

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي

دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث

والبناء المركزي في كربلاء المقدسة

الباحث: سامر منصور خضير

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

samer.khudhair@s.uokerbala.edu.iq

م.د. يزن سالم محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

Yazin.s@uokerbala.edu.iq

ملخص

تناول البحث موضوع تأثير أنماط التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي ويسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أبرزها (معرفة مدى اهتمام الشركات المبحوثة بمفاهيم أنماط التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والتأثير الذي يحدثه المتغير المستقل بالتابع في الشركات المبحوثة، ونظراً لأهمية القطاع الاستثماري الخاص وتأثيره على اقتصاد البلد فقد أجري البحث في عدد من الشركات الاستثمارية وطبق البحث على عينة مكونة من (٨٠) شخص من العاملين فيها من (مهندسين وإداريين وفنيين) واعتمد الباحث أداة الاستبانة بصورتها الالكترونية والورقية كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات وبهدف معالجة البيانات والمعلومات قام الباحث باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: اختبار كرونباخ ألفا، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة شدة الإجابة، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R)، اختبار (t)، اختبار (F)، سعى البحث لاختيار مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بعدها إجابات أولية يسعى البحث إلى التحقق من صحتها بهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة الميدانية للبحث، وفي المحصلة النهائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي لم تتطابق بمجملها مع فرضيات البحث القاضية بعدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده وعدم وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع بأبعاده بل اثبتت الدراسة وجود هاتين العلاقتين بصورة معنوية طردية في الشركات المبحوثة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها (توجيه مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الاستراتيجي للشركة مواكبة للسوق العالمية والاهتمامات الدولية)، (توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامتها).

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التفوق التنظيمي.

The role of the strategic Orientation in achieving organizational superiority
an analytical study in the two companies Areej Al-Wareth and
Al-Binaa Al-Markazi in Karbala

Samer Mans our Khudhair

University of Karbala, College of Administration and Economics

samer.khudhair@s.uokerbala.edu.iq

Assistant Professor Dr. Yazin Salem Mohammed

University of Karbala, College of Administration and Economics

yazin.s@uokerbala.edu.iq

Abstract

The research dealt with the issue of the effect of patterns of strategic orientation on organizational excellence. The research sought to achieve a set of goals, most notably (knowing the extent of interest of the surveyed companies in the concepts of patterns of strategic orientation and organizational superiority, and diagnosing the level and nature of the correlations between strategic orientation and organizational superiority and the influence of the independent variable in companies. In view of the importance of the private investment sector and its impact on the country's economy, the research was conducted in a number of investment companies, and the research was applied to a sample of (80) employees (engineers, administrators, and technicians). In order to process the data and information, the researcher used a set of statistical methods, namely: Cronbach alpha test, the arithmetic mean, the standard deviation, the coefficient of variation, the response intensity ratio, the simple correlation coefficient (Pearson), the simple linear regression, the interpretation coefficient (R), the test (t), test (F), and the research sought to select a set of main and sub-hypotheses regarding the relationships of correlation and influence between the research variables, after which there are preliminary answers that the research seeks to validate in order to answer the questions of the field problem of the research, and in the final outcome the researcher reached a set of The results, which did not correspond in their entirety to the research hypotheses, according to which there is no correlation between the independent variable and the dependent variable with its dimensions, and there is no effect relationship of the independent variable with the dependent variable with its dimensions. More attention by the senior managements of the company in the issue of the strategic direction of the company in keeping with the global market and international concerns), (providing greater effort to communicate with international organizations and associations in the areas of quality and excellence in global institutions, being the basic guarantee for the survival and sustainability of the company).

Keywords: Strategic Orientation, organizational excellence.

المقدمة

مما شجع لاختيار هذا الموضوع هو الرغبة في الحصول على المعرفة التفصيلية عن متغيراته، وذلك لأهميتها في ضوء هذه التغيرات المتسارعة في البيئة، فضلاً عن نقص البحوث والدراسات بحد علم الباحث والتي تناولت تطبيق التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في مجال الشركات الاستثمار على اعتبار أن الاهتمام بالعاملين والمكلفين لها دور فعال في تحقيق التفوق في العمل الاستثماري الذي يؤدي بالنهاية إلى تحسين الحالة الاقتصادية للبلد وزيادة رفاهية المجتمع.

كما وتمثلت اهداف الدراسة بضرورة التعرف على مستوى استجابة وإدراك الافراد العاملين في الشركة للتوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتحديد درجة ترتيب واولوية ابعادهما، وبيان علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد التوجهات الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، اذ تمثلت عينة الدراسة بـ (مهندسين، اداريين، فنيين) والبالغ عددهم (٨٠) مبحوثاً.

