



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26  
- الفصل الأول - لسنة 2014  
فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي

فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي  
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد)  
**Effectiveness of the organization and its role in achieving the  
requirements of Strategic succes**

م. امل محمود علي  
قسم ادارة اعمال/ الجامعة المستنصرية

د. ارادن حاتم  
قسم ادارة اعمال/ الجامعة المستنصرية

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التسليط الضوء على أهمية خلق البناء المنظمي الملائم لتحقيق النجاح الاستراتيجي والحد من العديد من الآثار السلبية التي تعاني منها المنظمات وقد تم تطوير استبانة خاصة بذلك وتم توزيعها على عينة من العاملين في شركة آسيا الخلوية إذ شملت العينة (60) مستجيب. ويمكن تجسيد المعضلة الفكرية بالتساؤلات الآتية (ما هي إبعاد البنية المنظمية، وما هي مبررات القيام بعملية إصلاح وتطوير إبعاد البنية المنظمية لجعلها أكثر مرونة) لتساهم في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة. وأوصى البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات.

### Abstract

The research aims present to highlight the importance of creating construction Organizational appropriate to achieve strategic success and reduce many of the negative effects experienced by organizations has been developing his questionnaire especially so was distributed to a sample of workers in the Asia-cellular as sample included (60) responsive 0 and can embody intellectual dilemma following questions (What are the dimensions of the organizational infrastructure, and what are the justifications for carrying out the reform and development cleared the organizational structure to make it more flexible) to contribute to the achievement of the strategic requirements for success of the organization surveyed.

Find recommended a number of conclusions and recommendations



## المقدمة

كان للتطورات السريعة الحاصلة في ادوار وإشكال المنظمات ومسؤوليتها عبر التاريخ وسعيها لانجاز الأهداف تلبية للاحتياجات المجتمعة والتحديات والضغوط البيئية المتمثلة (بالعولمة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية، والتوجيهات الريادية والتنويع) دوراً مهماً مؤثراً أسهم في دفع العديد من الدول لإعادة النظر في أجهزتها الإدارية لتحسين مقدراتها على مواجهة التغيرات المتسارعة والتوجه نحو اعتماد مناهج ومداخل حديثة في العمل الإداري بهدف الوصول إلى كفاءة وفاعلية الأداء وضمان النجاح الاستراتيجي وقد سعت الدراسة الحالية إلى دراسة إبعاد البنية الداخلية للمنظمة (القيادة، التنظيم، الثقافة، مقدرات الأفراد، الانجاز، التحسين المستمر) لدورها الفاعل في تحقيق النجاح الاستراتيجي ومن أجل تحقيق أهداف البحث الأساسية توزع البحث على أربعة محاور أساسية لبلورة غرضه وأسبابه فقد تناول المحور الأول الإطار المنهجي للبحث إما المحور الثاني فقد تطرق إلى الخلفية النظرية لمتغيرات البحث وتناول المحور الثالث نتائج البحث واختبار فرضياته وتناول المحور الأخير ابرز الاستنتاجات وأهم التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج البحث.

## المحور الأول:- الإطار المنهجي للبحث

### أولاً:- مشكلة البحث

مما لا شك فيه أن قدرة المنظمات على الاستثمار ما متاح لها من موارد هو احد مفاتيح النجاح ومصدر استدامة مزايا التنافسية ومقدراتها الاستراتيجية ومن ثم نجاحها الاستراتيجي وتتجسد مشكلة الدراسة في محدودية اهتمام الإدارات بمكونات أبعاد البنية التنظيمية لها ودورها الأساسي في نجاح وصياغة السياسات والقرارات وتحقيق النجاح الاستراتيجي فضلاً عن ضعف الأجهزة الإدارية الحديثة وعدم قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة بسبب افتقارها إلى المرونة في هياكلها المنظمة اللازمة إضافة إلى عدم وضوح الرؤية بشأن الاستراتيجية المطلوبة إزاء التغيرات في الظروف البيئية (المحلية والعالمية) مما قد يؤثر وجود ثغرة معرفية عليه يمكن إجمال مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

- ١ ما هي إبعاد البنية المنظمة ؟ وما درجة توافرها في الشركة المبحوثة.
- ٢ ما هي مبررات القيام بعملية إصلاح وتطوير إبعاد البنية المنظمة لجعلها أكثر مرونة.
- ٣ ما مدى تأثير أبعاد البنية المنظمة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

### ثانياً:- أهدافالبحث:-

- استناداً إلى وجود مشكلة البحث ومبررات إجرائها يمكن تحديد أهدافها بالاتي:-
- ١ محاولة توجيه أنظار إدارات المنظمات إلى دراسة الأبعاد المنظمة لجعلها أكثر مرونة وتكيف بما ينسجم مع التطورات البيئية الحاصلة في المجالات كافة وبما يخلق منظمة فاعلة.



٢ - لإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوع البحث (إبعاد البنية المنظمة) وبناء منظمة فاعلة بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمة المقدمة لعموم المجتمع.  
٣ - التعرف على علاقة وتأثير إبعاد البنية المنظمة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

#### ثالثاً: أهمية البحث:-

تتعلق أهمية البحث في دورها في تحقيق الآتي:

- ١ - تقديم وتكوين رؤية وتصورات معاصرة ضمن إطار نظري لمواضيع متنوعة ضمن العملية الإدارية منتظمة ، إستراتيجية والوقوف على طبيعة العلاقات القائمة
- ٢ - يفتح الوقوف على آخر المستجدات في مجال المواضيع المعروضة مع تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة لإيجاد الترابط بين متغيراتها ما بين إبعاد البنية المنظمة في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي.

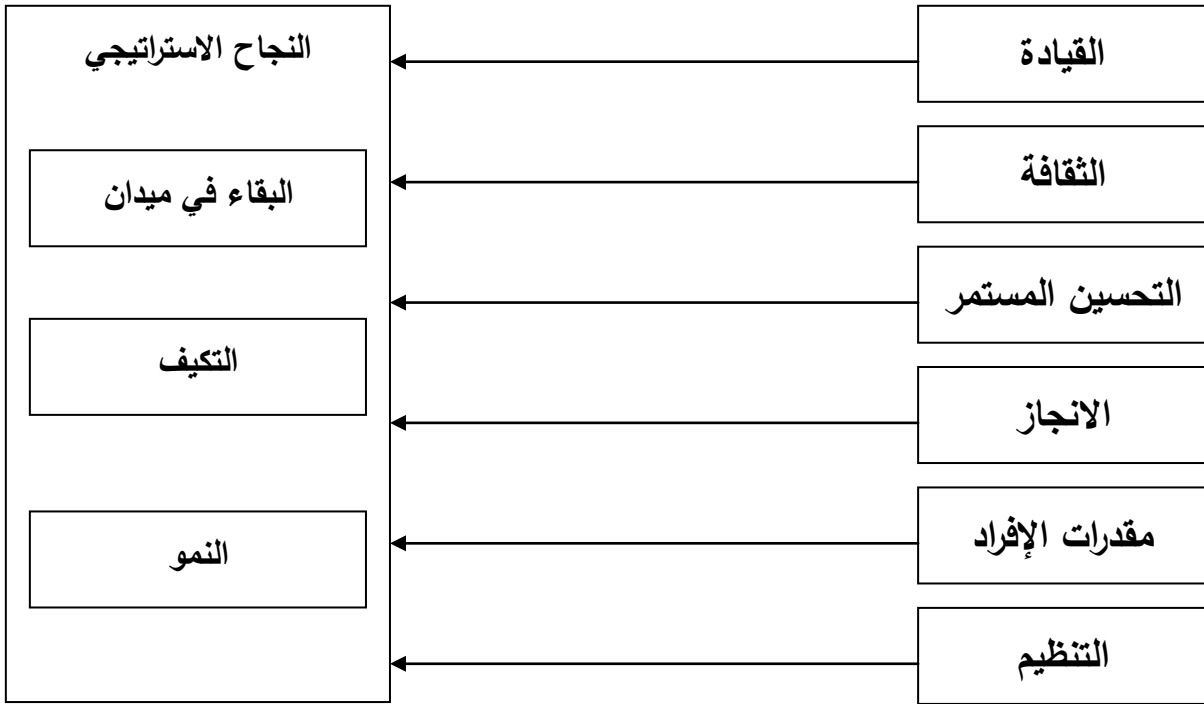
#### رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:-

- لأجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه اعتمدت الباحثة مخططاً افتراضياً يوضحه الشكل ( 1 )
- يقيس العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتي شملت:
- ١ - المتغير المستقل: والمتمثل بإبعاد البنية المنظمة والتي تجسد ت في (القيادة، التنظيم، مقدرات الأفراد، الانجاز التحسين المستمر، الثقافة).
  - ٢ - المتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي التي تجسدت بإبعاده ب (البقاء في ميدان المنافسة، والتكيف والنمو).



