الى النتائج

1- توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق والموارد الشرية

2- توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والعملاء

3- توجد علاقة ايجابية بين التوجه الابداعي والعمليات

4- توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة

5- توجد علاقة ايجابية بين الرسمية والتوجه بالتعلم والقيادة

6- توجد علاقة ايجابية بين المركزية والتوجه الابداعي والموارد البشرية

- 7- توجد علاقة ايجابية بين التعقيد والتوجه بالتكنولوجيا والعملاء
- 8- توجد علاقة ايجابية بين التعقيد والتكنولوجيا والعمليات
- 9- توجد علاقة ايجابية بين المركزية والتوجه الابداعي للعملاء
- 10- توجد علاقة ايجابية بين الرسمية والتوجه الابداعي والعمليات
- 11- توجد علاقة ايجابية بين المركزية والتوجه بالسوق والعملاء
- 12- توجد علاقة ايجابية بين التعقيد والتوجه بالتعلم والقيادة

2-5 : مناقشة النتائج :

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج بناء على فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

5-2-1: أثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي:

من خلال التحليل العاملي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق ، التوجه الابداعي ، التوجه بالتعلم ، التوجه بالتكنولوجيا) مع ابعاد التميز المؤسسي المتمثلة في (الموارد البشرية ، العملاء ، العمليات ، القيادة) ، حيث تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين التوجه بالسوق والموارد البشرية . وايضا اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة مدعومة بين التوجه الابداعي والعملاء ، حيث تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين التوجه بالتعلم والعمليات ، وايضا كشفت الدراسة وجود علاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والقيادة .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (احمد موسى،2017)، والتي توصلت الى ان هنالك علاقة بين توافر متطلبات اعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي ، واشارت الى وجود اثر معنوي موجب بين تبني التوجهات الاستراتيجية والاداء التشغيلي ، وكشفت ايضا على ان ابعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الابداعي، التوجه بالتعلم) تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات اعادة هندسة العمليات والاداء التشغيلي بدرجات متباينة. ويعزى ذلك الى اهمية التوجه الاستراتيجي في تميز الشركات.

واتفقت ايضا مع دراسة (مقراشة فوزية، 2015) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابي على الادارة بالذكاءات مع التوجه الاستراتيجي ويرجع هذا الاثر الى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي ، بينما الذكاء التنافسي ليس له اثر على اتلوجه الاستراتيجي ، كما توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من الادارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى الى المتغيرات الديمغرافية .

5-2-2 : العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي:

اشارت نتائج الدراسة الي ان الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي ، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (دراسة محمد عذاب، 2017) والتي اشارت الى وجود علاقة ارتباط واثر للتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة. ودراسة (ميرنا، 2018)، وجود اثر دالة احصائيا لجميع ابعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصال السورية. كما اكد ذلك دراسة (شيخ عسري، 2018) وجود اثر ذي دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي عند مستوى معنوي 0.05 في مؤسسة مطاحن الظهرة الكبرى. واثارات دراسة (شريط عبلة، 2013) وجود اثر ذي دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$.
هذه النتيجة

5-2-3: التأثيرات النظرية والتطبيقية للدراسة:

1- التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي والهيكل التنظيمي كمتغير معدل يعدل العلاقة بين المتغيرات الدراسة تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي ، لطلاب والمكتبات وكذلك التعرف على متغيرات الدراسة ، والدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي بين التوجه الاستراتيجي والتميز واطهرت نتائج الدراسة ان (التوجه بالسوق ، المؤسسي ، والمؤثرات المنصبة عليها والتوجه الابداعي ، والتوجه بالتعلم ، والتوجه بالتكنولوجيا) لها تأثير كبير علي التميز المؤسسي بأبعادها (الموارد البشرية ، العملاء ، العمليات ، القيادة) واطهرت نتائج الدراسة ان الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة كليا بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي وهذه اشارة الى اهمية الهيكل التنظيمي في تحسين التميز المؤسسي.

2- التأثيرات التطبيقية :

من خلال نتائج الدراسة الحالية التي اثبتت وجود علاقة ايجابية معدلة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وباستخدام الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين متغيرات الدراسة يتضح لنا مدى اهمية التوجه الاستراتيجي كعامل مؤثر على التميز المؤسسي. حيث يمكن للشركات السودانية ان تتبنى تلك المفاهيم . لذلك فإن هذه الدراسة تحث متخذي القرار والادارة العليا للاهتمام التوجهات الاستراتيجية الذي يقود الى تميز

الشركات . مما يؤدي الى المحافظة على المركز التنافسي بين الشركات . وهذا بدوره يقود الى تطور المؤسسة والبقاء في سوق العمل والاستمرارية في التميز .

