

النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة  
بحث استطلاعي تحليلي مقارن لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية  
المستقبل الجامعة

**Strategic success and its role in achieving the value of the  
organization**

مدرس دكتور

امير علي خليل

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

مدرس دكتور

سعدية حايك كاظم السلطاني

جامعة الفرات الاوسط التقنية/المعهد التقني بابل

مدرس دكتور

بشرى محمد علوان

جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم  
الانسانية

**المستخلص:**

يسعى هذا البحث تحليل العلاقة والأثر بين النجاح الاستراتيجي كمتغير تفسيري والقيمة المنظمة كمتغير استجابي. وقد جرى اختيار جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة الأهلية كمجتمع للبحث إذ جرى استطلاع آراء عينة عشوائية من التدريسيين قوامها (60) تدريسيًا لتكون حقلًا للجانب التطبيقي للبحث، استطلعت آرائهم من خلال استبانة محكمة، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وخرج البحث بنتائج بينت تقدم جامعات بابل على كلية المستقبل الجامعة الأهلية من خلال جميع ابعاد متغيري البحث، كما كانت هناك توصيات مهمة استندت إلى استنتاجات البحث.

**Abstract:**

This research seeks to analyse the relationship and impact between strategic success as an explanatory variable and the organizational value as a reactive variable. The University of Babylon and the future College of the community were selected as a research society, with the opinion of a sample of the 40 teaching staff to serve as a field for the application side of the research, whose opinions were surveyed through a court identification, and the data were analyzed using a set of statistical methods. The results were extracted using the statistical program (SPSS), and the research came out with results that the University of Babylon was offering to the future community college through all dimensions of the research variables, and there were important recommendations based on the findings of the research.

## المقدمة:

إن تنامي أحجام ونشاطات منظمات الأعمال في العالم جعلها تواجه تحديات عديدة في مقدمتها تزايد اعداد الجامعات الاهلية وتنامي حدة المنافسة بينها وبين الجامعات الحكومية، وأمتداد دائرة تعاملها خارج الحدود الإقليمية والوطنية ، جعل المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية أشد مما أدى إلى خروج العديد من المنظمات يومياً من دائرة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى ضعف قدرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة في عكس الصورة الكلية والحقيقية للإدارة العليا، وأصحاب المصلحة والمهتمين بنشاط المنظمة ومدى أقتربها من الغاية المرسومة لها ، أو قدرتها في تحقيق رسالتها. لذا، اتجهت معظم المنظمات التعليمية لمواجهة هذه التحديات الى الاهتمام بمعايير النجاح الاستراتيجي عن طريق التميز والدقة في وضع معايير الخدمات الجامعية لربانيتها وان قطاع التعليم الاهلي اصبح واحداً من القطاعات الانتاجية المهمة للخدمات في اي بلد، وهو في الوقت نفسه يشكل مرتكزا مهما من مرتكزات تبادل الخبرات العلمية في ظل النظام الاقتصادي الجديد، اذ يعكس التقدم في هذا القطاع جزء من مدى الرقي والتطور التجاري والاقتصادي الذي تشهده المجتمعات ومن ضمنها العراق حالياً.

لذلك أخذ السعي الجاد والدعوب والمتواصل إلى البحث عن مؤشرات تتناغم مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تمر بها المنظمة، وازداد اهتمام الجامعات بالبحث عن فلسفات ادارية معاصرة لتطوير معايير النجاح الاستراتيجي، وبشكل يواكب التحديات الجديدة والتطورات المتسارعة ويساعد على تحقيق قيمة عالية لأعمالها تسهم في تحسين مستمر لأدائها، ولقد بدأ مفهوم النجاح الاستراتيجي والتفوق التنظيمي يأخذان مكانهما في البحوث الإستراتيجية، وان لم يكن بصورة متكاملة وناضجة . لذلك فأن هذا البحث يستعرض الدراسات النظرية التي ناقشت هذين المفهومين، وذلك بتسليط الضوء على بعض ما يتصل به من جوانب بأانشاء هذين المتغيرين، وذلك لان مسألة النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة هما الهدف الأكبر والأكثر أهمية لأية منظمة مهما كان نشاطها، وحجمها، وطبيعتها، وعائديتها.

لذا سعى البحث عبر متغيراته (النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة) الى دراسة مقارنه لجامعة بابل الحكومية عنه في كلية المستقبل الجامعة الأهلية، اذ يتوقع ان تسفر هذه المقارنة عن وجود تأثير للنجاح الاستراتيجي على القيمة المنظمة لكل منهما سلبا او ايجابا. لذا سيجري عرض متضمنات هذا البحث من خلال اربعة مباحث، يختص الاول منها بعرض للمنهجية المعتمدة، فيما يقدم المبحث الثاني عرضاً للإطار النظري، اما المبحث الثالث فسيختص بالجانب التحليلي، لينتهي بمبحث رابع يقدم فيه ما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

ان غياب اعتماد رؤيا ورسالة محددة للنجاح الاستراتيجي، وتراجع القيمة المنظمة لاعمال بعض الجامعات سواء اكانت جامعات حكومية ام اهلية ومن ثم ضعف القيمة المقدمة للطلبة مما يقود الى تراجع قيمة هذه الجامعات. وفي ضوء إحساس هذه الجامعات وطلبتها بذات الوقت بضرورة رفع القيمة للنهوض بانتاج خدمة علمية مميزة، تبرز مشكلة البحث ممثلة بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي طبيعة العلاقة المتحققة بين النجاح الاستراتيجي وبين القيمة المنظمة لاعمال الجامعات المبحوثة؟ وماطبيعة المؤشرات التطبيقية التي يمكن ان تفيد مؤشراتنا لوضع قياسات صحيحة في هذا الجانب؟.
2. ماهو تأثير النجاح الاستراتيجي على القيمة المنظمة لاعمال الجامعات المبحوثة على المستوى المباشر وغير المباشر؟.

3. هل تدرك جامعة بابل الحكومية قيمة اعمالها بذات الفهم الذي تدركه كلية المستقبل الجامعة الأهلية؟ وايهما تتقدم على الاخرى؟.

ثانيا: اهداف البحث : يهدف البحث الى:

1. تشخيص طبيعة العلاقة بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة للجامعات المبحوثة، ومن ثم اظهار تلك العلاقة وانعكاساتها على قيمتها الحالية.
2. التعرف على مدى التزام الجامعات المبحوثة في تبني معايير النجاح الاستراتيجي لتحقيق قيمة عليا لاعمالها.
3. كما يهدف الى تشخيص مكان قيمة اعمال هذه الجامعات واي الابعاد تتسبب في تشخيصها، واي منها تتقدم على الاخرى.

ثالثا: اهمية البحث: تتجسد اهمية البحث في جانبيه النظري والتطبيقي الى ما ياتي:

1. مساعدة الجامعات المعنية بالبحث في تشخيص علاقة الارتباط والاثر بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة من خلال تقديم مؤشرات ودلالات رقمية تبين انعكاسات هذه العلاقة على قيمتها الحالية.
2. الكشف عن مدى فاعلية متغيري البحث في الجامعات المبحوثة التي ستفيد كثيراً مراكز القرار لتقويم مستوى الأداء والإفادة منها في تحقيق التقدم المنشود في ارتفاع القيمة المنظمة لهما.
3. بيان تباين تأثير النجاح الاستراتيجي في تحقيق القيمة المنظمة بين الجامعات المبحوثة، ما سيفتح باب النقاش لتقصي الأسباب والخروج باستنتاجات منطقية يمكن تعميمها لإفادة المنظمات الاخرى.
4. ايجاد مايمكن ان يخدم الجامعات المبحوثة لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال اكتشاف مكان القيمة المنظمة لهذه الجامعات واي منها يسهم في تكوين قيمتها الحالية.

رابعا: متغيرات البحث ومقاييسه وادوات جمع البيانات والمعلومات

تألف البحث من متغيرين رئيسيين، وسيوضح الجدول (1) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبانة البحث، وكما ياتي:

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

| ت | المتغيرات          |   | المقياس            | عدد الفقرات | من _ الى |
|---|--------------------|---|--------------------|-------------|----------|
|   | الرئيس             | الفرعي                                      |                    |             |          |
| 1 | النجاح الاستراتيجي | البقاء                                      | Katz & Green, 2007 | 5           | 5_ 1     |
|   |                    | التكيف                                      |                    |             |          |
|   |                    | النمو                                       |                    |             |          |
| 2 | القيمة المنظمة     | تخفيض الكلف                                 | Brooking, 1996     | 4           | 19_ 16   |
|   |                    | التحسين المستمر                             |                    |             |          |
|   |                    | رفع مستوى الخبرة والمهارة للموجودات الفكرية |                    |             |          |
|   |                    | استخدام التقنيات الحديثة                    |                    |             |          |
|   |                    |   |                    | 5           | 10_ 6    |
|   |                    |   |                    | 3           | 27_ 25   |
|   |                    |   |                    | 3           | 30_ 28   |

اما ادوات جمع البيانات والمعلومات فقد اشتملت فضلا عن الاستبانة، المسح المكتبي والشبكة العالمية (الانترنت)، والمقابلات الشخصية، اغنت نتائجها الجانب التطبيقي بمعلومات مهمة استخدمت في تفسير النتائج التي توصل اليها الجهد الإحصائي.

#### **خامسا: فرضيات البحث**

**استند البحث على ثلاثة فرضيات رئيسية، وكما يأتي:**

1. توجد فروق معنوية بين ابعاد النجاح الاستراتيجي وابعاد القيمة المنظمة لجامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة للجامعات المبحوثة.
3. يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي في القيمة المنظمة للجامعات المبحوثة.

#### **سادسا: منهج البحث**

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين ابعاد المتغير التفسيري (النجاح الاستراتيجي) والمتغير الاستجابي بأبعاده (القيمة المنظمة) من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المنظمات المبحوثة وتحليلها وتحديد الفروق المعنوية بين ابعاد كلا المتغيرين في مجتمعي الدراسة (جامعة بابل ، كلية المستقبل الجامعة).

#### **سابعا: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية**

##### **استعملت الأدوات الآتية:**

1. ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات
2. تحليل الانحدار المتعدد
3. إختبار t وإختبار F لإختيار فروق ذات دلالة بين مجموعتين من البيانات.
4. معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
3. تحليل التباين لقياس الفروقات المعنوية بين مجتمعين مستقلين

##### **ثامنا: مجتمع وعينة البحث**

حدد البحث مجاله في الجامعات العراقية الحكومية كلية المستقبل الجامعة مركزا على مجتمع مؤلف من عينتين قصديتين من التدريسيين في جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة الأهلية. اما عينة البحث فقد توزعت بمعدل (30) تدريسي لجامعة بابل، (30) تدريسي لكلية المستقبل الجامعة الأهلية.