شكل (1)  
مخطط الدراسة الفرضي

إبعاد البنية المنظمة



علاقة ارتباط ↔  
علاقة تاثير →

خامساً: فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد البنية المنظمة فيما بينها
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالات معنوية بين إبعاد البنية المنظمة ككل وبين متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي ككل.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالات معنوية بين إبعاد البنية المنظمة (القيادة، التنظيم، مقدرات الأفراد، الانجاز، التحسين المستمر، الثقافة) وبين كل متغير من متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي.



#### سادساً:مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة بشركة آسيا سيل للاتصالات ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد، إما عينة الدراسة فقد شملت على عدد من الأفراد العاملين في هذه الشركة، إذ تم توزيع ( 60 ) استمارة استبيان أعيد جميعها في حين بلغ تحدد الصالح من (60) استمارة فقط وقد شملت البحث من المديرين ورؤساء الأقسام فقط.

#### سابعاً:منهجية البحث:-

اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي، بالتركيز على استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها ولغرض انجاز أهداف الدراسة بإطارها النظري فقد اعتمدت الباحثة على المصادر والأدبيات العربية والأجنبية، فضلاً عن الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع في حين تم انجاز الإطار التطبيقي بالاعتماد على استمارة الاستبانة التي تعد من الأدوات الرئيسية والملائمة في جمع البيانات في ميدان الدراسات الوصفية عموماً ومجال الإدارة خصوصاً إذ تضمنت جزأين رئيسيين خصص الأول للمعلومات الديموغرافية بينما اشتمل الثاني على متغيري الدراسة الرئيسيين حيث اهتم الأول بإبعاد البنية المنظمة في حين ركز الثاني على النجاح الاستراتيجي وإبعاده.

#### ثامناً: الوسائل الإحصائية:-

اعتمدت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- الوسط الحسابي: لوصف متغيرات البحث.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس التشتت في قيمة الإجابات حول وسطها الحسابي.
- 3- اختبارات الدلالة الإحصائية ومعامل الارتباط باستخدام برنامج SPSS.

#### تاسعاً:دراسات سابقة

- 1- ألكرابي، 1999"الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية". هدف الدراسة: تحري العوامل المؤثرة في النجاح الإستراتيجي بدلالة (التكيف، والنمو)، وتحديد نمط علاقته بالإدارة الإستراتيجية بدلالة (التحليل والتركيب الإستراتيجي، والاتجاه والاختيار الإستراتيجيين، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية)، حجم العينة: 60 من العاملين ثم تحديد سبل الارتقاء بالأداء الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة. أبرز الاستنتاجات: عدم وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى أفراد العينة انعكس سلباً على النجاح الإستراتيجي للمنظمات المبحوثة.
- 2- سلمان، قيس حمد، 2005"ادارة المعرفة الشاملة واثرا في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل راس المال الفكري".

تتألف عينة الدراسة من (158) فرداً وهي تشكل نسبة 19% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (817) فرداً. تهدف الدراسة الى مدى تأثير ادارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية. توصل الباحث الى ان تأثير



ادارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية لها تأثير معنوي ، وهذا ينسجم مع مضمون ما فرضه الباحث من فرضيات في بحثه

٣ - الحلالمة و العزوي، 2009 "رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الاستراتيجي".

هدف الدراسة: قياس اثر رأس المال المعرفي في أسباب النجاح الاستراتيجي للمنظمات حجم

العينة: 54

ابرز الاستنتاجات: وجود ارتفاع في مستوى أهمية رأس المال المعرفي و النجاح الاستراتيجي للشركات عينة الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي في النجاح الاستراتيجي لأفراد العينة.

٤ - العزوي، 2010 "دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح

الاستراتيجي".

هدف الدراسة: تحديد الدور الذي تضطلع به إبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي على أساس أنها احد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و بقائها في ميدان الأعمال.

حجم العينة: 74.

ابزر الاستنتاجات: أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط بين التفكير الإبداعي و النجاح الاستراتيجي مما يدل على استخدام المديرين في المعمل للتفكير المبدع الذي يدفعه للنجاح، وتقدمت هذه العلاقة على علاقة الارتباط بين إبعاد إدارة علاقات الزبون مع النجاح الاستراتيجي، كما ارتفع مؤشر التأثير الإحصائي بين (إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي) في تأثيرهما بالنجاح الاستراتيجي .

#### 5- Flamholtz & Hua, 2003 "Searching for Searching for Advantage in the Black Box"

هدف الدراسة: تحري مدى تحقق النجاح الإستراتيجي من خلال هيكل التطوير المنظمي المكون من ( 6 ) مهام منظميه (تعريف أجزاء السوق الفاعلة، وتطوير السلع/الخدمات للسوق، واكتساب الموارد اللازمة لعمليات المنظمة وتطويرها، تطوير (نظم العمليات، ونظم الإدارة، وثقافة المنظمة))، بافتراض أن تؤدي المنظمة مهمة معينة كي تنجح في كل مرحلة من مراحل نموها حجم العينة: 1600  
أبرز الاستنتاجات: إن المهام الستة تشكل أساس البناء الإستراتيجي في المنظمات الناجحة، واحد العناصر الأساسية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

#### 6- DOWLATSHAHI, 2005 "Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach"

هدف الدراسة: فهم عوامل النجاح الإستراتيجية لتخطيط موارد المؤسسات من اجل امتلاك نظرة ثاقبة عن عمل و ممارسات تخطيط الموارد في المنظمات. تطوير عوامل النجاح الإستراتيجية لتخطيط و تصميم الموارد.



أبرز الاستنتاجات: الثقافة التنظيمية و دعم الإدارة العليا و الوقت و الكلفة و الدورات التدريبية تعتبر من عوامل النجاح الإستراتيجية التي لها تأثير كبير على عمليات تنفيذ و تخطيط الموارد للمنظمات.

## المحور الثاني: الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

### أولاً: المنظمة الفاعلة

إن عملية فهم الأهداف والاستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى تناسب التصميم التنظيمي القائم مع الظروف هو الخطوة الأولى نحو إدراك مدى فاعلية المنظمة، حيث يشير (Daft:2001:67) بان الأهداف المنظمة هي الوسيلة التي يتمثل من خلالها السبب في وجود المنظمة، وما هي المخرجات والنتائج التي تنوي تحقيقها. وتؤكد اغلب الدراسات والأبحاث في مجال الأداة العامة على وجود عدد من الصعوبات والتحديات التي يواجهها المتخصصين في تحديد المنظمات العامة الفاعلة، وذلك لكبر حجم هذه المنظمات وتنوع أنشطتها، فعاليتها، ووحداتها كذلك تعدد المخرجات والنتائج المقصودة وغير المقصودة التي تنوي تحقيقها، مما ينعكس بشكل أو بآخر على مستوى الأداء العام للمنظمة، ويرى (النحاس:2008:1) من أن النمط التقليدي لأداء المنظمات العامة لم يعد يفي بالطموحات، ولا مواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها المتغيرات العالمية، إذ أصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالي وعاجزة عن مواكبة المستجدات، ولكون الوصول إلى منظمة فاعلة هي الغاية التي تسعى إليها منظمات اليوم، ستركز الاتجاه الأساسي الذي تجري مناقشته في هذا المبحث إلى الإجابة عن التساؤلات المتعلقة: ما الذي نعنيه بالمنظمة الفاعلة؟ كيف يمكن تحديد المنظمة الفاعلة؟ وما هي خصائصها؟ وما هي المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيقها؟ وما هي حقيقة التكامل والترابط بين هذه المتطلبات؟ هل تدرك إدارات المنظمات السبل اللازمة لتحقيقها؟