5-2-4: محددات الدراسة

من الطبيعي وجود قصور في اي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج وكذلك صعوبة ان تشمل الدراسة على كل الجوانب والابعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة ، اذ الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك . ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الاتي :

- 1- تم استخدام المنهج الوصفي فقط في الدراسة من غير الاستعانة منهجيات اخرى
- 2- تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الاولية وبالرغم من انه وسيلة فعالة لجمع البيانات الا انه قد لا يتيح للمستجوب الاجابة بحرية على الاسئلة .

3- الصعوبة في جمع البيانات

5-2-5: التوصيات ببحوث مستقبلية :

بناء على محددات هذه الدراسة وصعوبة ان تشمل الدراسة على الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلافي القصور .

1- إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات ابعاد مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات صناعات اخرى

2- لكون موضوع التوجه الاستراتيجي اصبح موضوعا ذات اهمية في حياة الشركات المعاصرة والارتباط الشديد بمفاهيم اخرى ، يرى الباحث ان تتوجه بحوث المستقبل الى التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها مع عوامل اخرى.

3- لقد طبقت هذه الدراسة على مجتمع شركات المواد الغذائية لذلك نوصي بتطبيقها على شركات المواد الاخرى.

5-3-6 : الخلاصة :

تناولت هذا الفصل عرض اهم النتائج التي تم التوصل عليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج بالمقارنة مع الدراسات السابقة ومن خلال شرح نتائج الدراسة ومناقشتها تم الاجابة علي تساؤلات البحث، كما تناول الفصل التأثيرات النظرية والعملية للدراسة والتوصيات والمحددات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية.

المراجع العربية:

أ/الكتب:

- 1- القطامين، أحمد (١٩٩٧م). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدولاي والتوزيع.
- 2- العميان، محمد (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- زايد، عادل (2003). الاداء التنظيمي التميز: الطريق الي منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية: مصر.
- 4- مريم، حسين (2004م). السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجامعات في منظمات الاعمال، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

ب/ الرسائل العلمية:

- 1- العجمي، سالم (٢٠١١م) أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط الاردن.
- 2- أبو رذن، إيمان (٢٠٠٥م)، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- 3- الزهراني، رندة (2002م). الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، عالم الفلك 30 (3).
- 4- السعدي، (2000). العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك الاردن.
- 5- ابو فارة، يوسف (2004). التسوق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- الزهراني، رندة (2002م). الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، عالم الفلك 30 (3).
- 7- أيوب، نادية (2000م) العوامل المؤثرة علي السلوك الاداري الابتكارات لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية مجلة الادارات العامة 40 (1) 1-52.

- 8- القاسم، اميمة (2002م). اكتوبر مفهوم الابداع الاداري وتنمية، ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر العربي الثالث في الادارة القيادية الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت: لبنان.
- 9- سعيداني نبيلة (2009) نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بتانة، الجزائر
- 10- عجيلات، دانا (2013م). اثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الابداع التغني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط الاردن.

ج/المجلات والدوريات:

- 1- الزريقات، خالد (2012م). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (31)، 281-324.
- 2- الامام، وفقى (2004). نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها، 2(2).
- 3- ميا، علي، ديب، دغمان، ليني (2013). التوجه بالسوق واثره علي تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية علي المنظمات الحاصلة علي الايزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(8)، 197-218.
- 4- محمد، قريشي (2008م). الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية الاقتصادية، مجلة علوم انسانية، 5(37).

د/ التقارير والمؤتمرات:

- 1- البكري، ثامر (2010، نوفمبر). الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، بحث مقدم الي الملتي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف: الجزائر.

المراجع الاجنبية:

أ/الكتب:

- 1- Harley, R, and Hult, G.(1998) mnoration, market, orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination the Journal of Marketing 62,42,54
- 2- Harrison, N., & Samson, D. (2002). *Technology Management: Text and International Cases*, New York: McGraw Hill
- 3- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*, 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- 4- . Menguc, B., & Auh, S. (2005). A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and interfunctional coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 419.
- 5- . Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*, Oxford University Press.
- 6- Wickham, P.(2001). *Strategic entrepreneurship*, 2Ed: England: pearson Education.

ب/ المجلات والدوريات:

- 1- - Argote, L, and Miron. Spektor, E, (2011). Organaization learning: from experience to knowledge organization science, 22(5), 1123-1137.
- 2- calantone,R., cavusigl, S., and Zha, Y. (2002) learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrical marketing management*, 31(6). 515-524
- 3- Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577585.