#### **عاشرا: حدود البحث**

1. الحدود الزمانية: اجري البحث للمدة الواقعة بين اذار / 2018 الى نيسان/ 2018.
2. الحدود المكانية: اختيرت جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة بوصفها مكانا لإجراء البحث.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

### المطلب الاول: النجاح الاستراتيجي Strategic Success

#### تمهيد:

يعد النجاح كلمة ذات دلالات كبيرة، إذ نرغب جميعاً تحقيق النجاح فالرغبة في تحقيقه هي التي عادة ما تدفع الموارد البشرية إلى التفكير في تحسين واستخدام مهاراتهم وقدراتهم ومدى انعكاس ذلك على القيمة المنظمة، فأن النتيجة واحدة دائماً، وهي أن استخدامها بصورة أفضل يؤدي إلى تحقيق المزيد من التقدم والتنافس في سوق العمل، نظراً ان التحفيز على العمل يرتبط بتحديد المقصود بالنجاح بصورة وثيقة، ومن ثم فان تحديد المقصود من النجاح يمثل الخطوة الأولى نحو تحقيقه، فالموارد البشرية الذين لا يحددون مقصودهم من النجاح يحققون نجاحاً محدوداً و يربحون القليل من المال، علاوة على ذلك فإنهم لا يشعرون بالرضا التام عن عملهم وحياتهم . ويعد النجاح الاستراتيجي ناتج التفاعلات الفكرية والفلسفية على مستوى التنظير والتطبيق ، وثمره الجهود والعقود ، إذ جاء لنتيجة حتمية لما توصلت إليه الدراسات على مستوى النظرية والضرورة الملحة في مجال التطبيق فالأحداث التي صاحبت أكثر الاهتمامات كانت سائدة في القرن العشرين وبزوغ الألفية الثالثة وما جاءت به من متناقضات من ندرة في الموارد وزيادة الحاجات وكذلك بالرغم من قلة الموارد لم تعد متغيراً صعباً في معادلة المنظمات إذ أحتلت مفاهيم أخرى مثل ( المعرفة ، التعلم ، الثقافة ، والرؤية الإستراتيجية و رسالة المنظمة )

#### اولاً. فلسفة مفهوم النجاح الاستراتيجي: physiology of Strategic Success Concept

ان اهتمام صناع القرار على مستوى المنظمات ( من منظور استراتيجي ) و ذلك بأن الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين ومن الصعب عدها ميزة تنافسية إذا ما قورنت بالتوجهات الجديدة ، كما إن هذا المفهوم والذي يمكن عده ناتجاً فكرياً متميزاً بما جاء بمقاييس جديدة لقياس نجاح المنظمات أكثر موائمة مع البيئتين الداخلية والخارجية منها التكيف والنمو . ويركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر إلى وضع المنظمات من جوانب مختلفة ، وربط هذه الطروحات بالواقع العلمي الذي نعيشه وعد ايداعاً فكرياً وفلسفياً لأنه قدم أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة في المدى البعيد ، ولان هذه الأدوات شكلت معايير تتناغم وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة ، وبالرغم من إمكانية أستشعارها في مفاهيم ( الكفاءة ، الفاعلية ، النجاح المنظمي ) التي سادت في المراحل الأولى والتي شكلت بداية لمحاولات التحقق من إن المنظمات تسير نحو أهدافها التي حددتها ، ومن بقائها وبنجاح ، وقد تعدى كثير من المختصين إلى البحث في هذا المجال الحيوي والفاعل وكان لهم الأثر في تحديد المفهوم للنجاح الاستراتيجي وتعددت المفاهيم التي وضعت النجاح الاستراتيجي وذلك بحسب رؤية الكتاب والباحثين للمنظمة من جوانب مختلفة ومنهم من ربطه بالكفاءة والفاعلية ونجاح المنظمة (العزاوي،2008: 144) .

ويرى (Thompson & Strickland, 1996: 151) إن النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الناشئة يستدعي قدرةً ريادية مميزة، كالرغبة في أن تكون المنظمة قادرةً على المجازفة وتحمل المخاطرة، والمبادرة لغرض أن تكون من الأوائل، وذلك بأن يكون لديها شعورٌ حدسي عن ما يرغب فيه المستفيدون، وان تكون لديها استجابةً سريعةً للتطورات الجديدة، وان تكون من نمط المنظمات الصانعة للفرص الإستراتيجية. في حين يرى (Nash & Stevenson, 2004: 105) انجاز جميع الأهداف أو كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر انجازاً. وافاد ( Tanner, 2005:2) لابد من تمتلك المنظمة رؤية واضحة

لأنشطتها التي تسهم في تقدمها والدفع بها إلى الإمام لتحقيق أهدافها من خلال تنظيم تلك الأنشطة وتطوير موجوداتها الفكرية وسمعتها المنظمة.

إن سر النجاح الاستراتيجي يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، إذ إن النمو يصبح بديلاً عن الفاعلية لذا فالمنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة، ومن خلال المراجعة التحليلية لمفاهيم النجاح الاستراتيجي وجد هناك تباين في وجهات نظر الباحثين والمفكرين تجاه تلك المفاهيم، وبالاستناد إلى فلسفة مفهوم النجاح الاستراتيجي نستنتج مجموعة من الخصائص التي توضح أهمية العلاقة والأثر بين القيمة المنظمة والنجاح الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

1. إن مؤشرات النجاح الاستراتيجي المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو هي أساس في ارتفاع قيمة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولا سيما وهي تعشق فلسفة أنها نظام يوجب عليها السعي للبقاء في إطار بقية الأنظمة التي تحيط بها، ولا بد لها من الانفتاح على البيئة وتوظيف كل مواردها وطاقاتها لمجابهة مشكلاتها، والاستجابة لتغيراتها ثم تأمين متطلبات النمو والتطور.
2. إن هذا النجاح هو ناتج تعلم المديرين اعتماد استراتيجيات غير مباشرة على الرغم من أنها تتطلب موارد إضافية مالية ومادية.
3. يعد النجاح الاستراتيجي دالة النضج المعرفي للشخصية الإستراتيجية وأحد مقومات التوجه الاستراتيجي، والإيمان بفلسفة المنظمة وايدولوجيتها، ومبادراتها الإستراتيجية.
4. تداخل العلاقة بين مفهومي القيمة المنظمة والنجاح الاستراتيجي، في إشارة إلى أهمية هذا النوع من العلاقة، وكيف إن هذا التداخل ينتج عنه تشخيص قيمة للمنظمة ومتطلباتها ومعتقدات قادتها من خلال إيجاد رؤية إستراتيجية تستند إلى حاجات المستفيدين.
5. تمحور النجاح الاستراتيجي في إطار النجاح الطويل الأمد الذي تطمح المنظمات إلى بلوغه، عبر انجازها أشياء أفضل من المنافسين، وامتلاكها كفايات جوهرية لا يمكن محاكاتها، مع قدرتها على تبوء مركز تنافسي مميز.

### ثانياً: مقاييس النجاح الاستراتيجي

وتعني تجسيد وتمثيل مبسط للظواهر في عالم الواقع (Robbins, 2003:22)، فقد طور الباحثون والمفكرون عدة مقاييس لأبعاد النجاح الاستراتيجي، وسوف نستعرض بعض المقاييس وبحسب تسلسلها الزمني أستناداً إلى الأدبيات المشار إليها وكما يأتي:

1. مقياس (الركابي): طور (الركابي، 1999:135) مقياساً لدورة النجاح الاستراتيجي التي تمر بثلاث مراحل تبدأ بالبقاء وتنتهي بالبقاء، إذ نظر للبقاء بأنه صحة وسلامة التفكير، وهو الأساس للبحث عن واقع يتناغم مع المنظمة من خلال التكيف والاستجابة مما يؤهلها إلى مرحلة النمو والاستمرار لتحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثمّ المزيد من البقاء. وأخذت الباحثان أبعاد دورة النجاح الاستراتيجي كأبعاد لدراستهما الحالية لما لهذه الأبعاد من دور بالغ الأهمية في وصول المنظمة إلى النجاح الاستراتيجي، وسيجري توضيحها لاحقاً ضمن فقرة أبعاد النجاح الاستراتيجي.
2. مقياس: (Johnson & Scholes) أنطلاقاً من حقيقة تركز القليل من أعضاء المنظمة في المراكز الوظيفية العليا، ومدى ارتكازهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي على الموارد البشرية، ومديري المستوى الأدنى ممن يكونون بتماس مباشر مع الموارد الأخرى والكفايات المهمة جداً في تحقيق ذلك النجاح، فوضع الباحثان (Johnson & Scholes, 2002: 475)، مقياساً للنجاح الإستراتيجي الذي يوشح فيه دور الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والنقد كمصادر رئيسة في نجاح الإستراتيجيات المنظمة ورفع قيمتها، انطلاقاً من:

أ. إن جوهر العملية الاستراتيجية يكمن برأس المال الفكري للموارد البشرية وومدى امتلاكهم الخبرات والمعارف، والتي تعد مصدراً لإبداع إستراتيجيات جديدة تقود إلى الإبداع في القيمة المنظمة وفي أساليب الإدارة وعلاقات العمل، وبما يدعم عملية التطوير الإستراتيجي لاسيما حينما يجري الاهتمام بهم كمصدر أساس للميزة الإستراتيجية الطويلة الأمد ومعاملتهم كمساهمين في نشر ثقافة الإبداع، والذي يعد بدوره متطلباً هاماً في نجاحها المستديم.

ب. تساهم تكنولوجيا المعلومات وإدارتها في خلق الكفايات الجوهرية وتعد نقطة الانطلاق نحو إدارة المعرفة المنظمة كونها مصدراً راسخاً للنجاح الإستراتيجي إذا ما تكاملت مع قيمتها المنظمة، ثم الارتقاء بالأداء التنافسي للمنظمة، وفي بناء علاقات فاعلة مع الزبائن والجهات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة.

ج. إن قدرة المنظمة على خلق قيمة لحملة الاسهم من خلال توليد النقد وإدارته، والأسلوب المتبع في الحصول عليه، يلعبان دوراً كبيراً في نجاح المنظمات إستراتيجياً، في حال اقترانهما بإستراتيجية مختصة بجمع الأموال وأستثمارها وبما يتناغم والإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

د. إن التكنولوجيا الحديثة هي أساس الإبداع ورفع القيمة المنظمة ونجاحها الإستراتيجي فهي الوسيلة لخلق المعرفة والمشاركة بها، إذ يبرز دورها في فاعلية التعلم في الوقت المحدد لتحقيق النجاح المتسارع في الإبداع التكنولوجي، وبما يسهم في خلق الكفايات الجوهرية للمنظمة، والعكس صحيح إذا كانت التكنولوجيا عنصر تدمير لتلك الكفايات، فحينها ستواجه المنظمات تحديات مؤثرة على قيمتها ومركزيتها في السوق من خلال تأثيرات التطور التكنولوجي التي يقودها المنافسون في المنظمات الأخرى.

3. مقياس (Gates): قدّم (Eggers) مقياساً يشابه النجمة لتشخيص القيمة المنظمة والتخطيط الذي يمكن المنظمة من التميز وتحديد توجّتها الاستراتيجي، وينطلق من كونه تصحيحاً وتقويماً لرؤيا المنظمة كونه يشابه وظيفة النظارة لضعفاء البصر من خلال عرض جميع جوانب المنظمة المتمثلة بـ (التوجّه الاستراتيجي، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي، تقاسم الموارد والمعلومات)، وأوضح (Eggers, 2004: 31) ان المنظمة تحتاج فهم كيف تجعل كل النقاط لامية لكي تكون ناجحة في الوقت نفسه، أي عندما تسير الأمور بشكل جيد، تكون جميع نقاط النجمة واحد يدعم الآخر، وبالعكس عندما تسير الأمور بشكل غير متوازن في هذا المقياس يصبح التغيير ضرورياً. ففي أي نظام متكامل فإنّ ما يحدث وما لم يحدث في أي مرحلة من النجمة حتماً يؤثر على النجاح الاستراتيجي للمنظمة، هذا لا يعني أن جميع النقاط النجمة يجب أن تعمل في الوقت نفسه، فبغية التوصل إلى فهم كامل التأثير على مبادرات التغيير في الحاضر أو المستقبل يجب الحفاظ على النظام برمته. نستنتج ان هذا المقياس ذات صلة وثيقة بتغيير أي حجم للمنظمات سواء كانت متعددة الجنسيات او عمليات الاندماج ومشاركة الأعمال الدولية والتحالفات بما فيه مبادرات التغيير الأكثر تعقيداً.