### مفهوم المنظمة الفاعلة:

أن الإجابة على التساؤلات أعلاه كما يشير (M.Beacon:2009:2) يفتح المجال لعرض عدد من الأفكار، منها عدم سهولة تعريف فاعلية المنظمة أو المنظمة الفاعلة فالكثير من الباحثين يعرفوها على أنها نقطة التقاطع لكل من الإستراتيجية - الموارد البشرية - إدارة العمليات. وقد حددت المنظمة الفاعلة بأنها المنظمة القادرة على تحقيق المخرجات المخططة (Wikipedia:2010:2)، إما (Tojomavwo:2009:2) فيرى المنظمة الفاعلة (هي المنظمة القادرة على تحقيق أهدافها ونتائجها المحددة، وقادرة على الإيفاء بالتزاماتها لكل أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين)، إما (Beher& Newman:1998:1) فأكدوا إن المنظمة الفاعلة هي (المنظمة القادرة على تحقيق مخرجات المنظمة المقصودة)، في حين أشارت (GIMPA,2003:1) إلى إن المنظمات العامة الفاعلة هي (القادرة على خلق التأثير من خلال مجموعة عواملها الداخلية والخارجية، لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان الحصول على الدعم من جميع أصحاب المصلحة)، وأخيراً أكد

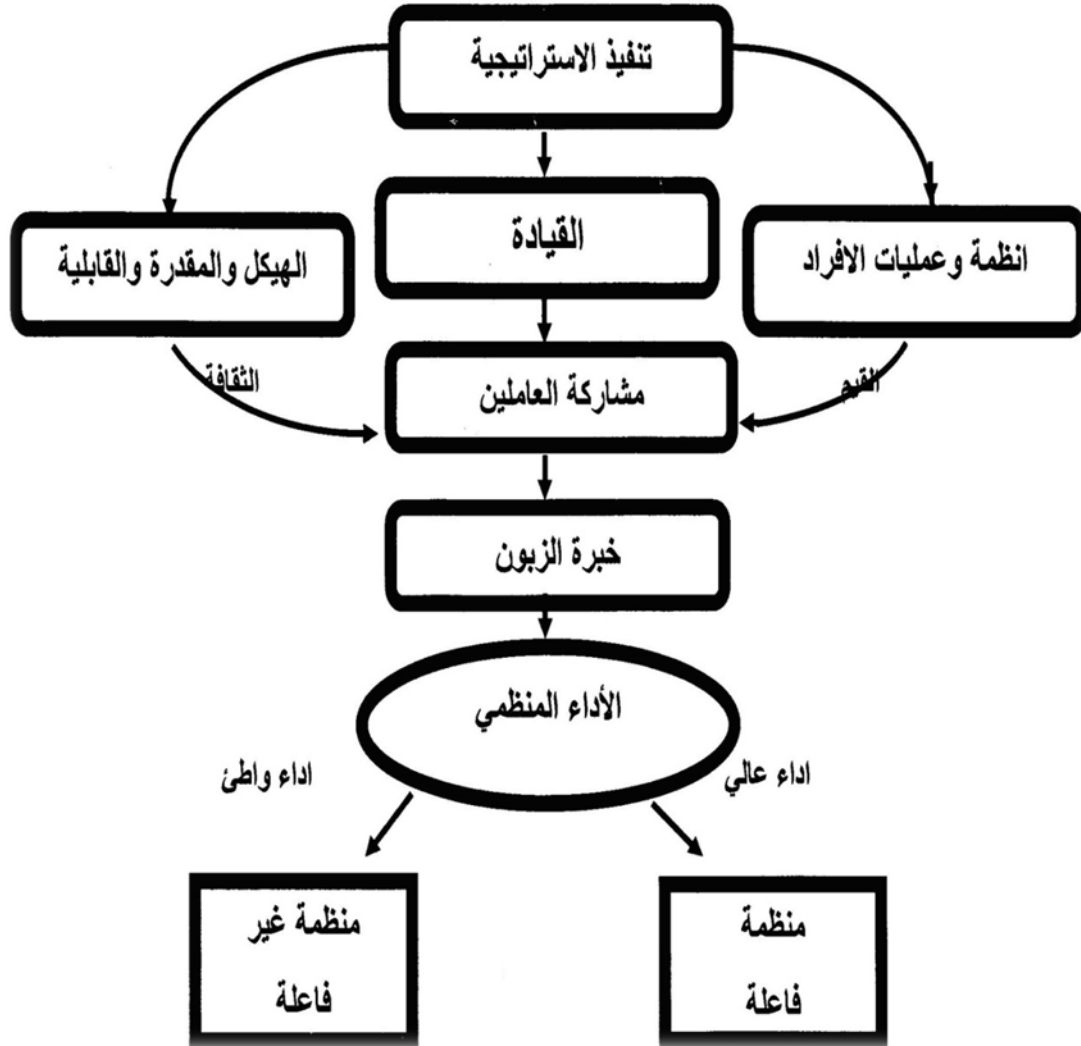


(Schmidt,etal.,2010:1) أن المنظمة الفاعلة هي (المنظمة التي تتمكن من ضبط و توجيه عناصر مكونات بيئتها الداخلية وصولاً إلى الأهداف والاستراتيجيات المحددة) ، والباحثة تتفق مع تعريف (GIMPA) كونه اتسم بالشمولية حيث تضمن كل من العوامل الداخلية (عناصر البنية المنظمة) والخارجية (عناصر وتأثيرات المكونات والأطراف ذات العلاقة والتأثير على عمل وأداء المنظمة العامة).  
**عناصر ومكونات المنظمة الفاعلة**

المنظمات الفاعلة خاصة في القطاع الخدمي العام تعتبر عامل أساسي لتحقيق التنمية، وعدم إدراك هذه العلاقة بين فاعلية المنظمة والتنمية المتحققة يشكل احد معوقات التطور والتقدم، وهذا ما أكده التقرير الصادر عن ورشة العمل الخاصة بدراسة المنظمات الفاعلة في القطاع العام المنعقد في غانا ( Ghana ) إذ أشار إلى دور المنظمات الحكومية العامة في تجهيز خدمات الصحة - التعليم- الرعاية الاجتماعي ة والخدمات الأخرى بما يساهم في تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة، ولكن عدم فاعلية بعض المنظمات العامة في الوصول إلى النتائج والأهداف المخطط لها بسبب انخفاض مستويات أداءها الناجم عن عدم توافر العناصر والمكونات الأساسية لخلق منظمة فاعلة يقود إلى إعاقة عملية التنمية.  
(Ghana Workshop Report,2003:1)

- وفقاً لنتائج الدراسة التجريبية التي قامت بها ( RMMC,2010:6) فأن العناصر والمكونات الأساسية للمنظمة الفاعلة (شكل 2) تشمل كل من:-
- 1.الانجاز الفاعل للإستراتيجية (Strategy execution).
  - 2.الاستعمال الكامل لقوة العمل من خلال أنظمة وعمليات الأفراد. (People Systems & Processes).
  3. دعم وتشجيع العاملين (Employees Engagement).
  4. هيكل تنظيمي يلتم التوقعات ويستجيب لمتطلبات عملية المساءلة.
  5. قيادة إدارية مصداقية ( Credible ) ومقدرة عالية ( Capable ) لإدارة وتوجيه نجاح الأعمال المستدامة.
  6. الثقافة cultur والقيم الملائمة.