وتضمن هيكل البحث أربعة مباحث وكالاتي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

يشهد العالم وبصفه خاصة مع بداية السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين تغييرات جذرية سريعة، إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل هي التغير الديناميكي المصحوب بالتقدم التكنولوجي، فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها تعيش واقعاً جديداً في ظل هذه التغيرات البيئية، لذا اصبح من المحتم عليها أن تتكيف وتتفوق في أدائها من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارية تضمن لها التفوق بمستوى أعمالها من خلال تطوير أو تغيير رؤيتها وفلسفتها و نظمها واساليبها بما يتفق مع هذه التغيرات، وكان من بين هذه المفاهيم هو التوجه الاستراتيجي والذي يعد بوصفه حجر الأساس في تفوق المنظمة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لذا جاءت هذا الدراسة لتسليط الضوء على دراسة مفهوم التوجه الاستراتيجي وأنماطه المتمثلة بـ (التوجه نحو الزبون، نحو المنافسين، نحو التكنولوجيا) في عدد من الشركات الاستثمارية، اذ من خلاله يمكنها استشراف المستقبل والاعداد له، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال إدارة ذات توجهات استراتيجية تسترشد بها الشركة في تحديد صورتها المستقبلية.

وتعد الشركات الاستثمارية أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدولة لتحقيق أهدافها والاقتصادية والمالية في الدول المتقدمة والحديثة، وعليه تمثل هذه الدراسة إضافة فكرية للمجال النظري وتطبيقه في آن واحد،

المبحث الاول

منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس وهو ما التوجهات الاستراتيجية التي تمارسها قيادات الشركات المبحوثة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي؟ وتضمنت مشكلة البحث عددا من التساؤلات يمكن اجمالها كالآتي:

أ. ما مستوى إدراك افراد العينة عن التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في الشركات المبحوثة؟

ب. ما دور الإدارة العليا في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟

ج. ما طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي؟

د. هل توجد علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي للشركات المبحوثة؟

هـ. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة؟

٢- اهمية البحث:

تتجسد اهمية الدراسة في الآتي:

أ. تستمد الدراسة اهميتها من مجال تطبيقها في الشركات الاستثمارية لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال.

ب. تعد الدراسة محاولة متواضعة لتعريف المسؤولين في الشركات المبحوثة الى امتلاك توجه استراتيجي واضح يأخذ بالحسبان الاهتمام بالعاملين والمكلفين بغية تحقيق التفوق في مجال عملها الاستثماري.

ج. الافادة من النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة التي ستساعد الشركات المبحوثة بالتعريف على

٣- اهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساس وهو معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات قيد الدراسة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

١. تعرّف مستوى اهتمام الشركات قيد الدراسة بالتوجه الاستراتيجي وأبعاده الفرعية.

٢. تعرّف مستوى اهتمام الشركات قيد الدراسة بالتفوق التنظيمي وأبعاده عن وجه نظر المستجوبين.

٣. تحدد طبيعة علاقة الارتباط وحجم واتجاه علاقة التأثير بين متغير التوجه الاستراتيجي بأبعاده ومتغير التفوق التنظيمي بأبعاده في الشركات قيد الدراسة

التعريفات الاجرائية:

أ. التوجه الاستراتيجي: «الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية من ناحية والسعي في تقويتها وادامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة»

ب. التفوق التنظيمي: «نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي

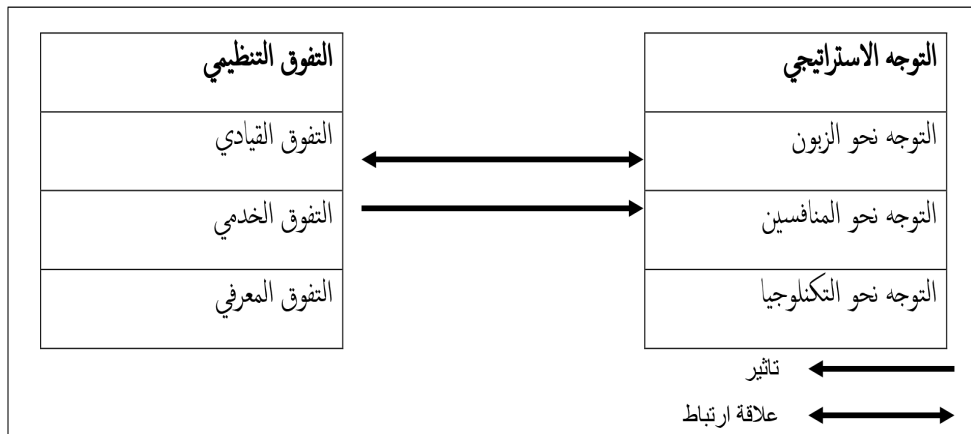
ج. المتغير المستقل (Independent Variable) (X) :