4. مقياس إمكانات النجاح: يوضح هذا المقياس ثلاثة أنواع من إمكانات النجاح هي: (العيساوي وآخرون، 2012: 128)

أ. التمرکز في الأسواق المستهدفة، ويعني الحصول على مواقع قوية وحصص في الأسواق الفريدة والخاصة بالسلع والخدمات وهذا يعتمد على حجم الاسواق وكثافة المنافسة.

ب. الميزة التنافسية في موقع السوق وعلى المدى البعيد يمكن أن يعبر عنها بأساليب مختلفة، تشمل نوعية منتجات وخدمات أفضل لزبائننا، إعلانات مؤثرة أو مكتفة، مزايا وعروض أخرى.

ت.المزايا التنافسية المرتبطة بالمديرين وعلى المدى البعيد والتي تشتمل على عدة أنواع سواء كانت معلومات مالية، وبرامجيات، أو الصور والعلامات التجارية، والتكنولوجيا البشرية، وبراءات الاختراع، والقدرات والقابليات المعتمدة على التغيير وغيره.

نستنتج مما سبق إن هذه المقاييس يمكن أن توجه المنظمات لتحقيق أهدافها بغية تحقيق النجاح الإستراتيجي، ويُمكّنها من تحليل نتائج قياس قيمتها التنظيمية، و إتاحة الفرصة للقيادات الادارية فيها من صياغة إستراتيجيات ناجحة من خلال رصد الموارد اللازمة لتنفيذها، وبما يؤمن لها مطابقة ادائها الفعلي مع المخطط.

### ثالثاً. أبعاد النجاح الاستراتيجي Strategic Success Dimensions

اصبحت الأبعاد والخصائص والمقاييس تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما إنها تؤثر مسارات العلاقات بين أبعاد الظواهر المدروسة وأرتباطاتها مع ظواهر أقرب (الساعدي، 2006: 28)، وتستند إلى معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة، تفيد في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتناغم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء التغييرات عليها، وحدد كل من (Katz & Green, 2007: 586) ثلاثة ابعاد فرعية للنجاح الاستراتيجي جرى اعتمادها في البحث الحالية وكما يأتي:

#### 1- البقاء Survival

أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. وبعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف التنظيمية الضمنية التي تتطلب أستثمار المواد والطاقات إذا إن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الانتباه للبقاء المنظمي. وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب أدارته بأن يكون المدير فعالاً في توقع التغيير أو حتى إن يكون مبدعاً لذا فقد توجه المديرون نحو أحداث التغيير داخل المنظمة إذا إن البقاء اليوم يعتمد على بقاء المنظمة وقدرتها في مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محددات لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية ( الخفاجي ، 2004: 100). وبعد البقاء في ميدان المنافسة هدفا تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones, 2007: 310). نستنتج من ذلك بأن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف المنظمات الذي يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ. قدرتها على تحقيق أهدافها المتمثلة برفع قيمتها التنظيمية فضلاً عن تحقيق أهداف زبائننا.

ب. قدرتها على فهم إدارة الموجودات الرئيسة الملموسة وغير الملموسة.

ج. الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وموارد بشرية.

فنظرية المنظمة تدرس كيف يمكن إن تزيد المنظمات من قدراتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية شرعية، وقانونية ومدى قبولها في السوق، إذ إن معاناة المنظمات الجديدة هي في مسؤولية التجديد والكثير منها يموت بسبب عدم تطوير المعارف المطلوبة لجذب الزبائن والحصول على مصادر أخرى لغرض زيادة فرص بقاء المنظمات التي تظهر المصادقية والمقبولية لدى عملائها بتلبية حاجاتهم. (Jones, 2007: 312) والنظرية المؤسساتية توضح أنه من المهم دراسة المنظمات لكيفية تطوير مهارات تحسين كفاءتها الفنية، وإن هذه النظرية توضح أنه من أجل زيادة فرص بقائها على المنظمات إن تتبنى

قواعد ومفاتيح للبيئة المحيطة بها. ويرى البعض إن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته، لأن المنظمة تتطلق منه للبحث عن وضع مناسب ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد والسعي لمزيد من النمو والاستقرار ثم التكيف على وفق أطر تتابعي يبدأ وينتهي بالبقاء الذي يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة، وإن كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 1999:348). وإن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراضي ضمنى بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بالية ولادة وفناء شبيهه بالكائنات العضوية ومنها الإنسان، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة، وأنها قادرة على البقاء وأن لم تكن ناجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الموارد البشرية 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، كمؤسسة الموصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية، وسلطة الكهرباء الأردنية)، مع مراعاتها لحقيقة أن بقائها في الأمد الطويل يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائنها، وأقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاياتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل (القيوتي، 2000: 84)، وهناك نوعين من استراتيجيات البقاء كونها مصدر قوة للمنظمات، وتزيد من فرص بقائها في السوق هي: (Jones, 2007: 308)

أ. استراتيجية (الداخل الأول ويرمز لها بالرمز R) تتبعها المنظمات التي تنتهز فرصة التواجد مبكراً في السوق، وتكمن فائدة المنظمات من هذه الإستراتيجية تكمن في حصولها أولاً على الفوائد والموارد الموجودة في محيطها ونتيجة لذلك تكون المنظمة قادرة على النمو بسرعة وتطور مهاراتها التي تزيد فرص بقائها وأزدهارها، مقابل استراتيجية (الداخل الأخير والتي يرمز لها بالرمز K) تتبعها المنظمات التي تتأخر في الدخول إلى السوق والتي عادة ما تتأسس في بيئات أخرى وتنتظر إن تدخل بيئة جديدة حتى تقل عدم ثبوت تلك البيئة والطريقة الصحيحة للتنافس تكون واضحة.

ب. إستراتيجية خاصة مقابل استراتيجيه عامة: يمكن إن يتحدد الفرق بين الاستراتيجيتين من خلال طاقة محيط العمل التنافسي، ومجموعة الموارد التي لأجلها تتنافس المنظمات، وأن المنظمات التي تتبع الاستراتيجية الخاصة تركز مهاراتها بملاحظة حد ضيق من الموارد في بيئة أو مكان منفرد، إما المنظمات التي تتبع الاستراتيجية العامة فتتشر مهاراتها لتتنافس على حد أوسع من الموارد وفي بيئات وأماكن متعددة، وإن الاستراتيجية الخاصة تطور إمكاناتها للسيطرة على الاستراتيجية العامة في مكان واحد وذلك بتركيز نشاطها في ذلك المكان وتقدم لزيائنها خدمات أفضل، إذ انها قادرة على تطوير منتجات أرقى لأنها تستثمر كل مواردها في مكان ضيق، وبالعكس تستطيع الاستراتيجية العامة أن تتفوق على نظيرتها عند وجود عدم ثقة في البيئة العامة والخاصة ويمكن أن تتواجد بالمكان نفسه. في حين حدد (Porter) ثلاث استراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق البقاء للمنظمات هي: (Hunger & Wheelen, 2006: 148)

أ. قيادة الكلفة: وهي استراتيجية الكلفة المنخفضة أو المحافظة على التكاليف المنخفضة وتستهدف السوق الشامل وتتطلب تأسيس تسهيلات ناجحة لمتابعة تقليل الكلفة من خلال الخبرة وتجنب حسابات الزبون وتقليل الكلفة في مجالات البحث والتطوير، وبسبب الكلفة الواطئة يكون قائد الكلفة قادراً على أن يفرض اسعار منخفضة لمنتجاته من منافسيه وتتبع بعض المنظمات هذه الاستراتيجية بنجاح لان كلفتها الأقل تسمح لها بأن تستثمر للحصول على الأرباح في أثناء أوقات المنافسة القوية وأيضاً سعرها الواطئ سوف يكون حاجزاً لدخول منافسين جدد مما يرفع من قيمتها ومكانتها في السوق.

ب. التمايز: أي منتجات وخدمات المنظمة يجب أن تكون متميزة عن غيرها، ويأتي التمايز من مصادر متعددة أو مختلفة مثل تطوير الصور والعلامة التجارية، كسب ولاء الزبون، تفعيل قنوات التوزيع وتهدف هذه الإستراتيجية إلى عائدات أعلى من المعدل في عمل معين بسبب الإنتاج وتقليل حساسية الزبائن لأسعار الكلف المتزايدة ويجري عادة تحويلها إلى المشتريين.

ج. التركيز: هي استراتيجية يجري من خلالها خدمة قطاع سوقي معين.

## 2. التكيف Adaptive

لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق كما أشير بذلك في أغلب الدراسات فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويرى (Daft, 2004: 151) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص، مما يمكن المنظمة من الاستجابة لها فوراً. وأوضح (Hill & Jones, 2012: 508) ان التغيير أصبح أمراً حتمياً للمنظمات التي تعاني أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة ومنافسة. ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يجري أستأصاله من المنظمات من خلال التعديلات الصغرى، ويرى الباحثان (Hill & Jones) أيضاً ان المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدئاً أساسياً والتي يسعى فيها المديرين إلى تحسين نقاط القوة المنظمة وأستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية . وأول خطوة في عملية التغيير في تحديد حاجة التغيير ، إذ يجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي تفصل بين الأداء الفعلي والمخطط من خلال اتباع تحليل (SWOT) لتعريف الوضع الراهن للمنظمة ومن ثم تحديد معوقات التغيير التي تمنع المنظمة من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود، وبعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على انه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي، ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية، وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العنزي، 2010: 126) ، وعرفه (Kasten, 2016: 20) بأنه "الجهد المنظمي للرد في بيئة متغيرة الظروف"، وبين (Kasten) أن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغييرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وأن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي وعرفه (الشامع وحمود، 2007: 329) بأنه "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان"، ويرى (الركابي، 1999: 342) بأنه "سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغييرات البيئية وبقائها نشطة فيها".

وأفاد(العنزي، 2010: 146) أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، لان تغييرات البيئة يمكن تحملها لأمد زمني قصير، ولكن التكيف في أطار الظروف المتغيرة ضروري لبقاء المنظمة على الامد البعيد، في حين عده (Heuer, 1999: 4) من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة قادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم قيمة أدائها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في ضوء السعي لمزيد من النمو والنهوض بالمسؤولية الاجتماعية، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها.

نستنتج مما سبق أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وإرضاء الموارد البشرية مرتبط بقدرتها على التكيف، إذ أنها محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، و لا بد لها من أجل البقاء من التنبؤ بتلك التغييرات ومعالجتها للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها، لأن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف والانفتاح الفكري مع الأدوار البيئية المتغيرة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار بما يضمن لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية لغرض الاستمرارية في عملياتها.

جرى وصف النمو بأنه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم خلالها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، وأنه يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية ومن ثم تطوير ميزتها التنافسية، وتشعر المنظمة القادرة على اكتساب الموارد ان لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئا مختلفا تماما عما كانت عليه عند بداية نموها. (Jones, 2007: 312)، وعرف (العزاوي، 2008: 212) النمو انه "قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها". ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال عملها من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات ومن ثم زيادة حجمها، وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حاليا. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المنظمات إن تنمو سريعا لمجاراة التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضا وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضا للبقاء في عالم المنافسة الحادة (Daft, 2001: 352)، وأن تحقيق النمو من خلال الكفاءة أي التوصل إلى الحجم الصحيح والقدرة على تقليص الحجم، فضلاً عن تخفيض التكاليف هو اتجاه محدد المسار، كما انه لا يتفق مع القدرة الإبداعية التي كثيرا ما تنشأ من الزيادة إلى الاحتياج ومن مستوى معقول من النظام الذي يكون مقصوداً أحيانا والبحث عن مصادر للنمو المستقبلي، أي قفزات غير متصلة في الرؤية والفهم اللذين يؤديان إلى القيمة وهذه تحتاج إلى القدرة الإبداعية (Kaw, 2001: 11). وحدد (الركابي، 2004: 354) ثلاث طرائق للنمو هي:

أ. التكامل العمودي ويحدث عند الامتداد باتجاه مصادر التجهيز أو مصادر التوزيع.