شكل (2) عناصر ومكونات المنظمة الفاعلة

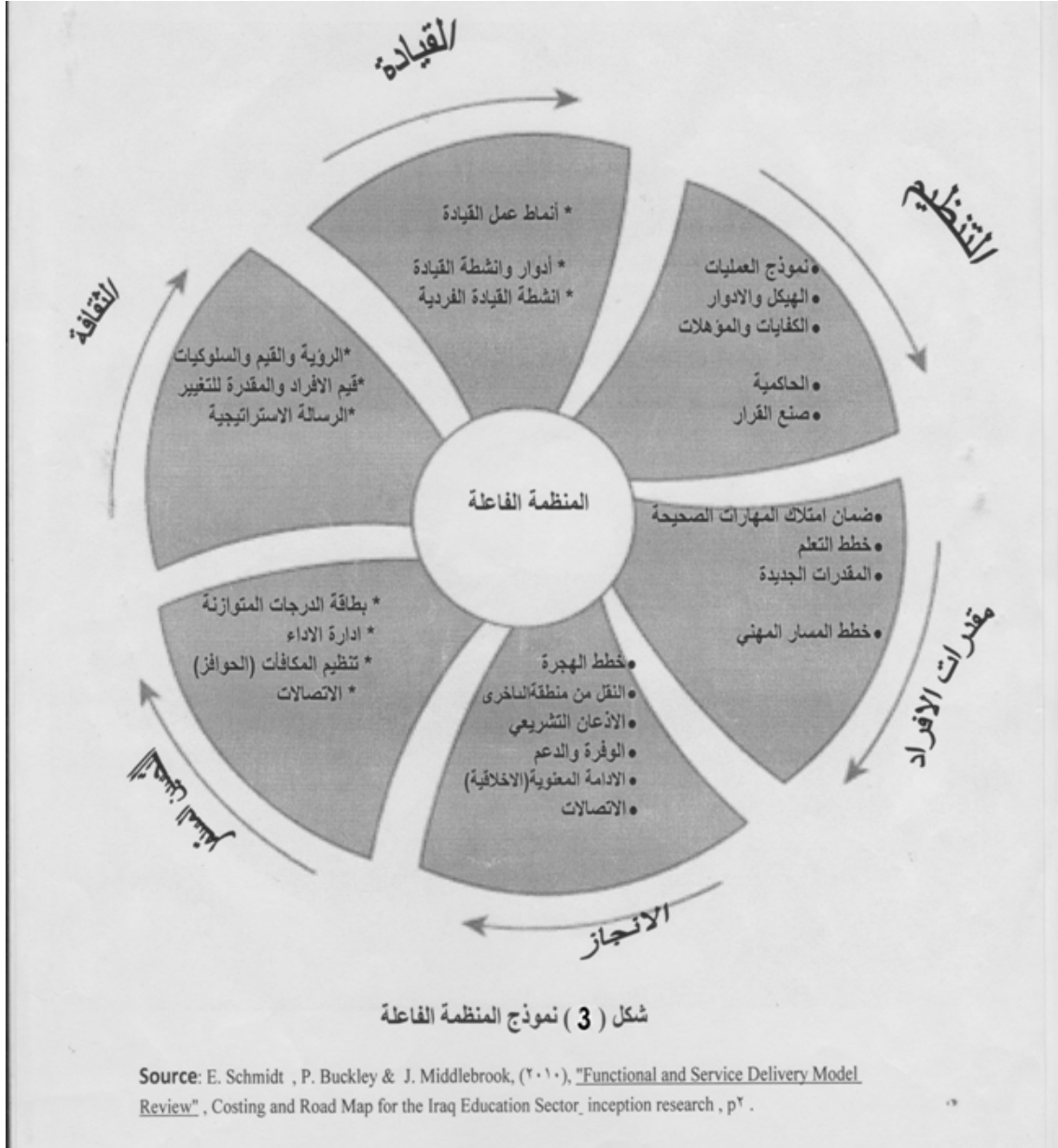
Source: Right management a manpower company (RMMS) , 2010:P6

وفقاً للشكل (2) فإن تكامل العناصر يؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمنظمة وخلق منظمة فاعلة (Effective Organization) ، في حين أن تفوق أداء عنصر بمعزل عن أداء العناصر الأخرى لا يؤدي إلى خلق منظمة فاعلة، ومن منظور الباحثة فإن العناصر أعلاه ركزت على جوانب منظميه محددة مما أدى إلى أن تكون نظريتها جزئية غير شاملة ، ويؤكد ( Carmel &Tishler,2004:1259 ) إلى أن هناك مجموعة من العناصر الغير ملموسة تؤثر بشكل كبير على أداء وتكون منظمة فاعلة تشمل:-



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26  
- الفصل الأول - لسنة 2014  
فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي

- ١ -المقدرات الإدارية (Managerial Capabilities).
  - ٢ -رأس المال البشري (Human Capital).
  - ٣ -سمعة المنظمة (Organization Reputation).
  - ٤ -علاقات العمل (Labor Relations).
  - ٥ -التدقيق والضبط الداخلي (Internal-Control & Audit).
  - ٦ -الثقافة التنظيمية (Organizational Culture).
- (Schimidit etal:2010:1) يجد أن السبيل لخلق منظمة فاعلة يتطلب توافر مجموعة إبعاد وعناصر منظميه متناسقة مترابطة معاً بعلاقات تبادلية وكما في الشكل (3) الأتي:-
- القيادة ( أنماط عمل القيادة/ ادوار ومهام القيادة /أنشطة القيادة الفردية).
  - التنظيم (النموذج العملياتي/ الهيكل/ الأدوار/ الحاكمية/ الكفايات/ العلاقات/ صنع القرار/ الضبط والسيطرة).
  - الثقافة (الرؤيا والقيم والسلوكيات الثابتة / قيم ومقدرات الأفراد للتغيير/ المهمة الإستراتيجية).
  - مقدرات الأفراد (امتلاك المهارات الملائمة / خطة التعلم / المهارات الجديدة / خطط المسار المهني).
  - الثقافة (الرؤيا والقيم والسلوكيات الثابتة / قيم ومقدرات الأفراد للتغيير / المهمة الإستراتيجية).
  - مقدرات الأفراد (امتلاك المهارات الملائمة / خطة التعليم /المهارات الجديدة / خطط المسار المهني).
  - الانجاز (الدعم والاتصالات/ الالتزام / الإدامة الأخلاقية / الحوافز).
  - التحسين المستمر (بطاقة العلامات المتوازنة / إدارة الأداء / تنظيم الحوافز / تطبيق الاتصالات).



والعناصر الظاهرة في الشكل هي التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية كإبعاد للبنية التنظيمية

وكالاتي:-

أولاً: بعد القيادة:-

يتفق كل من (J, Zaccaro, 2001:9) و (Buchanan & Huczynski, 2006:715) من كون

القيادة محدد أساسي لخلق منظمة فاعلة في ضوء مقدرة قادتها على تكييف منظماتهم لمتطلبات البيئة المتغيرة.

ثانياً: بعد التنظيم:-



عرف (Bakke:1959:37) التنظيم على انه نظام مستمر من الأنشطة المتميزة والمتناسقة التي تستعمل مجموعة من الموارد لحل المشكلات وإشباع الرغبات الإنسانية وانه يعد احد المحاور الرئيسية للتكيف المنظمي مع المتغيرات والتطورات البيئية والإدارية وبموجب تمكن المنظمة من إعادة تشكيل نماذج العمل وأنماط العلاقات والترابطات بين المستويات المختلفة وبالشكل الذي يتيح لها الاستعمال المحتمل للموارد اللازمة كل المشكلات ويحقق الأهداف، إضافة إلى انه أعطى عملية التنظيم صفة الاستمرارية والتجديد.

#### ثالثاً: بعد الثقافة:-

يجمع العلماء السلوكيون وخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها وميول أعضاء العاملين فيها واتجاهاتهم، فهي تشكل المطار لأنماط السلوك المختلفة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وذلك ما أطلق عليه في الأدب الإداري (الثقافة التنظيمية) والذي يشير إلى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة، وفي ضوء هذا النظام يتحدد سلوك المنظمة وهويتها المتميزة، ويستدل من خلالها على خصوصيتها إزاء المنظمات الأخرى، حتى لو كانت تلك المنظمات تعمل في نفس المجال وتنتج منتجات أو تقدم خدمات متماثلة.

#### رابعاً: بعد المقدرات الأفراد:-

يعد موضوع مقدرات الأفراد من المواضيع التي شهدت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي كونها تشكل واحدة من المقدرات الجوهرية المهمة في المنظمات المعاصرة ، كانت بداياته الأولى تحديد على يد الاقتصاديين أمثال ادم سميث والفريد مارشال حيث أكد الأخير على أهمية الاستثمار في البشر بقوله (إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر) (الحبيب: 1981: 36) لان رأس المال البشري يتميز بتصاعد منحنى إنتاجيته بنفس منحنى خبراته ومهاراته وان عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني.

#### خامساً: بعد الانجاز:-

تعد عملية الانجاز المرحلة الأكثر صعوبة باتجاه تحقيق النجاح والتفوق في عموم المنظمات (بالأخص العامة) إذ يقاس نجاح المنظمة بقدراتها على تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها في ضوء دقة وكفاءة العمليات التشغيلية ، إن نجاح عملية الانجاز المنظمي يزيد من القيمة المتحققة على المدى البعيد ويؤدي إلى توسيع المكتسبات الداخلية والخارجية في ضوء تحسين مستوى الأداء والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة فهو يعتبر احد الإبعاد الرئيسية للوصول إلى المنظمة الفاعلة.