وهو التوجه الاستراتيجي ويتمثل بأبعاده الثلاثة (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) (بالاعتماد على نموذج (Tseng, C. H. et al., 2019).

د. المتغير المعتمد (Dependent Variable) (Y) :

وهو التفوق التنظيمي ويتمثل بأبعاده حسب انموذج اعتمده عددا من الباحثين وهي (التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي) وكما في الشكل (١):

شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



٥- فرضيات البحث:

٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي بأبعاده.
الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:
١. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التفوق التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والتفوق التنظيمي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:
١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي بأبعاده.
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي بأبعاده.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو المنافسين في التفوق التنظيمي بأبعاده.

٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في التفوق التنظيمي بأبعاده.

٦- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار شركتي اريج الوارث والبناء المركزي مكاناً لاختبار فرضيات البحث وأخذت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٨٠) موظفاً من العاملين في الشركة استناداً الى معادلات (Krejcie , R & Morgan, 1970, 607-610) اذ بلغ حجم مجتمع البحث (١٠٠) عامل.

٧- منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي، واتباع المنهج التطبيقي التحليلي في الإطار التطبيقي.

٨- ادوات البحث:

أ. ادوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحث مصدرين لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية في مختلف مكاتب الكليات والعتبات المقدسة فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الأنترنت).

ب. ادوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات، واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وفق مقاييس مختبرة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه من (١-٥) درجه، اذ تعطي (٥) درجات إذا

كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة إذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق، انظر ملحق (١)، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي تم الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة إذ يشير الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس واختبار صدق المقياس اعتمد الباحث صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها.

ادوات الجانب التحليلي:

أ. الاساليب الاحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة، الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي).
ب. الاساليب الاحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R²، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات).

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: التوجه الاستراتيجي:

مفهوم التوجه الاستراتيجي

الاستراتيجية، هذا من جانب وتعد أيضاً وظيفة أساسية للمدير الاستراتيجي. وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل المنهج والعملية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى والذي ينعكس في نجاح أدائها. وغالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه التفوق (الريعي وعلي، ٢٨٨: ٢٠١٨)، والآتي عدد من آراء الباحثين حول مفهوم التوجه الاستراتيجي وادراجها في الجدول (١):

تشير اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أن التوجه الاستراتيجي هو منحى إداري حديث في إدارة المنظمات المعاصرة بوصفها نظاما شاملا وطريقة في التفكير وأسلوب للإدارة ومنهجها في عملية اتخاذ القرارات

جدول (١) مفهوم التوجه الاستراتيجي بحسب آراء الباحثين

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
١	Nasir, 2013:7	مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة، أو التوجه الاستراتيجي التي تنفذه المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة والأداء المستمر.
٢	Woolley, et al., 2013: 115	هو شد انتباه أعضاء المنظمة الى أحداث نوع من التنبؤ بالقرارات الحاسمة المتعلقة بحل المشكلات وظروف المخاطرة.
٣	Almeida et al., 2013: 4	اسلوب تنافسي يمكن المنظمة من تنسيق الأنشطة والاستفادة من اصولها فضلا عن خلق قيمة اقتصادية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.
٤	Olufemi, Olayinka, 2013: 2	بناء متعدد الأبعاد يركز على فهم وإدارة القوى البيئية العاملة في المنظمة.
٥	Runing, et al., 2014:2	الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد والذي يتكون من أربعة إبعاد هي السوق، والتعلم، وتنظيم المشاريع.
٦	Ejdys, 2014: 347	مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية.
٧	Brady & Aidan, 2017 :4	انه الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية.
٨	البراري 2021 : 7	الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية والرسالة الاستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكور.