ب. التكامل الأفقي ويحدث عند توجه المنظمة الى توسيع خط عملياتها الحالية بهدف زيادة الإنتاج والبيع.

ج. التنويع غير المترابط ويحدث من خلال قيام المنظمة بدخول نشاط جديد يختلف كلياً عن نشاطها الحالي الذي تمارسه.

ويؤكد (Hess & Hazanjan, 2006) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على مقاييس القدرات المقترحة في المنظمات لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات تطويرها، إذ تعد الأساس لنتائج أعمال المنظمات، فإذا أرادت تحقيق النمو فعليها تحقيق الابتكار والتطوير والاكتساب الداخلي لقدراتها، وبما يضمن لها الحصول على المنفعة من عملية اكتساب القدرات الذاتية لها، وهذه العملية بمجملها تحقق النمو للمنظمة لكن لاتجري إلا بوجود قدرات ريادية وابتكارية تنظيمية تؤدي إلى زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفي من خلال عملية النمو.

نستنتج مما سبق أن بعد النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة النجاح الاستراتيجي فإنه يتطلب الدعم المتواصل من قيادة إدارية ناجحة للمنظمة، مع تضافر جهود اعضائها بالمواسلة والمشاركة الجادة في تحقيق الأهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد، وهذا يتحقق عند شعورهم بأن النمو سيبقيهم لهم فرصا جديدة لسد حاجاتهم، وبما يزيد من ضرورات الاهتمام بمواقفهم واتجاهاتهم إزاء السعي الذي يقود إلى نمو أنشطة المنظمة والتنويع في منتجاتها وخدماتها، والحرص على إن يكون النمو باتجاه الأهداف التي يطمح لها أصحاب المصالح والتي لأجلها وجدت المنظم ومن ثم تحقق نجاحا استراتيجيا في جميع انشطتها (Hammer, 2014: 68).

المطلب الثاني: القيمة المنظمة

تعمل المنظمات اليوم في بيئة اعمال تكون فيها القيمة هي السائدة، ويجب ان تسعى هذه المنظمات في ظل المنافسة الشديدة باستمرار الى تسليم سلع او خدمات ذات قيمة اكبر لزبائنها وبكلفة اقل. وللقيام بذلك فقد اجبرت تلك المنظمات على تبني انواع من برامج تحسين الاداء التي يتطلب اغلبيتها تطوير انظمة لقياس اداء اعمالها.

اولاً: فلسفة مفهوم القيمة المنظمة: ان كل منظمة يمكنها ان تنتج قيمة ما، الا ان مفهوم القيمة ينطوي على عناصر واساليب مختلفة في ظل اقتصاد المنافسة الجديد القائم على المعرفة والمعلومات والأعمال الالكترونية. فمن وجهة النظر الاقتصادية الحديثة، ان تحولات جوهرية في مفهوم القيمة قد تأسست منها وعلى سبيل المثال التحول من مفهوم القيمة المنفردة (Single Value) المرتبطة بالقيمة المباشرة الملموسة للزبون، الى مفهوم القيمة متعددة الأبعاد (Multi dimensions value) (البغدادي، 2006: 87).

وعلى هذا الاساس وصف (Harvey & Brown, 2000: 277) مفهوم القيمة المنظمة بالأداء المتفوق والتميز، في حين أشار (Buttle, 2004: 226) الى ان القيمة للأعمال تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من المنتجات، والخدمات، والعمليات، والموارد البشرية، والموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة، ومن العلاقات مع الزبائن، والتوزيع. اما (Appleg, et al., 2003: 7، 245، 293) ; (Luftman et al. 2004: 382) فيرون انه بمجرد استخدام تقنيات المعلومات في اداء الأعمال المختلفة في المنظمات فان القيمة قد تحققت. أما (Fawcett, 1999: 108) فيرى ان كفاءة وفاعلية ادارة سلسلة التجهيز والكلفة المنخفضة للأعمال والجودة العالية المدركة من قبل الزبون هي التي تمنح المنظمة قيمة لأعمالها، وهذا يتفق مع توجهات البحث الحالي.

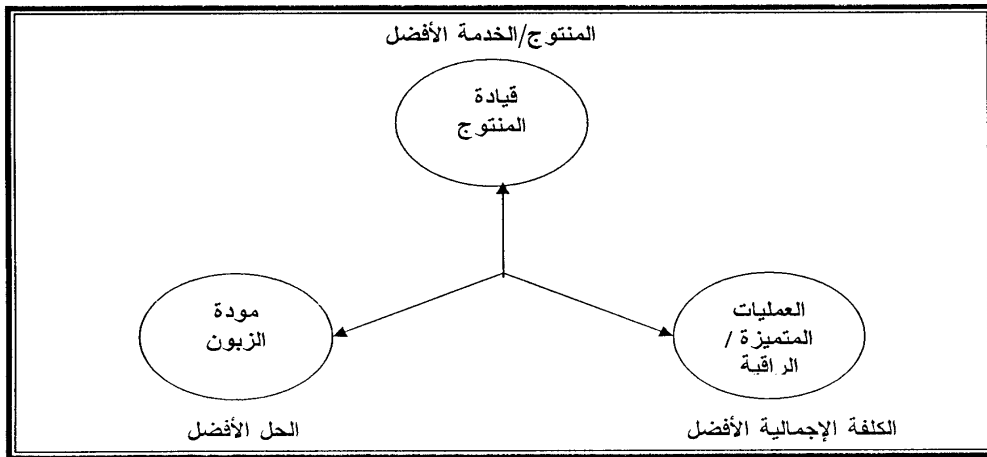
ثانياً: فلسفة نظام القيمة المنظمة: يتكون نظام القيمة في اية منظمة من سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة لمنتجاتها او خدماتها بصورة اجمالية، وجرى على خلفية نموذج (Porter) تحديد أنشطة سلسلة القيمة الى أنشطة رئيسية (Primary Activities) وأنشطة داعمة (Supporting Activities)، ويعد هذا التحديد هو الأفضل والأدق منذ الثمانينيات من القرن العشرين للتعبير عن مفهوم القيمة المضافة التي لا تعد الاخيرة اساساً منطقياً لتحليل الكلفة لأنها تفصل بين المواد الخام والمواد الاخرى المساعدة في اداء النشاط هذا من جانب، ومن جانب آخر لا تركز الضوء على اقتصاديات الارتباط بين المنظمة ومواردها والتي تكون سبباً مباشراً في تقليل الكلفة او زيادتها في تميز المنتج (البغدادي، 2006: 88). فالأنشطة الرئيسية تحتوي على الامدادات الداخلية والخارجية، التسوق، المبيعات، الخدمات، في حين تضم الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية كل من التنظيم، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والشراء (O'Brien, 2001: 209)، وبهذا فان سلسلة القيمة عبارة عن توليفة مكونة من ارتباطات وعلاقات تبادل التأثير فيما بينها، ومن ثم فان انجاز اي نشاط يؤثر على نتائج وأداء الأنشطة الاخرى.

واشار الباحثان (Porter & Kramer, 1999: 121) الى مفهوم فكري لخلق القيمة وهو ان مجرد كون المنظمة متيقنة بانها عملت بشكل جيد بالاستناد الى عدد من الأسس والقواعد الخاصة بالعمل فان ذلك يمنحها قيمة لأعمالها، وطرحا اربع طرائق لأسس خلق القيمة هي:

1. اختيار أفضل الضمانات.
2. تأشير أفضل الموردين.
3. تحسين مستمر للاداء.
4. استخدام الحالات المتقدمة من المعرفة والممارسة.

اما (Simon, 1994: 25) فقد رأى ان هذا الوصف لسلسلة القيمة هو وصف كلاسيكي اذ ان نموذج الأنشطة تتدفق بشكل خطي من المجهزين مروراً بالأعمال وصولاً الى الزبائن. اما الأنشطة الثانوية فهي أنشطة تدعم الأنشطة الرئيسية من اجل الرقابة التنظيمية والادارة والتنسيق. لذا فان القيمة المضافة لها تكون بشكل غير مباشر، وان سلسلة القيمة هذه تتأثر بالبيئة التي تعمل بها المنظمة ومن ثم ستكون من ضمن نظام قيمة اشمول وهو نظام القيمة المنظمة<sup>1</sup> تشترك به سلباً وإيجاباً (Simon, 1994: 27). وهذه امتدادات خلفية وامامية لا يمكن التغاضي عن تأثيراتها وادوارها في خلق القيمة. وبينما القيمة المباشرة تحدد من خلال قيمة السلعة او الخدمة نفسها، فان القيمة المضافة تميل الى القيمة التي يمكن إضافتها بواسطة عوامل مثل الخدمات المتميزة والتسليم السريع، وان (Porter) اهمل سلسلة العلاقات العمودية والتي اطلق عليها سلسلة القيمة الافتراضية التي تتضمن التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية من جانب وتأثيرات الأنشطة الداعمة الاخرى غير التي ذكرها (Porter) كالتوزيع التداوبي والاختيار والأسواق الجديدة، الانترنت، وتقنية المعلومات (Tapscott, 1999: 49).

وشدد (Kincaid, 2003: 4) على ثلاث دعائم اساسية بإطار نموذج نظام القيمة، فقد يكون اساس القيمة قيادة الادارية وذلك بتقديم مخرجات مميزة، او تقديم الحل الأفضل بالاستناد الى رضا الطلبة، او من خلال عمليات مميزة مستندة لقيادة الكلفة. او قد تكون من الدمج الثنائي او الثلاثي لهذا البعد. وكما في الشكل (1).



شكل (1) نموذج نظام القيمة

Source: Kincaid, (2003): "Customer Relationship Management", Prentice.Hall, New Jersey, P.4.