#### سادساً: بعد التحسين المستمر:-



يسعى الإنسان بما يتمتع به من مقدرة فكرية حباه الله بها عن سائر المخلوقات إلى محاولة الوصول إلى الكمال في وجوده وغاياته، وهذا الكلام يتحمل معنيين، الأول رمزي ينطبق من نزعة الذات الفردية إلى الأحسن والثاني عملي من خلال بحثه المستمر عن كل ما هو جديد ومحاولة تطبيقه ضمن مجال نشاطه بما يؤدي إلى تحسين وتطوير بيئة عمله ورفع مستوى أدائه ونفس الكلام ينطبق على المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي حي لها ذات ومغزى للوجود تسعى هي الأخرى وبشكل مستمر إلى البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر وتعمل على تطبيقه ضمن محيطها التنظيمي بما يخلق لها تحسينات في عملياتها وأنشطتها القائمة انطلاقاً من مفهوم عدم إمكانية بقاء أي عملية أو نظام ساكنة (مستقرة) حتى لو كانت تلك الحالة الأكثر تقدماً لأن كل شيء حي في الكون خاضع للتغيرات بفعل تغيرات وتبدلات البيئة الخارجية.

### 3- مقاييس المنظمة الفاعلة (Metrics of effective organization) وفقاً لـ

(Murray, 1994:305) فإن تحديد مدى فاعلية المنظمة يتطلب امتلاك فكرة واضحة عن كل من:-

- الأهداف النهائية.

- الوسائل التي استعملت لتحقيق تلك الأهداف.

- الترابطات بين الوسائل والغايات النهائية.

(Gill, 2005;2) يرى إن تقييم حالة المنظمة كونها فاعلية أو غير فاعلية يتطلب إجابة عن الأسئلة التي

تدور في المجالات التالية:-

-الهدف (Aim) هل تؤدي المنظمة الشيء الصحيح ؟

-الاقتصاد (economy) هل تستعمل المنظمة الموارد المتاحة لها بأكثر الطرق اقتصادية ؟

-الفاعلية (effectiveness) هل المنظمة فاعلة في تحقيق مخرجات المقصودة؟

-الكفاءة (efficiency) هل تتمكن من الحصول على القيمة الاحتمالية الأعلى للأموال والمخرجات في

ضوء الموارد المتاحة؟

وقد حدد كل من (Nobbie&Brdney,2003) مقاييس المنظمة الفاعلة بالاتي:-

-تحقيق الهدف (Goal achievement).

-المعدلات المالية الأفضل (Best financial rates).

-اكتساب الموارد (Resources acquisition).

-كفاية العمليات الداخلية (Efficiency of internal processes).

-فاعلية القيادة (Effectiveness of Leadership).

أيضاً أشارت ( M.Beacon,2009, :3) احتمالية امتلاك المنظمة الفاعلة مجموعة من المقاييس

هي:



1-التزام وخضوع الأفراد للمساءلة عن أداءهم الفردي مما يعني وضوح ادوار ومسؤوليات الفرد وسلطته في صنع القرار.

2-تحديد وإيصال مستويات مقبولة من المخاطرة (مع تحديد كفاءة إدارة المخاطر بكفاءة )

3-قياس تأثير السلوك القيادي تأثيره على أداء الآخرين.

4-توضيح معايير الأداء الكمية والنوعية للأفراد.

5-تحديد الموجهات الأساسية للنجاح من اجل استمرارية تكرار الأداء الجيد.

6-تحديد حلقات التغذية العكسية لتمكين الأفراد من التعلم وتطوير الثقة بتحليلاتهم وقراراتهم

7-دعوة (تحفيز) كل شخص بالمنظمة لانجاز ما هو أعلى من ما متوقع منه.

وتتفق الباحثة مع (M.Beacon) لان المقاييس الأخرى حددت الفاعلية من المنظور النظمي فقط

ولم تأخذ بنظر الاعتبار المكونات والارتباطات الخارجية المتنوعة الأخرى، لخلق وتكوين منظمة فاعلة.

أن تحقيق الفاعلية والوصول إلى مصاف (مستوى) منظمة فاعلة ليست عملية سهلة وواضحة

المعالم، وإنما هي عملية وطريق (مسار) صعب مملوءة بالمخاطر والتقلبات، وحتى بعدد من الأساليب

الخاطئة، فحالما يتم وضع وتحديد التوجه الإستراتيجي يجب على إدارة المنظمة التأكد من أن العناصر

والمكونات المنظمة مهياً لتنفيذ الإستراتيجية والتي تشكل جزء من الطريق الذي يوصل للفاعلية وتمثل

الحاكمية الجزء الثاني المتبقي التي تنعكس في ربط الفراغات والمجالات الفارغة ( White Spaces) بين

العناصر والمكونات المنظمة في ضوء التطبيق الناجح لخصائصها (الشفافية، المشاركة، العدالة،

الخدمائية، الكفاءة والفاعلية، المساءلة). وكل منظمة بغض النظر عن البلد أو مجال الصناعة أو القطاع

الذي هي فيه (عام، خاص) تسعى لتكون أكثر فاعلية وذات نتائج أداء متفوق في ضوء التكيف الناجح

لكل مكونات وعناصر بيئتها الداخلية التي تشمل إبعاد بنيتها المنظمة (بمتغيراتها الفرعية) المكونة من

(القيادة، التنظيم، الثقافة، المقدرات، الانجاز، التحسين المستمر).

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

مفهوم النجاح الاستراتيجي

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية الحادي والعشرين، وفيها شهد حقل الإدارة الاستراتيجي

شروع العديد من المفاهيم مثل (القيادة الاستراتيجية) (Strategic Leadership) والحوكمة

(Governance)، وكان النجاح الاستراتيجي (Strategic Success) من ابرز هذه المفاهيم، وعد

الابن البار لما أبدعه حقل الإدارة في مجال تقويم الأداء المنظمي، ونتيجة للتطور الذي يبعقه في مضمار

استشراف حالة المنظمة، ومرحلة متقدمة في سلم نجاحها (الركابي، 2004:22) وذلك بعد إن بدأت

المنظمات على اختلاف أنشطتها وإحجامها بإعادة التفكير في كيفية أدائها لإعمالها في إطار التغيرات

البيئية المتسارعة، وندرة الموارد (لاسيما المالية)، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وبعد إن تداخلت



معايير قياس الأداء المنظمي مع معايير قياس نجاح المنظمات، وأصبحت غير مجدية في تفحص قدراتها على تحقيق رؤيتها ثم رسالتها وأهدافها، فبرزت الحاجة إلى معايير أخرى كـ(التكيف، والنمو...) التي يركز عليها النجاح الاستراتيجي لاستشراف وضع المنظمة، وتفحص قدرتها على توظيف العقل الاستراتيجي العامل فيها في التكيف مع تغيرات البيئة، ومجابهة المشكلات المتجددة باستمرار...، فبرز مصطلح النجاح الاستراتيجي كمفهوم وكمارسة ليجد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية والعلمية.

لقد احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهومي الكفاءة والفعالية، حيث أشار (Alvar,1976) بأنه البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الركابي: 2006:355) كما أشار مدخل التنظيم في قياس الفعالية على معيار البقاء (Survival) كونه مؤشر نهائي لقياس الفعالية في حين أشار (الحسيني: 2006:68) بان سر نجاح الإستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، بينما أكد (Ford:2010:589) إن النمو يصبح بديل عن الفعالية، لذا فان المنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة.