- 4- Flavián, C., & Lozano, J. (2006). Organizational antecedents of market orientation in the public university system. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 447-467
- 5- . Henderson, J., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 472-484
- 6- keskin, H. (2006). Market organization, learning orientation, and innovation capabilities in SMES:an extended model *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417
- 7- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 93-115.
- 8- . Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- 9- zhang, G, lim,J, and cao, M, (2004) innovation driven in new product development: a conceptual Model. *Industrial management and data systems*, 104 (3),252-261.
10. . Upadhyay, Y., & Baber, R. (2013). Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry. *Journal of Business and Management*, 10(2), 17-27

ج/ الرسائل العلمية:

1- Berghman, L. (2006) strategic learning innovation capacity. A mixed study on deliberate strategic learning mechanisms, PHD. Dissertation, university of Rotterdam.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

الدفعة الثاني عشر MSC

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : إستمارة إستبانة

يسرني ويسعدني أن أحيط سيادتكم بأننى أجري بحثا تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال بعنوان:

(الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي) وعليه أرجو تعاونكم في ملء هذه الاستبانة لدعم هذا البحث حتي نتمكن من قياس متغيرات الدراسة ومن ثم التوصل إلي نتائج وتقديم التوصيات كما أكد لكم أن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

دراسة حالة علي عينة من شركات المواد الغذائية.

مع جزيل الشكر علي تعاونكم.

إعداد الباحث: عمر يوسف عمر بكر
إشراف الدكتورة: أميرة علي خيري

للتواصل عبر الهاتف: 0917163077

عبر الايميل atohamiyousif@gmail.com

2019م

الرجاء وضع علامة (√) علي العبارات التي توافق رايك

أولاً : البيانات الديمغرافية

1/ النوع:

أ- ذكر

2/ الفئة العمرية

أ- أقل من 30 ب- 30 وأقل

ج- 40 وأقل من 50 د- 50 فأكثر

4/ المؤهل العلمي

أ- دور معي - فوق الجامعي

5/ الوضع الوظيفي

أ- مدير ب- مدير إدارة ب- سم برف

6/ الخبرة في العمل

أ- أقل من 5 سنة ب- 5 وأقل من 10 ج- 10 وأقل 15

د- 20

هـ- 20

ثانيا : البيانات الاساسية

ضع علامة (√) أمام الخيار الذى يناسب رأيك من الخيارات الموضحة أمام كل عبارة في الجدول أدناه

أولاً: التوجه الإستراتيجي:

أولاً	التوجه بالسوق:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة					
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً علي مقترحات العملاء					
3	تعمل الشركة علي زيادة الاهتمام بخدمات مابعد البيع					

					4	تبادل الأقسام والإدارة في الشركة المعلومات إستجابة لحاجة العملاء
					5	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية بشكل مستمر
						ثانياً التوجه الإبداعي:
					1	تتميز الشركة بتقديم خدمات تحقق لها تميزاً مستمراً في السوق
					2	تشجع الشركة العاملين علي تغيير نمط تفكيرهم
					3	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتكيف مع التطورات المحيطة
					4	تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير
					5	تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب المقترحات الجديدة في العمل
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً التوجه بالتعلم:
					1	تعتبر الشركة قدرتها علي التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية
					2	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء
					3	ينظر إلي التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو
					4	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي
					5	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها
						رابعاً التوجه بالتكنولوجيا
					1	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات ادارية يساعد علي تنظيم العمل ودقته
					2	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة علي توظيف

					التكنولوجيا في الادارة
					3 توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن
					4 يتوفر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل اجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر والاقسام
					5 تتبع الشركة نظام الادارة الالكترونية في معظم الخدمات التي تقدمها

ثانيا: التميز المؤسسي:

أولاً	الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	مواق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يتوفر في الشركة بيئة تشجع التواصل المباشر مع المرؤوسين						
2	يتوفر لدى الشركة اسس لاختيار وتعيين الاشخاص في الوظائف المختلفة						
3	يقدم الشركة برامج متنوعة لتدريب وتطوير العاملين						
4	هناك تنسيق وتكامل بين الادارات في الشركة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية						
5	تتسم بيئة الشركة بدعم العاملين وولائم الملحوظ للادارة العليا						
	ثانيا						
1	تدرك إدارة الشركة أهمية اكتساب العملاء لتحقيق الميزة التنافسية						
2	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء						
3	جميع العاملين لديهم معرفة عن احتياجات ورغبات العملاء						