### ثالثاً: مقاييس القيمة المنظمة:

وتعني القيمة المنظمة من وجهة نظر (Molhatra, 2003: 2) التركيبة المؤسسية للمنظمة، واطر العمل فيها، والبنى التحتية التي يمكن لها ان تسهل الاستخدام الفاعل، والتشارك، في خلق وتجديد القيمة. عليه فان ادوات قياس القيمة المنظمة ومنهجيات تقييمها تساعد المنظمات على التحليل والتقارن المرجعي لمقدرتها وقدراتها في ظل اعمال مستندة الى المعلومات والمعرفة. وقد ترشحت عن جهود الباحثين مقاييس لقيمة اعمال المنظمة نوجزها بالاتي:

1. سمسار التكنولوجيا: ركز على مركبات القيمة المنظمة العالية للمنظمة وهي، خفض الكلف والتحسين المستمر للجودة، واستخدام التقنيات الحديثة، والموجودات الفكرية. (Brookling, 1996: 53)

2. القيمة الاقتصادية المضافة: ان القيمة المنظمة محسوبة بواسطة تعديل الأرباح غير القريبة للمنظمة مع التغيرات في الموجودات غير الملموسة. فالتغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة توفر مؤشر فيما اذا كانت الموجودات غير الملموسة منتجة او غير منتجة. وما هي الإسهامات لتلك الموجودات باداء المنظمة ومن ثم بالقيمة لأعمال: 1997: Stewart, (312)
3. التقييم الشامل: لغرض توفير تقييم شامل لقيمة اعمال المنظمة لابد من التركيز على العلاقة بين المنظمة وراس المال الفكري وتقنية المعلومات، وقد استخدمت ثلاث فئات للقيمة هي، القيمة الحقيقية وقد جرى تمثيلها بالفاعلية الداخلية للمنظمة، والقيمة التي تقاس بتوليد الفاعلية للمنظمة وتدعى بالقيمة الجوهرية او الخارجية، والقيمة التي تعكس تأثيرات البيئة التنافسية وتدعى بالقيمة المؤثرة أو ذات الأثر (Mcpherson, 1998: 92).
4. تقييم الملكية الفكرية: ويتحدد اثر تلك القيمة في تحقيق قيمة مضافة لأعمال وأداء المنظمات، وذلك كونها منهجية لتعليم قيمة الملكية الفكرية للعاملين ذوي المهارات العالية في المنظمة (Sullivan, 2000: 27).
5. خلق القيمة الإجمالية للأعمال: يجري هنا استخدام مخصوم التدفقات النقدية المتأتية من اعادة فحص الاحداث التنظيمية التي تؤثر على الأنشطة المخططة وعلى الزيادة في استخدام التقنيات الحديثة لأداء الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة (Anderson & Mclean, 2000: 512).
6. بطاقة الدرجات المتوازنة لسلسلة القيمة: تستخدم هنا لسلسلة القيمة كونها مصفوفة مؤلفة من مؤشرات غير مالية جرى ترتيبها طبقا الى دورة الاكتشاف (Lev, 2002: 7).

#### رابعاً: ابعاد القيمة المنظمة:

حدد الباحثين والكتاب ابعاد القيمة المنظمة كل بحسب رؤيته الخاصة، وبهدف متابعة التطور لهذه الابعاد، نجد ان (Brooking, 1996: 36) هي: (خفض الكلف، التحسين المستمر لجودة التعليم، استخدام التقنيات الحديثة، رفع المهارة للموجودات الفكرية)، في حين وضع (Fawcett, 1999: 108) ثلاثة ابعاد هي: (كفاءة وفاعلية ادارة سلسلة التجهيز، الكلفة المنخفضة للأعمال، الجودة العالية المدركة من قبل الزبون)، وحددها الباحثون (Hill et al., 2001: 149) ; (Afuah & Tucci, 2003: 17) بأربعة ابعاد هي: (الكفاءة، الجودة، الابتكار، قيمة الزبون)، واستنادا الى رأي (Buttle, 2004: 225) ان ابعاد القيمة اعمال المنظمة هي: (السلع، الخدمات، العمليات، الموارد البشرية، الموارد المادية، الاجهزة والمعدات، التحسين المستمر، التعلم من خبرات الاخرين)، ولاغراض هذا البحث سيجري اعتماد الابعاد التي جاء بها (Brooking, 1996: 36) لكونها الاكثر ارتباطا بأبعاد القيمة المنظمة والاكثر انسجاما مع اتجاهات البحث وأهدافه.

1. تخفيض الكلف: بغض النظر عن شدة المنافسة تتمكن المنظمة من السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة وتخفيض الكلف وذلك من خلال وسائل عديدة يطلق عليها موجهات الكلفة (Cost Drivers)، ومنها وفورات اقتصادية الحجم (Economic Scale)، وفورات منحنى التعلم (Learning Curve)، الاستغلال العالي للطاقة، تخفيض كلف الأنشطة المترابطة مع بعضها، التركيز على انجاز مستويات مرتفعة من الانتاجية مقارنة بالمنافسين، استخدام التقنيات الحديثة للتأثير بهيكل الكلف (الروسان، 1997: 13)، وكذلك علاقات الأعمال المستمرة والمستقرة مع الزبائن تخفض كلفة اجتذاب زبائن جدد كما تخفض كلفة المعاملات بالنسبة للزبائن الساندين (Arndt, Dwyer, 1979; et al., 1987; Zeithaml & Bitner, 2003)، كما ان تركيز جهود المنظمة نحو الزبائن الحاليين والمستهدفين يحقق مزايا اقتصادية وذلك بتخفيض كلف مواردها (Bowman, 1999: 48). بينما حدد (Rose, 2002: 450) ان منظمات تقديم الخدمة

يمكن ان تخفض كلفها من خلال التوازن بين كلفة اقامة مشاريعها الحالية. عموما ان المنظمات التي تتمكن من تحقيق كلف اقل من معدل منافسيها يمكنها ردع منافسيها عن الخوض في حرب الاسعار، بالاضافة الى كون ذلك رادع لدخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها في السوق (Pitts & Lee)، (92: 1996).

**2. التحسين المستمر لجودة عملية التعليم:** اكد (Aqyilano & Chase)، (23: 1995) ان تحسين الجودة لا يشمل على جودة السلعة او الخدمة فحسب بل يمتد الى جودة عملية التعليم، اما (Lim، et al، 615: 1999) فقد تجاوز منظور العملية التعليمية و اشار من منظور معرفي الى ان استراتيجية الجودة تركز على التحسين المستمر للعمليات وزيادة الاعتمادية على المنتجات او الخدمات ورضا الزبون من خلال الاعتماد على راس المال الفكري، وذلك يعتمد بشكل كبير على المعلومات لا على العمليات (Eppinger)، (149: 2001)، بينما تصور (Harvey & Brown، 361: 2001) ان جهود التطوير الاكاديمي التنظيمي لمقابلة التحديات هي تحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة وتستخدم في ذلك مدخل ادارة الجودة الشاملة الذي يركز على التحسين المستمر وبما يفوق توقعات الزبون او تجاوزها، اما (Krajewski & Retizman، 215: 2005) فقد اكد ان هناك مدخلان لهما علاقة بتحسين الجودة الاول: هو التصميم العالي للاداء، ويعني صفات متفوقة وقدرة اكبر على المنافسة والقدرة على تقديم قيمة وانجاز الخدمة وتحقيق الامان في السلعة او الخدمة. والثاني: جودة المطابقة وهي المطابقة لمواصفات التصميم، فالزبائن يرغبون بسلع او خدمات تتطابق مع المواصفات التي يدركونها او تلبى توقعاتهم.

**3. رفع مستوى الخبرة والمهارة:** تظهر قوة الخبرة من المعلومات والمعرفة المهمة للموجودات الفكرية، او المهارات التي تحصل في اطار التفاعل التنظيمي (Noe & Daft، 2011: 223)، على هذا الاساس ركزت المنظمات اليابانية على تنمية وتطوير رأس المال الفكري الموجود لديها، من اجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بالمستوى الذي ادى الى التأثير على الاداء المتفوق لتلك المنظمات من خلال عملية التناوب وتدوير الموارد البشرية (Job Rotation) التي تمتلك المعرفة في تلك المنظمات (Kubo & Saka، 2012: 262)، فالمظمة المتعلمة ونظم المعلومات الادارية تهدف في اساسها الى مواجهة المنافسة القوية لتحقيق نجاحها الاستراتيجي (Arora، 2002: 240).

ان على المنظمات الناجحة التفكير في مواردها البشرية، وتقديم افضل الخدمات لزيائنها، وان تبذل جهودا مميزة لجعلهم اذكياء وسعداء واكثر انتاجا ونتاجية في ادوارهم من خلال رفع مهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم ومكافأتهم وتمكينهم بغية اعطاء جرعات منشطة لإضافة قيمة تنظيمية لاعمالها. (Honey & Cutt، 2000: 22)

**4. استخدام التقنيات الحديثة:** ان ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت ثورة المعلومات وتطور التكنولوجيا الى ما اصبح يعرف بصناع المعرفة أي قوة العمل (Martin، 2002: 3)، وبات تطوير او اكتساب التكنولوجيا قرارا استراتيجيا مهما للعديد من المنظمات نظرا لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطوير الداخلي او التحالفات التي قد تكون مناسبة ونقل من الخطر او قد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق الترخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا (Norma & Scholes، 2002: 512)، وعل حد وصف (Jessup & Valacich، 2003: 59) ان ادارة التكنولوجيا هي أشبه بحلبة صراع يتقرر بها اي المنظمات ستكون الرابحة وايها الخاسرة، وعلى هذا الاساس اصبحت المنظمات اليوم جادة اكثر من اي وقت مضى في استخدام التقنيات الحديثة لادارة المعلومات بطرائق ابتكارية، مما دعاها لان تحصل على الموارد البشرية التي تعمل بشكل دائم في تقنيات المعلومات الجديدة والتي ستؤثر بشكل فاعل على اعمالها (Norma & Samson، 2012: 17).

نستنتج مما سبق ان التكنولوجيا اصبحت اليوم ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال لرفع قيمتها التنظيمية من خلال العمل الجاد والدؤوب بالجهود الفردية والجماعية لتحسين جودة الأعمال ولتكون اكثر انتشارا في المستقبل مما يحتم علىها اغتنام الفرص من تبني التكنولوجيات الجديدة.

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث**

يركز المبحث على تحليل واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل التباين بين مجتمعي البحث وقياس علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الرئيسية التي انطلق منها البحث:

**اولا: تشخيص واقع واهمية متغير النجاح الاستراتيجي لمجمعي البحث**  
قيس متغير النجاح الاستراتيجي عن طريق ثلاثة ابعاد: "البقاء، التكيف، النمو"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمات المبحوثة.

**1. بعد البقاء:** يوضح الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد البقاء بلغت (75.3%) و (74.7%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة سعي إدارة الجامعة إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد البقاء والتي بلغت (3.73) و (3.67) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.39) و (1.44) ومعامل اختلاف (0.37) و (0.39)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد البقاء كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

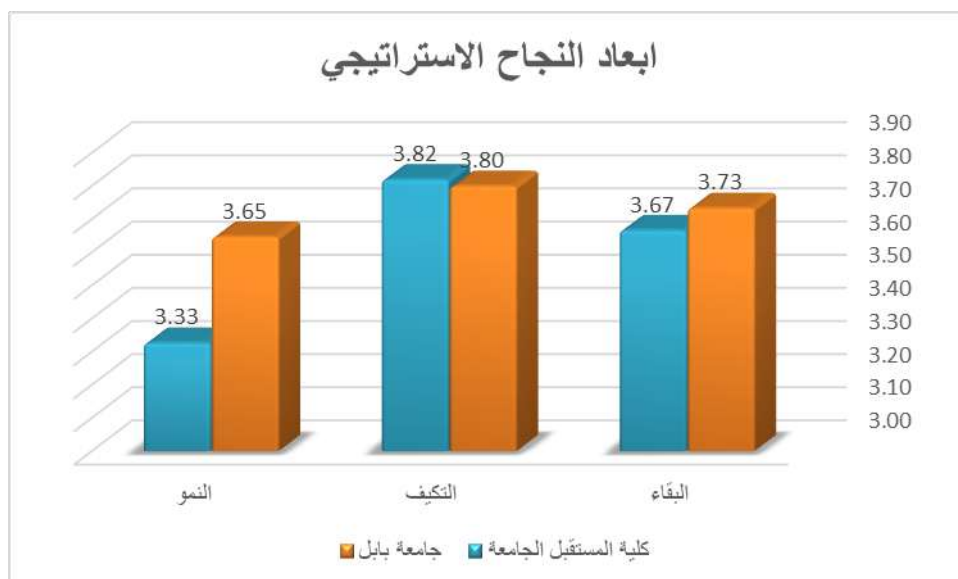
جدول (2) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير النجاح الاستراتيجي

| الفقرة         | جامعة بابل   |           |               | كلية المستقبل الجامعة |           |               |
|----------------|--------------|-----------|---------------|-----------------------|-----------|---------------|
|                | نسبة الاتفاق | وسط حسابي | انحراف معياري | نسبة الاتفاق          | وسط حسابي | انحراف معياري |
| البقاء         | 75.3%        | 3.73      | 1.39          | 74.7%                 | 3.67      | 1.44          |
| التكيف         | 76.0%        | 3.80      | 1.39          | 86.0%                 | 3.82      | 1.04          |
| النمو          | 74.0%        | 3.65      | 1.32          | 62.0%                 | 3.33      | 1.22          |
| نجاح استراتيجي | 75.1%        | 3.73      | 1.37          | 74.2%                 | 3.60      | 1.26          |

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

**2. بعد التكيف:** يبين الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التكيف بلغت (76%) و (86%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان إدارة الجامعة تعتمد على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التكيف والتي بلغت (3.80) و (3.82) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.39) و (1.04) ومعامل اختلاف (0.37) و (0.27)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التكيف كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

**3. بعد النمو:** يوضح الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد النمو بلغت (74%) و (62%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة تبني إدارة الجامعة إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها مع تفوق جامعة بابل في النمو، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد النمو والتي بلغت (3.65) و (3.33) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.32) و (1.22) ومعامل اختلاف (0.36) و (0.37)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد النمو كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.