وينبثق مفهوم النجاح المنظمي الاستراتيجي من مدخلين (مؤشرين) هامين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، إذ لا بد من دمج بين أكثر من مدخل من مداخل الفعالية وهي الأهداف والنظم... الخ. إذ إن ذلك يعطي صورة واضحة عن المنظمة وعن انجازاتها. إما الجمع بين مؤشرات النجاح من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها (الفاعلية) بصورة غير مباشرة، فضلاً عن مؤشرات الموارد المتاحة (الكفاءة). وقامت عدة دراسات لإثبات ذلك مثل (Quinn & Rohrbagh:2003:363-377) و (العزاوي: 2006:8). كما إن ظهور مفهوم النجاح يرتبط بالتكيف البيئي والنمو، ومن ثم تحقيق البقاء، إذ أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة وإيجاد حالة التوازن، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

وقد ورد في الأدبيات عدد من المفاهيم للنجاح الاستراتيجي، فقد عرفه (العنزي، 2010:91) على انه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الخفاجي والبغدادى: 2001:168-154) "تأتج قدرة الإدارة الإستراتيجية على انتقاء / ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متفوقاً للمنظمة" أو "تأتج إيمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع التحديات، ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها"، وهو بالنسبة لـ (Johnson & Scholes:2002:476) "تجاًحاً في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها"، في حين ركز (Maller:2002:1-4) على التخطيط الاستراتيجي في تعريف هذا النجاح بـ "التفويض الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة"، إذ عد (النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي). وفي إطار أكثر شمولية نظر (Thomas:2005:3-4) إلية من خلال "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة



طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الانجاز والأهداف القابلة للقياس وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري، ويكون تركيزها خارجياً أكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة"، معداً إياه نجاحاً مستداماً.

### ٣ - قياس النجاح الاستراتيجي

تواجه عملية قياس النجاح الاستراتيجي تحديات ناتجة عن قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ومؤشرات قياسه، وعن القصور في اغلب تلك المؤشرات، كونها لا تتوافق وطبيعة المنظمات أو أهداف الأطراف المرتبطة بها (في أحيان كثيرة)، أو لعدم قدرة المنظمة على تشخيص مصدر المعلومات الذي سيعتمد لأغراض القياس، أو للقصور في المزاوجة بين أكثر من مقياس (بهدف توفير صورة واقعية عن مستوى النجاح المتحقق)، فضلاً عن إن اغلب المؤشرات قصيرة الأجل، ولا تتفحص الآثار البعيدة الأمد للعمليات الحالية المنظمة، كما ولا تؤمن من إجراء تحليل طويل الأمد لتحديد الوضع الحالي للمنظمة، وبالرغم من كل ما قيل، قدم الكتاب والباحثين معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها إن تتفحص مستويات نجاحها الاستراتيجي والتي يوضحها الجدول (1).

### جدول (1)

#### بعض نماذج قياس النجاح الاستراتيجي

ت	الكاتب السنة	المؤشرات ومضمونها
1	(الركابي:1998)	- التكيف بدلالة (الاستجابة مع التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية) - النمو بدلالة (الزيادة في حجم المنظمة، أو التحرك باتجاه الأهداف المنشودة)
2	(الدليمي ، 1998)	- استمرارية النمو في المنتجات والأسواق - القدرة على التكامل العمودي والأفقي
3	Krishnan etal:1999)	- رضا الزبائن وولائهم





مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26  
- الفصل الأول - لسنة 2014  
فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي

4	(Stringer:2000)	- المدخل الهوليستي لمنظوراته (التخطيط والتنبؤات والتوقعات والاستثمار وإدارة الأداء
5	(داخر ، 2001)	- رضا الزبون كمؤشر أساس لنجاح منظمات الخدمة
6	(Schmidt &Laudlow, ) (2002:9-10)	- العلامة التجارية - سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن والتعامل مع شكاوهم - جودة المنتج مقارنة بالمنافسين - الأداء البيئي للمنظمة - رضا العاملين وإدارة العلاقة معهم
7	(Boudreau etalm 2002)	- النمو - الربحية - التفرد أو التميز Uniqueness
8	(Flamholtz& Hua,2003)	- العائد على الملكية
9	(Chatterjee &Nagarajan,2004)	- الفاعلية في إدارة المنتج والأفكار الجديدة - التصميم الناجح للمنتج - استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم - تقييم الربحية المتحققة عن الزبائن وإدارة العلاقة معهم - اتسائية عمليات الأعمال في سلسلة القيمة - اختيار قياسات الأداء وأنظمة العوائد الملائمة
10	(Johnson,et al,2006)نقلا عن(الطائيوالخفاجي،2009:179)	القدرة على الملائمة: و هي تعكس درجة عقلانية بناء المركز الاستراتيجي القدرة على القبول: و تتعلق بارتباط إستراتيجية بثلاث قضايا و هي العائد المتوقع من الإستراتيجية، مستوى الخطر، و رد الفعل الأطراف وذوي المصالح الجدوى: حيث تهتم بمدى امتلاك المنظمة(موارد و منافسة) تتصل بالإستراتيجية و تطبيقها
11	(الحلاملة و العزاوي،2009:122)	إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات متكررة
12	( الغزوي،2010:100)	معيار البقاء في ميدان الأعمال بدلالة ( تحقيق الأهداف المنشودة) معيار التكيف و الاستجابة بدلالة (الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية) معيار النمو بدلالة (الزيادة في الحجم و تنوع المنتجات) معيار التعلم المستمر بدلالة اكتساب معرفة يستفاد منها في تصحيح لأخطاء و حل (المشكلات)

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على طروحات الكتاب والباحثين.

(التكيف Adaptive والنمو Growth) اللذين أشار إليهما (ألكابي، 1998) كمرحلتين في دورة النجاح الاستراتيجي، إلى جانب معيار (البقاء Survival في ميدان المنافسة) كمرحلة ثالثة، والسعي إلى تحديد فاعلية كل مرحلة بدلالة مؤشري (التزام المنظمة بالمستفيدين وتقييمهما لرضاها) (أولاً، اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها) ثانياً، كونها من مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي على وفق مقياس (Krishnan etal,1999) و (داغر 2001) و (Schmidt &Laudlow, 2002) و (Chatterjee & Nagarajan,2004)

ولأهمية مرحل دورة النجاح الاستراتيجي الثالث، سيتم تناول أبرز ما يتعلق بكل مرحلة منها.



شكل (4): مراحل دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة.

#### أولاً: مرحلة البقاء في ميدان المنافسة:

يرى البعض أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تتطلق منة للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد، والسعي تتطلق لمزيد من (النمو والاستقرار، ثم التكيف) على وفق إطار تتابعي يبدأ وينتهي بـ "البقاء" الذي يعد علامة صحة على طريق تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 2004: 347-348)

إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بإلية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية ومنها الإنسان مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة، وإنها قادرة على البقاء وان لم تكن ناجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الأفراد بإلغائها)، وبما يدفع جهات كثيرة للبحث عن أهداف جديدة (حقيقية أو وهمية) لتبرير استمرارها، أو تحولها إلى شكل آخر من التنظيمات كما حصل مع (تحول عدد من المنظمات الأردنية العامة إلى القطاع الخاص، ك (مؤسسة المواصلات



والاتصالات السلكية واللاسلكية، وسلطة الكهرباء الأردنية )، مع مراعاته الحقيقة أن بقاءها في الأمد الطويل يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائنها، واقتناص الفرص الجديدة، وتطور كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل ( ألكرابي، 2004، 2000:84).

وعزى (جاكسون وآخرون، 2008: 539-547) أسباب فشل المنظمات في البقاء الذي يعد (جوهر النجاح الاستراتيجي) إلى:-

- ١ -الموقف المالي الحرج الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود ب(الاكتساب والاندماج).
- ٢ -عدم تمكن المنظمة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة.
- ٣ -الاختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار.
- ٤ -ضعف إدارة الصراع في المنظمة.

فالسبب المذكورة أنفاً تجعل المنظمة عاجزة عن التحكم بنتائجها، وإعادة وضعها إلى موضع التكيف النشط والبقاء المستمر ( تقبلاً بالانهيار والزوال، لاسيما إذا (كان عمرها المنظمي وحجمها صغيرين)، لان قابليتها حينها على مواجهة المشكلات ستكون ضعيفة، و (إذا كان سعيها للبقاء غير مصحوب برغبة دؤوبة للتكيف والنمو في مختلف عملياتها).

#### ثانياً:مرحلة التكيف

يعبر التكيف عن "الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها و/أو في البيئة الخارجية" (ألكرابي، 2004: 47) أو "الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة" (العقدي، 1997: 27) ويؤكد ( Snow & Mils، 1978) أن سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية، وبقائها نشطة فيها (ألكرابي، 1998: 342) ويعد التكيف بالنسبة لـ (الشماع وحمود، 2000: 344) "قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهه ا مستقبلاً، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان" وعد مقياس لقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بدلالة "نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات" (التميمي، 2005:74). وفي إطار ما ذكر من تعريفات نستشف الأتي:

- 1- أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف.
- 2- إن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، ولا بد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها، وهذا ما جعل التكيف الخطوة الأولى في:

أ- الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المنظمة باتجاه احتواء هذه التغيرات.