					4	تعكس رسالة الشركة اهتمام الادارة بتحسين الخدمة المقدمة للعملاء	
					5	يتم اجراء مسح مستمر للعملاء لتحديد درجة رضاهم	
						العمليات	
					1	تفيد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم وتميز خدماتها	
					2	العمليات في الشركة يتم تعميمها وإدارتها وفقا لاجراءات وضوابط موثقة	
					3	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	
					4	تقوم إدارة الشركة بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات	
					5	تقوم الشركة بأجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة	
						رابعاً القيادة :	
					1	تهتم الادارة العليا في الشركة باستمرار الالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد	
					2	تتم الادارة العليا باقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز	
					3	القيادة الادارية في الشركة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	
					4	يساعد اسلوب القيادة في الشركة التي اعلم بها علي تقديم وتميز خدماتها	
					5	تعمل القيادة علي تشجيع العمل الجماعي و روح الفريق	
ثالثاً : الهيكل التنظيمي:							
						أولاً المركزية :	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق ق	موافق بشدة		
						1	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين في

					المنظمة عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا
				2	جميع القرارات تصدر من الإدارة العليا ويتم تبليغ المستويات المختلفة بها
				3	يشارك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة
				4	هناك مرجعية إدارية واضحة للموظفين
				5	تفسح الإدارة العليا المجال أمام الموظفين بالمبادرات والابداع في إنجاز مهامهم
				6	لا يستطيع المسيرين اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا
					ثانياً الرسمية :
				1	يستطيع الموظفون انجاز المعاملات دون الرجوع إلى المستوى الاداري الأعلى لوجود تعليمات محددة مسبقاً
				2	يوجد وصف وظيفي محدد للمهام و الواجبات المطلوبة من الموظف
				3	تراقب الإدارة الموظفين خلال عملهم
				4	تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط والبرامج
				5	لدي الموظفين مستوي عالي من الرضا علي إجراءات وقواعد العمل في المنظمة
				6	ان عقوبة الاخلال بالقواعد والاجراءات واضحة ومعروفة لجميع الموظفين
					ثالثاً التعقيد :
				1	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى الى الإدارة العليا بسبب تعقيد الاجراءات
				2	أنشطة الشركة عدة وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية
				3	تتوزع أنشطة الشركة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها
				4	تتسم الشركة بتعدد المستويات الإدارية فيجد العاملين في

					المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	
					هناك صعوبة في التواصل بين مركز الإدارة والإدارات الأخرى	5
					تواجه الإدارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام الشركة	6

محلوق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة	التخصص	الجامعة
1	عبد العزيز عبدالرحيم سليمان	بروفيسور	ادارة اعمال	النيلين
2	مرتضى طلحة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	النيلين
3	بشارة موسى بشارة	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	عادل عيسى بدوي	استاذ مشارك	ادارة اعمال	السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	عبد الله ابراهيم ابكر	استاذ مساعد	ادارة اعمال	الجنينة
6	جمال رمضان قندول كوكو	استاذ محاضر	ادارة اعمال	كرري
7	مظاهر عبدالله ام	استاذ محاضر	ادارة اعمال	السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (3)

الدراسات السابقة

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	المؤلف 2019	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة			اهم النتائج	التوصيات بالبحوث المستقبلية
			المستقل	المعدل	الوسيط		
1	علي كاظم 2018	دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيرها في الضغوط التنافسية	التوجه الإستراتيجي		الضغوط التنافسية	الوصفي التحليلي	عدم وجود تباين بين الابعاد لدى الشركات قيد البحث فيما يخص الانتباه الى جذب الذبائن والاهتمام بجودة الخدمات المقدم
2	احمد حسني 2018	اثر خصائص امن المعلومات على التميز المؤسسي دور القدرات التعلم التنظيمية متغير وسيط	خصائص امن المعلومات		قدرات التعلم التنظيمية	الوصفي التحليلي	إختبار ابعاد اخرى من ابعاد قدرات التعلم التنظيمية في تفسير العلاقة بين خصائص امن المعلومات والتميز المؤسسي
3	لمي هادي 2018	التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة	التوجه الاستراتيجي		أداء المؤسسة	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنويه للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي
4	عبدالعزیز 2018	سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط القدرات الريادية	سمات القيادة الإدارية		القدرات الريادية	الوصفي التحليلي	وجود اثر مباشر لسمات القيادة الادارية تحمل المخاطر وهناك اثار إيجابية لسمات القيادة الإدارية
5	محمدعذب 2017	التوجه الاستراتيجي وإنعكاسه على المنظمة المتعلمة	التوجه الاستراتيجي		المنظمة المتعلمة	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباط واثر للتوجه الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة
6	هناء 2017	إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي	إعادة هندسة العمليات الإدارية			الوصفي التحليلي	إعادة هندسة العمليات تعد تقنية مناسبة تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال إعادة التصميم الجزري لتلك الوظائف الامر الذي يمكن من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية
7	احمد 2017	دور التوجه الاستراتيجي	متطلبات إعادة هندسة		الإداء التشغيلي	الوصفي التحليلي	وجود اثر معنوي موجب بين توافر متطلبات إعادة