شكل (2) الاوساط الحسابية لابعاد النجاح الاستراتيجي في جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (2)

ويوضح شكل (2) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد التكيف اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية ولكلا الجامعتين مع تفوق طفيف لكلية المستقبل الجامعة تلاها بعد البقاء بالمرتبة الثانية مع تفوق جامعة بابل بينما جاء بعد النمو بالمرتبة الاخيرة مع تفوق كبير لجامعة بابل مقارنة بكلية المستقبل الجامعة من حيث استجابات افراد عينة البحث.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير النجاح الاستراتيجي اذ بلغت قيمتها (75.1%) و (74.2%) على التوالي في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير النجاح الاستراتيجي (3.73) و (3.60) على وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مع تفوق واضح لجامعة بابل مقارنة بكلية المستقبل الجامعة كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.37) و (1.26) ومعامل اختلاف (0.37) و (0.35) على التوالي، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمات المبحوثة تعمل على تبني متغير النجاح الاستراتيجي مع وجود تفاوت بينهما.

### ثانياً : تشخيص واقع وأهمية متغير القيمة المنظمة

جرى قياس متغير القيمة المنظمة من خلال اربعة ابعاد هي: " تخفيض الكلف، التحسين المستمر، مستوى الخبرة، استخدام التقنيات الحديثة"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

- 1. تخفيض الكلف:** يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد تخفيض الكلف بلغت (76.7%) و (65%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان إدارة جامعة بابل تعمل على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص كون الدراسة فيها مجانية لمرحلة البكالوريوس، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تخفيض الكلف والتي بلغت (3.58) و (3.28) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.27) و (1.19) ومعامل اختلاف (0.36) لكليهما، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تخفيض الكلف كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
- 2. التحسين المستمر:** يوضح الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التحسين المستمر بلغت (69.3%) و (74.7%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة تبني إدارة الجامعة تسعى الإدارة الى تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبرائها باستمرار، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التحسين المستمر والتي بلغت (3.11) و (3.63) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.18) و (1.31) ومعامل اختلاف (0.38) و (0.36)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التحسين المستمر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (3) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير القيمة المنظمة

| كلية المستقبل الجامعة |               |           |              | جامعة بابل |               |           |              | الفقرة                   |
|-----------------------|---------------|-----------|--------------|------------|---------------|-----------|--------------|--------------------------|
| اختلاف                | انحراف معياري | وسط حسابي | نسبة الاتفاق | اختلاف     | انحراف معياري | وسط حسابي | نسبة الاتفاق |                          |
| 0.36                  | 1.19          | 3.28      | 65.0%        | 0.36       | 1.27          | 3.58      | 76.7%        | تخفيض الكلف              |
| 0.36                  | 1.31          | 3.63      | 74.7%        | 0.38       | 1.18          | 3.11      | 69.3%        | التحسين المستمر          |
| 0.29                  | 1.14          | 3.90      | 84.4%        | 0.23       | 0.97          | 4.14      | 90.0%        | مستوى الخبرة             |
| 0.24                  | 0.95          | 3.96      | 93.3%        | 0.29       | 1.12          | 3.91      | 81.1%        | استخدام التقنيات الحديثة |
| 0.33                  | 1.20          | 3.65      | 77.8%        | 0.34       | 1.22          | 3.60      | 77.8%        | القيمة المنظمة           |

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

- مستوى الخبرة:** يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد مستوى الخبرة بلغت (90%) و (84.4%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان إدارة الجامعة تعمل على استقطاب ذوي الاختصاص المتميز في العمل الجامعي، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد مستوى الخبرة والتي بلغت (4.14) و (3.90) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.97) و (1.14) ومعامل اختلاف (0.23) و (0.29)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد مستوى الخبرة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
- استخدام التقنيات الحديثة:** يوضح الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد استخدام التقنيات الحديثة بلغت (81.1%) و (93.3%) في جامعة بابل وكلية المستقبل على التوالي، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة ان إدارة الجامعة تشجع اساتذتها وموظفيها على استخدام التقنيات الحديثة لاداء اعمالهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد استخدام التقنيات الحديثة والتي بلغت (3.91) و (3.96) على التوالي، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.12) و (0.95) ومعامل اختلاف (0.29) و (0.24)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد استخدام التقنيات الحديثة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.



شكل (3) الاوساط الحسابية لابعاد القيمة المنظمة في جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (3)

ويوضح شكل (3) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد مستوى الخبرة اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية ولكلا الجامعتين مع تفوق واضح لجامعة بابل لتاريخها الطويل واساتذتها من ذوي الخبرة الكبيرة مقارنة بخبرة اساتذة كلية المستقبل الجامعة تلاها بعد استخدام التقنيات الحديثة بالمرتبة الثانية مع تفوق طفيف لكلية المستقبل الجامعة بينما جاء بعد التحسين المستمر بالمرتبة الثالثة وبتفوق واضح لكلية المستقبل الجامعة، في حين جاء بعد تخفيض الكلف بالمرتبة الاخيرة مع تفوق جامعة بابل مقارنة بكلية المستقبل الجامعة من حيث استجابات افراد عينة البحث.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير القيمة المنظمة اذ بلغت قيمتها (77.8%) لكلا الجامعتين في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير القيمة المنظمة (3.60) و (3.65) على التوالي وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) مع تفوق طفيف لكلية المستقبل الجامعة كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.22) و (1.20) ومعامل اختلاف (0.34) و (0.33) على التوالي، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمات المبحوثة تعمل على تبني متغير القيمة المنظمة مع وجود افضلية بسيطة لكلية المستقبل الجامعة.

### ثالثاً: تحليل التباين بين مجتمعي البحث

يوضح الجدول (4) قيم (F) ومستوى الدلالة ((Sig) لأختبار الفروق المعنوية لأبعاد المتغير التفسيري (النجاح الاستراتيجي) وابعاد المتغير الاستجابي ( القيمة المنظمة) بين كل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

#### 1. أختبار الفروق المعنوية لأبعاد النجاح الاستراتيجي بين جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة:

أ- بعد البقاء: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعد البقاء بلغت (0.072) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.789) وهي اكبر من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي مفادها (لا توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد البقاء لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

الجدول (4) تحليل التباين بين متوسط استجابات جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة

| المتغير            | الابعاد                  | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار        |
|--------------------|--------------------------|--------|---------------|---------------|
| النجاح الاستراتيجي | البقاء                   | .072   | .789          | عدم رفض $H_0$ |
|                    | التكيف                   | 26.979 | .000003       | رفض $H_0$     |
|                    | النمو                    | 33.998 | .0000003      | رفض $H_0$     |
| القيمة المنظمة     | تخفيض الكلف              | 4.425  | .040          | رفض $H_0$     |
|                    | التحسين المستمر          | 16.995 | .00012        | رفض $H_0$     |
|                    | مستوى الخبرة             | 1.638  | .206          | عدم رفض $H_0$ |
|                    | استخدام التقنيات الحديثة | 30.287 | .0000009      | رفض $H_0$     |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

ب- بعد التكيف: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء التكيف بلغت (26.979) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.000003) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد التكيف لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

ج- بعد النمو: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء النمو بلغت (33.998) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.0000003) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد النمو لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

## 2. اختبار الفروق المعنوية لأبعاد القيمة المنظمة بين جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة:

أ- تخفيض الكلف: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء تخفيض الكلف بلغت (4.425) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.040) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد تخفيض الكلف لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

ب- التحسين المستمر: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء التحسين المستمر بلغت (16.995) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.00012) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد التحسين المستمر لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

د- مستوى الخبرة: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء مستوى الخبرة بلغت (1.638) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.206) وهي اكبر من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي مفادها (لا توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد مستوى الخبرة لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

ج- استخدام التقنيات الحديثة: يظهر من الجدول (4) ان قيمة (F) لبعء استخدام التقنيات الحديثة بلغت (30.287) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (0.0000009) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد استخدام التقنيات الحديثة لكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

يتضح مما سبق ان اغلب ابعاد متغيري الدراسة حققت فروقات معنوية وجاءت متباينة بين جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة ماعدا بعد البقاء من متغير النجاح الاستراتيجي وبعد مستوى الخبرة من متغير القيمة المنظمة اذ كانت متوسطات استجابة افراد عينة المجتمعين متساويتان نوعا ما، وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) من الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين ابعاد النجاح الاستراتيجي وابعاد القيمة المنظمة لجامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة).

## رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة:

يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباطات بين المتغير التفسيري (النجاح الاستراتيجي) وابعاده في المستوى العمودي وبين المتغير الاستجابي (القيمة المنظمة) وابعاده ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

### 1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد البقاء وبين متغير القيمة المنظمة بابعادها:

يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد القيمة المنظمة ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%)، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد مستوى الخبرة اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.472)، في حين كانت العلاقة بين بعد البقاء وبين بعد تخفيض التكاليف اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.342). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير قيمة

المنظمة (0.730) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد البقاء في مستوى القيمة المنظمة للمبحوثة.

جدول (5) علاقات الارتباط بين ابعاد النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة

| ابعاد النجاح<br>الاستراتيجي | ابعاد القيمة المنظمة  |                                |                 |                    |                   |      |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|------|
|                             | القيمة<br>المنظمة     | استخدام<br>التقنيات<br>الحديثة | مستوى<br>الخبرة | التحسين<br>المستمر | تخفيض<br>التكاليف |      |
| x1                          | البقاء                | .730                           | .403            | .472               | .446              | .342 |
|                             | p.value               | .000                           | .001            | .000               | .000              | .007 |
|                             | n                     | 60                             | 60              | 60                 | 60                | 60   |
| x2                          | التكيف                | .625                           | .636            | .504               | .115              | .299 |
|                             | p.value               | .000                           | .000            | .000               | .384              | .020 |
|                             | n                     | 60                             | 60              | 60                 | 60                | 60   |
| x3                          | النمو                 | .579                           | .672            | .384               | .043              | .223 |
|                             | p.value               | .000                           | .000            | .002               | .744              | .087 |
|                             | n                     | 60                             | 60              | 60                 | 60                | 60   |
| X                           | النجاح<br>الاستراتيجي | .760                           | .694            | .555               | .245              | .352 |
|                             | p.value               | .000                           | .000            | .000               | .059              | .006 |
|                             | n                     | 60                             | 60              | 60                 | 60                | 60   |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التكيف وبين متغير القيمة المنظمة بابعادها: يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد القيمة المنظمة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) عدا بعد مستوى الخبرة الذي لم يحقق مستوى دلالة يمكن الاعتماد عليه، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد استخدام التقنيات الحديثة اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.636)، في حين كانت العلاقة بين بعد التكيف وبين بعد خفض التكاليف أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.299). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير القيمة المنظمة (0.625) وهي علاقة موجبة متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%).