ب\_ إرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

- 3- إن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الأدوار المتغيرة للبيئة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار.
- 4- إن التكيف احد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما كما ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها.

وقد اجمع كثيرون على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحدد بقاء المنظمة أو زوالها، لان تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (جاكسون وآخرون، 2008: 541-540) في حين عده (Heuer,1999:3-4) من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة (Learning, Organization) وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم أداؤها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار (سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعيّة، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها). وتتأطر صورة تكيف الكثر من المنظمات مع تغيرات البيئة (لاسيما البيئة الخارجية)، باستيعاب تلك التغيرات عند تحديد أهدافها (ألنعمي، 2000:39)، وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والاستعداد لمجابهتها.

#### ثالثاً:مرحلة النمو:

النمو Growth ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها.وقد استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتنافرت جهودهم لبلورة اتجاهات نموذجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم الجسم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة فقد حدد نم و المنظمة بـ "التغير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها" وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها، أو كمثال الاعتماد على عدد المرضى المراجعين للمستشفى، انطلاقاً من كونهم معياراً لقياس حجم المنظمة (الشماع وحمود، 2000:368). وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو "تشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها عبر أحداث تطور شامل في المناخ السائ د فيها أو "التغير الحاصل خلال عمر المنظمة" (ألكرابي،2004:351).

#### المحور الثالث الجانب العملي للبحث

- صدق المحتوى.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26  
- الفصل الأول - لسنة 2014  
فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وباستعمال معامل اختبار (Mann-whitney u) حيث وجد أن هناك فروق معنوية بمستوى معنوية (0.00) وأن المقياس يكون صادقا إذا كانت الفروق المعنوية (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس لجميع فقراته.

- التحليل الاحصائي لاجابات العينة وفق ابعاد ومتغيرات البحث

1 التحليل الاحصائي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري: بعد استخراج المعدل الموزون

لجميع الاجابات الخاصة بمتغيرات البحث وتحليلها احصائيا واخذ الوسط الحسابي والانحراف

العياري لها لقياس تربية التثنت والتي كانت كما في الجدول الاتي:

جدول الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لجميع المتغيرات

جدول رقم (2)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.810	3.433	X1 القيادة
0.721	3.413	X2 التنظيم
0.950	3.233	X3 الثقافة
0.851	3.243	X4 مقدرات الافراد
0.787	3.300	X5 الانجاز
0.907	3.300	X6 التحسين المستمر
1.031	3.333	Y1 مرحلة البقاء
0.558	3.200	Y2 مرحلة التكيف
0.879	3.310	Y3 مرحلة النمو

يتضح من الجدول رقم (2) ان الفقرة X1 والخاصة بمتغير القيادة والفقرة X2 والذي تمثل بعد التنظيم في دراسة الفاعلية التنظيمية، وقد حصلنا على اعلى وسط حسابي مقارنة بالاوساط الحسابية لل فقرات الاخرى اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (3.433) و(3.413) وانحراف معياري قدره (0.810) و(0.721) مما يشير الى تثنت مقبول والذي يشير بان اجابات العينة متجه نحو الاتفاق على ان ادارة المنظمة المبحوثة تولي اهتمام اكبر الى هذا البعد.

يليه المتغير X3 الذي يمثل بعد الثقافة التنظيمية وقد حصل على (3.333) كوسط حسابي وانحراف معياري (0.950) لاجمالي اجوبة المتغير، نرى ان المنظمة تهتم بهذا المتغير بالدرجة الثانية. اما باقي المتغيرات فقد تساوت كل من X5 و X6 والذين يمثلان بعدي الانجاز والتحسين المستمر وقد حصلنا على (3.300) كمتوسط حسابي اي ان المنظمة توليها اهتمام اقل في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المرحلة التي هي فيها حاليا.

2- اختبار معامل الارتباط بين اجمالي اجوبة العينة لمتغيرات البحث



جدول رقم (3)

المتغيرات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية P	P الجدوليه
Y1 البقاء	0.645	0.001	0.005
Y2 التكيف	0.338	0.014	0.005
Y3 النمو	0.456	0.001	0.005

ظهر من الجداول رقم (3) ومن خلال استخدام أسلوب سبيرمان الاحصائي ان اجمالي معامل الارتباط ل Y1 المعتمد الذي يمثل عامل البقاء مع مجموع المتغيرات المستقلة XS كان (0.645) عند مستوى معنوية (0.001) هذا ما يجعل الارتباط قوي بين حالة البقاء والتي تمثل احدى متغيرات النجاح الاستراتيجي وبين متغيرات فاعلية المنظمة ككل. وكذلك اجمالي معامل الارتباط لعامل التكيف Y2 (0.338) عند مستوى معنوية (0.014) يعتبر مقبول لحد ما نسبة لعامل البقاء حيث يكون اقل شدة منه وكذا الحال لعامل النمو Y3 بمعامل ارتباط (0.456) وبمستوى معنوية (0.001) وهذا ما يفسر الفرضية الثانية.

3- التحليل الاحصائي لمعاملات ارتباط ابعاد البنية المنظرية في تحقيق ابعاد ومتطلبات النجاح الاستراتيجي

معامل الارتباط لسبيرمان:

لقد تم استعمال معامل الارتباط لسبيرمان المذكورة أدناه:

$$r_{xy} = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)} \dots \dots \dots 1$$

حيث أن \* \* معامل لارتباط معنوي عند 0.01

\* معامل لارتباط معنوي عند 0.05

من جداول التحليل الاحصائي لاجوبة العينة ولكل بعد من ابعاد البنية المنظرية مع كل بعد من ابعاد النجاح الاستراتيجي ظهر الاتي وكما مبين في الجدول.

جدول معاملات الارتباط ومستوى المعنوي بين المتغيرات المستقلة

لابعاد البنية المنظرية وابعاد النجاح الاستراتيجي

جدول رقم (4)

P	X6	P	X5	P	X4	P	X3	P	X2	P	X1	Y
0.02	0.35	0.00	0.45	0.00	0.43	0.05	0.33	0.01	0.45	0.01	0.54	Y



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26  
- الفصل الأول - لسنة 2014  
فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي

												1
0.12	0.30	0.20	0.26	0.33	0.57	0.23	0.25	0.05	0.32	0.51	0.13	Y 2
0.12	0.26	0.03	0.35	0.04	0.34	0.01	0.40	0.13	0.28	0.00	0.60	Y 3

من الجدول رقم (4) يظهر

١- ان معامل الارتباط للمتغير الاول X1 المتمثل بالقيادة هو (0.542) وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين هذا البعد والمتغير Y1 الذي يمثل مرحلة البقاء في متطلبات النجاح الاستراتيجي.

وان معامل الارتباط للبعد X2 المتمثل بالتنظيم من ابعاد البنية التنظيميه وهو (0.454) وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يفسر وجود علاقة موجبة بين هذا البعد والمتغير Y1 في متطلبات النجاح الاستراتيجي.

وكذا فقد ظهر معامل الارتباط للبعد X3 المتمثل بالثقافة التنظيمية والذي كان معامل ارتباطه (0.334) وبمستوى معنوية (0.05) ومما يفسر وجود علاقة بين هذا البعد والمتغير Y1 في متطلبات النجاح الاستراتيجي وهي علاقة موجبة ولكن تعتبر ضعيفة لحد ما.

اما البعدين X4 و X5 والذين بلغت معاملات ارتباطاتهما (0.439) و(0.455) وبمستوى معنويه (0.00) والذين يمثلان بعدي مقدرات الافراد وبعد الانجاز انه توجد علاقة ذات دلالة معنويه موجبة مع المتغير Y1.

قد بلغت قيمة معامل الارتباط ل X6 والذي يمثل بعد التحسين المستمر (0.359) وبمستوى معنوية (0.02) وهي تمثل علاقة موجبة بالمتغير Y1. وهذا ما يفسر الفرضية الثالثة.