			ي			العمليات	في تفسير العلاقة ما بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والاداء التشغيلي		
منهجة مختلفة على شركات اخرى إختبار أبعاد الدور الوسيط لابعاد اخرى من ابعاد التوجه الاستراتيجي	هندسة العمليات ولاداء التشغيلي وكذلك بين تبني التوجهات الاستراتيجي								
	وجود تأثير للمركزية في الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي كذلك وجود تفاوت في هذه الخصائص من حيث توافرها في الهيكل التنظيمي في الادارة العامة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي			الهيكل التنظيمي وخصائصه	تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي	سنة 2017	8
	وجود اثر ذات دلالة إحصائية لكل من التوجهات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية وان نمط التوجه السائد في المنظمات هو توجه الاستباقي	الوصفي التحليلي	الميزة التنافسية			التوجه الاستراتيجي	اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية	حموته 2016	9
أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دور تطبيق إدارة المعرف في تحقيق التميز المؤسسي	توصل الى ان الاستقطاب تقييم اداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي	الوصفي التحليلي	التميز المؤسسي			إدارة الموارد البشرية	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية	نادية 2015	10
	دلت نتائج التحليل ان بعد المركزية جاء بوسط حسابي موزون 3,68 الرسمية 3,78 3,99 التخصيصية 3,62 لتعقيد	الوصفي التحليلي	التعلم التنظيمي			الهيكل التنظيمي	أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي	احمد بشارة 2013	11
يدراسة ابعاد اخرى للهيكل التنظيمي كتخصصية 'المعيارية' المرونة 'نطاق الاشراف' اجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف المتغير المعدل	تأكيد إيجابية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي والهيكل التنظيمي كتغير معدل في بعدي الرسمية والتعقيد كذلك اكدت دعم إيجابية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وابعاد الاداء	الوصفي التحليلي	الاداء المؤسسي		الهيكل التنظيمي		التوجه الاستراتيجي	الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي	12 حاتم قراي

ملخص نماذج ابعاد قياس الدراسة

التوجه الاستراتيجي

المتغير	الباحث	ابعاد الدراسة
التوجه الاستراتيجي	على كاظم 2019	التوجه نحو السوق 'التوجه نحو الذبون' 'التوجه نحو الريادة'التوجه نحو المنافسة'التوجه نحو التكنولوجيا
التوجه الاستراتيجي	لمي هادي 2018	الرؤية 'الرسالة' الاهداف'القيم
التوجه الاستراتيجي	محمد عذب 2017	التوجه نحو الاستثمار'التوجه نحو التعلم' التوجه نحو التكنولوجيا'التوجه نحو الريادة'التوجه نحو الذبون
التوجه الاستراتيجي	احمد 2017	التوجه بالسوق'التوجه بالابداع 'التوجه بالتعلم
التوجه الاستراتيجي	حمونة 2016	التوجه الدفاعي'التوجه الاستباقي'التوجه 'التوجه التحليلي
التوجه الاستراتيجي	حاتم قراري	التوجه التسويقي'التوجه الابداعي' التوجه الريادي'التوجه المعرفي

التميز المؤسسي

المتغير	الباحث	ابعاد الدراسة
التميز المؤسسي	احمد حسني 2018	تميزة القيادة' تميز الاستراتيجية' تميز الموارد البشرية' تميز العملاء' تميز العمليات' تميز النتائج
التميز المؤسسي	هناء 2018	الرؤية الاستراتيجية' تكنولوجيا المعلومات' الابداع 'الجودة' التحفيز
التميز المؤسسي	عبدالعزیز 2018	الموارد البشرية' العمليات' الهيكل التنظيمي
التميز المؤسسي	نادية 2016	التميز القيادي'التميز بتقديم الخدمة
التميز المؤسسي	خالد عبدالقادر	قيادة التميز'الاستراتيجي' العاملين' الشراكات والموارد' العمليات'المنتجات والخدمات

الهيكل التنظيمي

المتغير	الباحث	ابعاد الدراسة
الهيكل التنظيمي	سنا 2017	الرسمية' المركزية' التعقيد
الهيكل التنظيمي	بشار'احمد 2013	الرسمية' المركزية' التخصص' التعقيد
الهيكل التنظيمي	حاتم قراري	الرسمية' المركزية' التعقيد' المرونة' المعيارية' نطاق الاشراف' تفويض الصلاحيات