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد النمو وبين متغير القيمة المنظمة بابعادها: يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد القيمة المنظمة ان علاقات الارتباط الموجبة وذات الدلالة الاحصائية عند مستوى (1%) اقتصرت على بعدي مستوى الخبرة بمعامل ارتباط بلغ (0.384) وبعد استخدام التقنيات الحديثة بمعامل ارتباط بلغ (0.672)، اذ لم تكن علاقة الارتباط معنوية مع بعدي خفض التكاليف والتحسين المستمر. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير القيمة المنظمة (0.579) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%).

وبالرجوع الى الجدول (5) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير النجاح الاستراتيجي ومتغير القيمة المنظمة بلغت (0.76) وهي علاقة موجبة عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير البراعة التنظيمية فقد حققت (9) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير استراتيجية التمكين بابعادها في المنظمة المبحوثة، اي ما يعادل نسبة (75%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية النجاح الاستراتيجي في تحقيق القيمة المنظمة، وعليه فان هذه النتائج تسمح برفض فرضية العدم ( $H_0$ ) من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة للجامعات المبحوثة).

خامساً: تحليل اثر النجاح الاستراتيجي في ابعاد القيمة المنظمة

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل أثر النجاح الاستراتيجي "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في كل بعد من ابعاد القيمة المنظمة "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6) أثر النجاح الاستراتيجي في ابعاد القيمة المنظمة

| p.value               |            | F      | R <sup>2</sup> | b <sub>3</sub> | b <sub>2</sub> | b <sub>1</sub> | a     | القيمة المنظمة<br>(المتغير<br>الاستجابي) |
|-----------------------|------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|--|
| رفض<br>H <sub>0</sub> | 0.032      | 3.154  | %14.5          | 0.004          | 0.160          | 0.251          | 1.576 | تخفيض التكاليف<br>y <sub>1</sub>         |
| رفض<br>H <sub>0</sub> | 0.004      | 4.889  | %20.8          | -0.034         | -0.07          | 0.502          | 1.636 | التحسين المستمر<br>y <sub>2</sub>        |
| رفض<br>H <sub>0</sub> | 0.00004    | 9.292  | %33.2          | 0.001          | 0.263          | 0.243          | 2.275 | مستوى الخبرة<br>y <sub>3</sub>           |
| رفض<br>H <sub>0</sub> | 0.00000009 | 19.37  | %50.9          | 0.427          | 0.101          | 0.64           | 1.701 | استخدام التقنيات<br>y <sub>4</sub>       |
| رفض<br>H <sub>0</sub> | 0.0000018  | 47.144 | %62.7          | 0.135          | 0.144          | 0.389          | 1.195 | القيمة المنظمة<br>Y                      |

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج Spss

1. تحليل اثر ابعاد النجاح الاستراتيجي بمتغير تخفيض التكاليف:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y_1=1.576+0.251 x_1+0.160x_2+0.004x_3$  ) تفسر ما مقدار %14.5 فقط من العلاقة بين بعد تخفيض التكاليف (y<sub>1</sub>) و ابعاد النجاح الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $H_0 \ B =$   $\left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.032 وهو اقل من مستوى المعنوية عند (1%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) واعتماد الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في بعد تخفيض التكاليف للجامعات المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

2. تحليل اثر ابعاد النجاح الاستراتيجي بمتغير التحسين المستمر:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y_2=1.636+0.502 x_1-0.07x_2-0.034x_3$  ) تفسر ما مقدار %20.8 فقط من العلاقة بين بعد التحسين المستمر (y<sub>2</sub>) و ابعاد النجاح الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $H_0 \ B =$   $\left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  وكون مستوى الدلالة (F)=0.004 وهو اقل من مستوى المعنوية عند (1%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) واعتماد الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في بعد التحسين المستمر للجامعات المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

3. تحليل اثر ابعاد النجاح الاستراتيجي بمتغير مستوى الخبرة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y_3=2.275+0.243x_1+0.263x_2+0.001x_3$  ) تفسر ما مقدار %33.2 فقط من العلاقة بين بعد مستوى الخبرة (y<sub>3</sub>) و ابعاد النجاح الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد

عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \}$   $H_0$   $B =$  وكون مستوى الدلالة  $(F)=0.00004$  وهو اقل من مستوى المعنوية عند (1%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في بعد مستوى الخبرة للجامعات المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

#### 4. تحليل اثر ابعاد النجاح الاستراتيجي بمتغير استخدام التقنيات الحديثة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y_4=1.701+0.64 x_1+0.101x_2+0.427x_3$  ) تفسر ما مقدار 50.9% فقط من العلاقة بين بعد استخدام التقنيات الحديثة ( $y_4$ ) و ابعاد النجاح الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $H_0$   $B =$   $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \}$  وكون مستوى الدلالة  $(F)=0.00000009$  وهو اقل من مستوى المعنوية عند (1%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في بعد استخدام التقنيات الحديثة للجامعات المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه.

وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد اثر اجمالي متغير النجاح الاستراتيجي في اجمال بعد القيمة المنظمة نجد ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=1.195+0.389 x_1+0.144x_2+0.135x_3$  ) تفسر ما مقدار 62.7% فقط من العلاقة بين القيمة المنظمة (Y) و النجاح الاستراتيجي (X)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $H_0$   $B =$   $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \}$  وان مستوى الدلالة  $(F)=0.0000018$  ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهي الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي بأبعاده في القيمة المنظمة للجامعات المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

ينتهي البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات وذلك من خلال مطلبان، يتخصص المطلب الاول بعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها، فيما يختص المطلب الثاني بأهم التوصيات التي ترشحت عن استنتاجات البحث، وكما يأتي:

##### المطلب الاول: الاستنتاجات

1- يؤثر النجاح الاستراتيجي درجة التزام المؤسسات التعليمية ازاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم في اطار سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المؤسسات الاخرى لتحقيق اعلى مستوى من النمو.

2- تحاول جميع اقسام الجامعة تطوير المناهج التعليمية من حيث (المستوى، والتوافق وحاجة منظمات حقل العمل) فيها وتحاول تغيير أساليب تدريس هذه المناهج ويتم ذلك من خلال الأطلاع على المصادر الأجنبية والعربية المماثلة وتطوير أساليب إلقاء المحاضرات بأستخدام التقنيات الحديثة.

3- كثير من اقسام الجامعة لا يوجد فيها مكاتب استشارية ما يؤدي الى ضالة حجم الواردات المالية للجامعة.

4- تتبع اقسام الجامعة جميعاً سياسة الباب المفتوح لمقابلة المستفيدين من خدمات الكلية وأعتداد آليات لمشاركتهم وأستطلاع آرائهم ، عملاً بفلسفة أن المستفيد ورضاه هو الهدف الأساس للجامعة، وإذا ما ظفرت به كانت ناجحة إستراتيجياً. وهذا يعطي لنا أنطباعاً إيجابي عن مرونة القادة في تعاملهم مع المستفيدين لاسيما الطلبة وميل أفراد العينة إلى أنتهاج سياسة الباب المفتوح للأطلاع على سير العمل، أو لحل مشكلات الموظفين

وسماع اقتراحاتهم، وهذا مؤشر على أن سياسة الباب المفتوح أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسات في التنظيمات العربية.

5- توافقت رؤية جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة ازاء كون بعدي البقاء مستوى الخبرة هما الالهم للوصول الى تحقيق النجاح الاستراتيجية وانعكاسه على القيمة المنظمة للجامعة.

6- تعتقد جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة بان ( مستوى الخبرة واستخدام التقنيات الحديثة) هي الابعاد الأساسية التي تكمن فيها قيمة اعمالها.

#### المطلب الثاني: التوصيات

لكون البحث اتخذ من جامعة بابل عامل مقارنة متقدم تقاس به كلية المستقبل الجامعة للأسباب التي سبق إيضاحها، فان جل التوصيات سيوجه الى كلية المستقبل الجامعة، وهذا لا يعني ان جامعة بابل قد نجحت نجاحا تاما، بقدر ما تشخص تراجعاتها بمستوى اقل مما اشترته التحليلات الإحصائية لبعض المتغيرات لكلية المستقبل الجامعة، عليه يمكن تحديد توصيات البحث بالاتي:

1. لابد لكلية المستقبل الجامعة من ان تتوسع توسعا جغرافيا محسوبا تغطي من خلاله المناطق التي يندر فيها تواجد الجامعات الحكومية، لتحقيق وصول واتصال وفهم الطلبة الجدد اكثر بما يسهم في تخفيض الكلف واستفادة اوسع من خدماتها الحالية.

2. ان تعتمد الجامعات الى اعتبار الطالب احد اهم مصادر معرفتها لتحقيق سبق تنافسي من خلال توجيهها الاستراتيجي بما يعزز معيارية رفع جودة قيمة الخدمة المقدمة لطلبتها، اذ ان طبيعة التوجه الجديد في انفتاح البلاد على البلدان المجاورة وباقى دول العالم، تحتم على الجامعات ان تكون متعلمة وريادية بهدف تصميم خدمة ملائمة لطلبتها على الصعيدين المحلي والعالمي.

3. الاقتراب من الطلبة وتفعيل لغة الحوار معهم، بوصفهم الزبائن المستفيدين من جودة خدماتها، كما ويعد رضاهم أول مؤشرات نجاحها الإستراتيجي، مع تصميم أستفتاء دوري لاستطلاع آرائهم في الخدمة التعليمية، ودراسة مقترحاتهم والأخذ بها.

4. ان تلجا الجامعات الى اعتماد الطرائق الالكترونية لتقليل المسافة بينها وبين طلبتها، كالاتصال الهاتفي والاتصال عبر الانترنت وغيرها من الوسائل ان لم تجد مجالا للتوسع لايصال المادة العلمية بالوسائل القديمة المعروفة.

5. لابد للجامعات الأهلية ان توسع من اعداد ملاكاتها باجتذاب المتقاعدين من التدريسيين الحاصلين على الالقاب العلمية، بما يمكنها من تقديم مزيج خدمات اوسع واستجابة اسرع.

6. ازالة معوقات التعليم الخاطى لدى منتسبي الجامعات الحكومية منها والاهلية التي مازالت تستعمل الأساليب الرسمية المتصلبة في التعامل مع الطلبة بروتينية مفرطة، والتوجه لإشعار الطالب بأهميته لدى عمادات الكليات.

7. ضرورة توجه الجامعات لتعزيز قيمة اعمالها من خلال (تخفيض الكلفة، التحسين المستمر للجودة، رفع الخبرة والمهارة للموجودات الفكرية)، العوامل الأكثر خمولا في تحقيق القيمة لأعمالها كما اشارت الاستنتاجات.

8. لابد للجامعات الأهلية من ان تتفرد بتقديم الخدمات لطلبتها وكادرها التدريسي التي يتعذر على الجامعات الحكومية تقديمها، وتعزيز جوانب دعم البحوث ذات التأثير العالمي.