٢- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط للبعد X1 (0.135) وبمستوى معنوية (0.152) والمتمثل ب القيادة مما يفسر عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية لن مستوى المعنويها المحسوبه اكبر من القيمة الجدولية لها (0.05) بينه وبين Y2 متغير التكيف احد مراحل النجاح الاستراتيجي.

وكذلك كل من الابعاد X3 و X4 و X5 اذ قل مستوى المعنوية فيها عن المستوى المقبول وحسب ما مبين في الجدول اعلاه رقم (4)

اما للبعد X2 الذي يمثل التنظيم ففج بلغت قيمة معامل ارتباطه (0.320) وبمستوى معنويه (0.05) اي ان هناك علاقة موجبه ذات دلالة معنوية.



٣- بلغت قيمة معامل الارتباط ل X1 (0.600) وبمستوى معنوية (0.00) المتمثل ببعد القيادة في المنظمة المبحوثة ان لع علاقة ذات دلالة معنوية مع المتغير Y3 المتمثل بمرحلة النمو احدى متغيرات النجاح الاستراتيجي وهو يعتبر البعد الاقوى علاقة من ابعاد الفاعلية التنظيمية. اما البعد X2 فقد بلغت قيمة معامل الارتباط له (0.288) وبمستوى معنوية (0.13) اي لم تظهر علاقة بين هذا البعد والمتغير Y3 اي ومتطلبات النجاح الاستراتيجي في حالة النمو وكذلك الحال مع البعد X6 الذي يمثل التحسين المستمر. اما بخصوص X3 و X4 و X5 فهي بمعاملات ارتباط موجبة وبمستويات معنوية مقبولة فلها علاقة ذات دلالة معنوية مع المتغير Y3 اي مرحلة النمو في متطلبات النجاح الاستراتيجي. وعلى هذا تفسر الفرضية الثالثة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث هناك مجموعة من الاستنتاجات ومنها ما ياتي:

- ١- ان جميع افراد عينه متجانسة وهناك حالة من الاتفاق النسبي في اجوبتها وذلك من تقارب معدلات الوسط الحسابي.
- ٢- ان طبيعة العمل في آسيا سيل للاتصالات الخلوية تعتمد على ضرورة توفر عوامل البقاء من خلال التركيز على بعد القيادة بالدرجة الاولى والتنظيم والثقافة المنظمة والانجاز وحتى التحسين المستمر مما يعزز متطلبات النجاح الاستراتيجي من خلال استراتيجية البقاء.
- ٣- لم يكن لمتغير التكيف الاهتمام او الدور الفاعل في امنظمة وهذا يعني اغفال التغيرات البيئية مما يؤثر سلبا على فاعلية المنظمة ومن المحتمل يؤدي الى ضعف في استراتيجية البقاء على المدى البعيد.
- ٤- ان ادارة شركة آسيا سيل المبحوثة في تعزيز فاعلية المنظمة من خلال استراتيجية النمو لم تكن بالمستوى المناسب اذ توليها الاهتمام ولكن عليها استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها والانتباه الى عامل التكيف.
- ٥- من نتائج التحليل الاحصائي اتضح محدودية فاعلية المنظمة في التحسين المستمر واشراك العاملين.

##### ثانيا: التوصيات

- ١- ضرورة عمل القيادات الادارية كافة على استيعاب ونشر المفاهيم الادارية المعاصرة بين رؤساء الشعب الادارية والفنية بشكل يسهم في النهوض بواقع الشركة لتصبح اكثر قدرة لتحقيق عملية التغيير المبدعة.





- ٢ - ضرورة حرص الشركة على تحقيق نتائج مرغوبة والاستعداد الدائم لاحداث اي تغيير في الوقت المناسب والتكيف مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية.
- ٣ - اعطاء المجال من قبل مسؤولي الشركة والفروع التابعة لها لفتح الحوار المباشر مع مرؤوسيههم لمناقشة المشاكل والمعوقات وتشجيع حالات الابتكار والتجديد.
- ٤ - العمل على نشر وتوفير اساليب التكنولوجيا الحديثة بصورة مستمرة ورفع مستوى المدراء وتطوير قدرات العاملين لتحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي.
- ٥ - تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وتعزيز اسهاماتهم في تطوير العمل.

#### المصادر

##### أولاً: الكتب العربية

- ١ - الركابي، كاظم نزار (2004) "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"
- ٢ - جاكسون، جون هـ ، سيريل ب مورفان وجوزيف ب باوليلو ( 2008 ) "نظرية التنظيم كلي للإدارة " ترجمة خالد رزاق ، مراجعة د. حامد سوادى عطية، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- ٣ - الشماخ ، خلال محمد حسن وحمود، خضير كاظم ( 2000 ) "نظرية المنظمة" ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤ - حبيب، مصدق جميل ، 1981، "التعليم والتنمية الاقتصادية، سلسلة دراسة ( 261 ) وزارة الثقافة والإعلام، دار الرشيد للنشر، بغداد.

##### ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية

- ٥ - التميمي، ماجد عبد اللطيف ( 2005 ) "اثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- ٦ - الركابي، كاظم نزار عطية ( 1998 ) "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية، دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
- ٧ - العزاوي، بشرى هاشم ( 2006 ) "اثر الموائمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختيارية لأداء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة من موارد العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨ - العقيدي، إبراهيم جهاد إبراهيم ( 1997 ) "تحليل واقع وإبعاد إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء"، دراسة تطبيقية في معامل المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالتركيز على معملتي بغداد والنجف، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



- ٩ - العزاوي، بشرى هاشم محمد ( 2008 ) "اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- ١٠ - منى حيدر عبد الجبار ( 2012 ) "دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلية" أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة / كلية الإدارة والاقتصاد.
- 12 - العنزى، أميرة خضير كاظم (2010) " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي" ، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير إدارة إعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

#### ثالثاً: المجالات والدوريات

- ١٣ - الخفاجي، نعمة عباس خضير والبغدادي، عادل هادي ( 2001 ) "ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرفي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية (6 - 7 ت 1)
- ١٤ - الخفاجي والبغدادي ( 2001 ) "مفهوم الفساد والمعايير، مجلة المستقبل، عدد ( 301 ) مركز دراسات الوحدة العربية.
- ١٥ - النحاس، صفوت ( 2008 ) "تطور أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية / مؤتمر السنوي التاسع القاهرة.

#### الكتب الأجنبية

- a. Johnson, G. & Scholes, K. (2002) "Exploring corporate strategy" 6<sup>th</sup> ed  
"Prerace hall, Financial Times"
- b. Schmidt, K. & Laudlaw, C. (2002) "Inclusive Branding: The why & How of A Holisitiz Approach to Brands" Isb, ed
- c. Oatt, A. L. (2001) "Organizational Theory & Design" 7<sup>th</sup> (ohio: south western)  
SECOND: THESIS & DISSERTATION
- e. Chatterjee, R. & Nagargjan, N. J. (2004) "Managing your products & Custer for stratejic Success" Seminar
- JOURNAL**
- d. KRISHNAN, m. s. Ramaswamy, U. Meyer, M. C. & Damien, P. (1991)  
"Customer Technology"
- e. Thomas, C. (2005) "Creating a winning board: Successful and unsuccessful direc&orial approaches to competing and winning" Strategic Direction, Vol:21  
, No:3 , PP (3-5)



#### **WTERNET**

- Heuer, M. (1999) "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review" The learningricles project, Prepared for fannies mqe found at ion [http\www.knowledgeplex.org\pp\(1-16\)](http://www.knowledgeplex.org/pp(1-16))
- Maller , B. S. (2002) "Strategic Success: How to Implement yow strategic planning [http//www.bsmallerbsconsulting.com/pp\(1-4\)](http://www.bsmallerbsconsulting.com/pp(1-4))
- gills, Quinn, (2005) "The Importance of leadership: How to lead" How live, bdf, Onapter(1)

#### **Lectures, Conferences & workshop.**

- f. M. Beacon Enterprises (LLC). (2009) "Whites an organization Effective? Troth ore @ MBeqconEnerprisees.com

#### **B- Journals & Periodicals**

- CarmeliAbrattam&TishlerAshler, (2004) "The relationships Between intangible organizational Elements and organizational performance" Strategic management journal, Vol (3) No. (25)

#### **International issues**

- Schmidt, D. (2008) "From spheres to lie sconce pitons of local government in south Africa in the period 1994 – 2006" In van Dunk, M. Swilling, M. Pie terse .