9. العمل على نشر الخدمات الالية للطلبة في مواقع متفرقة من البلاد والتعامل الالكتروني وذلك باستعمال الارشفة الالكترونية للطلبة الخريجين والجدد. واشعارهم بالخدمات الجديدة اولا بأول.

#### المصادر

1. البغدادي، عادل هادي حسين، 2006، العلاقة بين التعلم التنظيمي وادارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة لاعمال المنظمة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العراقية في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. حسين، سعد مهدي، (2007)، اثر راس المال البشري الاستراتيجي في تفوق منظمات الاعمال دراسة استطلاعية، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. الخفاجي، فلاح حسن علي، (2005)، علاقة التغيير التكنولوجي بنجاح المستشفى، دراسة حالة في مستشفى الصدر التعليمي، التجف الاشرف، بحث دبلوم عالي.
4. الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)، الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية، دراسة ميدانية على عينه من مديري المنشآت الصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية.
5. الروسان، محمود علي محمد، (1997)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، دراسة تحليلية، لأراء عينة من المديرين الموارد البشرية في بعض شركات الأدوية الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
6. شقير، فائق والشريف، عليان والحلي، رياض، (2000)، مقدمة في الإحصاء، ط/ 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
7. Afuah ،A. & Tucci ،C.،(2003) “Internet Business Model and Strategies.: Text and Cases.”،2nd ed. ،Mc Graw.Hill ،Boston.
8. Anderson ،C. & Mclean ،A.،(2004) “Knowledge Management Assessment Tools” ، www.apqc.org/km.
9. Applegate ،L. ،Austin ،R. & Mc Farlan ،F.(2003) “Corporate Information Strategy and Management.” ،6th ed. ،McGraw.Hill ،Irwin ،New York.
10. Arndt ،J. ،(1979) ،"Towards concept of domesticated market" Journal of Marketing ،Vol. 51 ،pp. 11 – 27 .
11. Arora ،Q.،(2002)“Implementing Knowledge Management A Balanced Scorecard Approach” ،www.EBSCO.host.com.
12. Bowman ،C.(1999) “The Essence of Strategic Management.” ،Prentice.Hall ،New York.
13. Bratton J & Gold J. ،(2003 ) “ Human Resource Management : Theory and Practice “ 3/e ، New York ،Palgrave ،Macmillan .
14. Brooking ،A. ،(1999) ،“Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management.” ، Thompson ،London.
15. Buttle ،F. ،(2014) “Customer Relationship Management: Concepts and Tools.” ،Elsevier Butterworth Heinemann ،Oxford.
16. Daft ،Richard L. ،(2004) ،“Organization Theory and Design“ ،2 ed. ،south.western college publishing ،U.S.A.
17. Dwyer ،F.R. ،Schurr ،P.H.& Oh ،S. ،(1987) ،"Developing buyer.Seller relationships" ،Journal of Marketing ،Vol.51.
18. Fawcett ،P. ،(1999) “Managing Information: Understanding the Impact of IT on the Financial Services.” ،CIB Publishing ،England.
19. Harvey ،D. & Brown ،D. ،(2011) ،“An Experiential Approach to Organization Development.” ،6th ed. ،Prentice.Hall ،New Jersey.

20. Honey Cutt J.(2000) “Knowledge Management Strategies” India Prentice.Hall & Microsoft Corporation.
21. Jackson B. B.(1985) “ Build customer relationships that last” Harvard Business Review ,Vol. 63 ,pp. 120 – 8.
22. Jessup L. & Valacich J.(2003) “Information Systems Today's.” Prentice.Hall ,New Jersey.
23. Kermally S. (2002) “Effective Knowledge Management A best Practice.” John Willey of Sons ,England.
24. Kincaid (2003):”Customer Relationship Management” Prentice.Hall ,New Jersey ,P.4.
25. Kubo I. & Saka A. (2012) “An Inquiry into The Motivations of Knowledge.” Journal of Km ,www.EBSCO.host.com.
26. Lev B.(2002) “Intangibles: Management ,Measurement ,and Reporting.” Brooking Institution Report ,Washington.
27. Levitt T. (1986) “The marketing imagination” The free Press ,New York ,NY .
28. Lim K. ,Ahmed P. & Zairi M. (1999),”Managing for Quality Through Knowledge Management” ,Total Quality Management ,Vol. 10” ,issue. 4/5. [www.EBSCO.host.com](http://www.EBSCO.host.com).
29. Malhotra y.(2003) “Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development.” United Nations ,Dept. of Economics & Social Affairs ,Version : August.18.
30. Noe R . A ,Hollenbeck J . R ,Gerhard B & Patrick M . R . ,( 2001 ) ,Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage . Illinois : Richard D . Irwin .
31. Norma H. & Samson D. ,(2002),”Technology Management ,Text and Cases. International.” McGraw ,Hill ,New York.
32. O'Brien J. ,(2002) “Management Information Systems ,Managing Information Technology in the E.Business Enterprise” McGraw.Hill ,Irwin.
33. Pitts R. & Lie D. ,(1996) “Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage.” West Publishing Co. New Jersey
34. Porter M. & Kramer M. ,(1999),”Philanthropy’s New Agenda: Creating Value.” HBR. Nov. / DEC ,PP.121.130.
35. Rose P ,(2002)”Commercial Bank Management.” McGraw.Hill ,Boston.
36. Sheth J.N. & Parvatiyar A. ,(1995) ,”Relationship Marketing in Consumer Market: Antecedents and Consequences ” ,Journal of Academy of Marketing Science ,Vol. 23 No. 4 ,pp. 255 – 71 .
37. Simon K.(1994),”Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering.” A Master Degree Dissertation ,Dept. of Informatics ,Goteborg University.
38. Sullivan P . H . ,( 2000 ) : A Brief History of The Intellectual Capital Movement . Boston , MA : Harvard Business School Press .
39. Sullivan P.(1998) “Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation.” John Wily & Sons ,New York
40. Tapscott p. ,(1999) “Creating Value in the Network Economy: Review Book.” Harvard Business Review ,Oct .Dec. ,P.49.
41. Vaura T. G. (1992) ,”After Marketing: How to Keep Customer for Life Through Relationship Marketing ,Business one Irwin ,Homewood ,IL.
42. Zeithaml V. A. & Bitner M.J. (2003) ,Services Marketing ,3rd ed. ,Tata McGraw.Hill ,New Delhi.

جمهورية العراق

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الكريم..... الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبيان راي

نضع بين ايديكم الكريمة استبيان البحث الموسوم (النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة: العلاقة والأثر بحث استطلاعي تحليلي مقارنة بين جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة)، ونود إن نبين لكم انه لا توجد اجابة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما إنكم تعبرون عن آرائكم كما ان المعلومات لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي حصرا ولا داعي لذكر الاسم او العنوان.....مع وافر الاحترام والتقدير

الباحثون

| ت  | الفقرة  | متفق تماما | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |
|----|---|------------|------|-------------|----------|----------------|
| 1  | تسعى إدارة الكلية إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل                 |            |      |             |          |                |
| 2  | يسعى تدريسي الكلية في الحصول على فرص أفضل في مجال التعليم .   |            |      |             |          |                |
| 3  | تعتمد إدارة الكلية نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أداؤها إزاء الكليات المنافسة .           |            |      |             |          |                |
| 4  | تنفذ إدارة الكلية خططاً تدريبية للتنافس مع الكليات الأخرى في مجال توفير ملاكات تدريسية مؤهلة .          |            |      |             |          |                |
| 5  | تستوعب إدارة الكلية أعداداً كبيرة من الطلبة سنوياً يفوق طاقتها الاستيعابية                              |            |      |             |          |                |
| 6  | تمتلك إدارة الكلية القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها . |            |      |             |          |                |
| 7  | تعيد إدارة الكلية النظر وباستمرار في برامج تدريب تدريسيها لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة . |            |      |             |          |                |
| 8  | تقيم إدارة الكلية شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها في مجال الاستشارات .                          |            |      |             |          |                |
| 9  | تنفتح إدارة الكلية على الكليات الأخرى المتخصصة في حقل العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم .          |            |      |             |          |                |
| 10 | تعتمد إدارة الكلية على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة .                   |            |      |             |          |                |
| 11 | تتبنى إدارة الكلية إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها .                       |            |      |             |          |                |
| 12 | تعتمد إدارة الكلية آليات متجددة لتعزيز ولاء الطلبة .  |            |      |             |          |                |
| 13 | تدرب إدارة الكلية تدريسيها على أساليب التدريس المعاصرة .  |            |      |             |          |                |
| 14 | تنسق إدارة الكلية بين أقسامها لتنويع خدماتها .  |            |      |             |          |                |

| ت  | الفقرة   | متفق<br>تماما | متفق<br>لحد<br>ما | غير<br>متفق<br>تماما |
|----|--|---------------|-------------------|----------------------|
| 15 | تعمل إدارة الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص .                    |               |                   |                      |
| 16 | تسعى الجامعة إلى خدمة المجتمع عبر افتتاح أقسام علمية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل .               |               |                   |                      |
| 17 | ينتقل عدد من تدريسي الكلية لحصولهم على فرص تدريسية أفضل في أقسام الجامعة المنافسة .                |               |                   |                      |
| 18 | تعتمد الجامعة نظاماً لتسلم آراء المستفيدين في آليات تطوير أداؤها إزاء أقسام الجامعة المنافسة .     |               |                   |                      |
| 19 | تنفذ الجامعة خططاً تدريبية للتنافس مع أقسام الجامعة الأخرى في مجال توفير ملاكات تدريسية مؤهلة .    |               |                   |                      |
| 20 | تستوعب الجامعة أعداداً كبيرة من الطلبة سنوياً يفوق طاقتها الاستيعابية .                            |               |                   |                      |
| 21 | تمتلك الجامعة القدرة على التكيف للظروف والمستجدات البيئية للاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها . |               |                   |                      |
| 22 | تعيد الجامعة النظر وباستمرار في برامج تدريب تدريسيها لتتبنى الجديد الذي يواكب التطورات المتسارعة . |               |                   |                      |
| 23 | تقيم الجامعة شراكات مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها في مجال الاستشارات .                          |               |                   |                      |
| 24 | تنتهج الجامعة على أقسام الجامعة الأخرى المتخصصة في حقل العمل لإقامة التوأمة الإستراتيجية معهم .    |               |                   |                      |
| 25 | تعتمد الجامعة على التقنيات التكنولوجية كأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة .                   |               |                   |                      |
| 26 | تتبنى الجامعة إستراتيجية تقديم كل ما هو جديد من خدمات من أجل نموها وتوسعها .                       |               |                   |                      |
| 27 | تعتمد الجامعة آليات متجددة لتعزيز ولاء الطلبة .  |               |                   |                      |
| 28 | تدرب الجامعة تدريسيها على أساليب التدريس المعاصرة .  |               |                   |                      |
| 29 | تنسق الجامعة بين أقسامها لتنويع خدماتها .  |               |                   |                      |
| 30 | تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح دراسات عليا على الحساب الخاص .                         |               |                   |                      |
| 31 | هناك تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في الجامعة .                                    |               |                   |                      |
| 32 | تسعى الإدارة الى تطوير معارف ومهارات مدرائها وخبرائها باستمرار .                                   |               |                   |                      |
| 33 | تعمل الإدارة على استقطاب ذوي الاختصاص المتميز في العمل الجامعي .                                   |               |                   |                      |
| 34 | تشجع ادارة الجامعة مدرائها على استخدام التقنيات الحديثة لاداء اعمالهم .                            |               |                   |                      |
| 35 | تعتمد الإدارة على تقنية وشبكات المعلومات لممارسة اعمالها المختلفة .                                |               |                   |                      |