تبرز أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات ومؤسسات الاعمال في كونه يشكل او يمثل أداة للاتصال الفعال بين المنظمة وبيئتها التي تعمل فيها لتأكيد شرعية وقانونية وجودها وحصولها على الاعتراف من قبل المكونات البيئية التي تعمل ضمنها من جهة، بالإضافة الى كونه أداة تنسيق فعالة لجميع أنشطة وتحركات اصحاب المصالح ذات الصلة بعمليات المنظمة من جهة اخرى (لفته، ٢٠٠٨: ١٠٨)، وفي نهاية الامر يتضح ان التوجه الاستراتيجي يمثل أحد المقاييس المهمة التي تأخذ بها منظمات الاعمال في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وممارسة أدائها المعتاد، اذن فهو يشكل حجر الزاوية في نجاحها، وبواسطته تسترشد وتخطط منظمات الاعمال توجهاتها ومستوياتها وطريقها باتجاه الوصول للأهداف التي تعمل من أجلها (العجمي، ٢٠١١: ١٤)، وبالإمكان وضع مجموعة من الفقرات التي تمثل أهمية التوجه الاستراتيجي في المنظمات وهي كالآتي (حسن، ٢٠١٢: ١٩):

١. يعد آلة تعمل على مساندة المنظمة لوضع وتحديد خياراتها المستقبلية الاستراتيجية طبقاً لما تنطوي عليه من إمكانيات مما يساعدها على تقليل تكاليفها.
٢. يعمل على وضع وتحديد الميادين والمجالات وتحديد ما الذي يتوجب على المنظمة أن تعمل ضمنها وفي النهاية مساندة في عملية تحديد طبيعة الأنشطة والعمليات اللازم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.

ومن خلال الاطلاع على ادبيات هذا المتغير تمت صياغة مفهوم خاص لهذه الدراسة وهو «الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية والسعي في تقويتها وادامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة».

أهمية التوجه الاستراتيجي:

ذكر (الكيسي وحاتم، ٢٠١٧: ٣٣) ان التوجه الاستراتيجي يشكل واحداً من المفاهيم الادارية الحديثة المساعدة في وضع وتحديد الحالة المستقبلية للمنظمة واهم الأهداف الواسعة والمحددة الضيقة التي تسعى الى الوصول اليها، اذ يمارس التوجه الاستراتيجي دوراً مهماً في المساهمة بعمل المنظمة في فهم طبيعة المكونات التي تملكها ضمن بيئتها الداخلية، بالإضافة الى دوره في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة (694: Rotemberg & Saloner، 2000)، ونرى انه من خلال ما ذكر بان التوجه الاستراتيجي يشكل احد اهم الضوابط التي تحكم سلوكيات المنظمة حال اجراء تحليل (SWOT) وبالتالي يمكن أن يساهم في تحديد موقف المنظمة الاستراتيجي عن طريق المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع مجالات الفرص والتهديدات الخارجية وبعدها عملية اختيار الاستراتيجية الأمثل لغرض اتباعها في العمل المستقبلي، بالإضافة الى ذلك

بالوصول اليها، وايضاً أن التوجه الاستراتيجي يساعد في رفع كفاءة المنظمة ويساعدها في محاولة التنبؤ للمستقبل لما يمكن أن يحدث من تغييرات في بيئتها الخارجية وبالتالي تجنب التهديدات والاستفادة من الفرص الموجودة» (Slater Olson, 2006: 1224)، وأشار (Pooya, etl, 2008: 12) الى أن تبني نهج التوجه الاستراتيجي سيساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد اهمها:

١. منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
٢. رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
٣. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.
٤. تمكين المنظمة من استخدام مواردها بالصورة المثلى.
٥. يمكن جميع المستويات الادارية من المشاركة في عملية صنع التوجه الاستراتيجي الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير التي تبرز عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة في مختلف المستويات.

يقوم بتنمية قدرة التفكير الاستراتيجي الابداعي عند المديرين ورؤساء الشركات ويجعلهم مبادرين في خلق الافكار وليسوا متلقين لها فقط .

٣. مساندة الادارة العليا في منظمات الاعمال على تحديد ووضع اهدافها طبقاً لمؤشرات ومقاييس موضوعية قابلة للقياس والتدقيق.

٤. يضع ويحدد طبيعة العلاقة بين مكونات وخصائص التوجه الاستراتيجي.

التوجه الاستراتيجي يساند المنظمة في معرفة كيفية توجيه مواردها بالصورة المثلى في المدى البعيد وبالتالي استثمار نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها ضمن بيئتها لتتضح الأهمية من خلال المنافع العائدة على المنظمة وتمثل بالآتي: (الدهدار، ٢٠٠٩، ٨٥):

١. التميز والتفوق بما يخص الاداء المالي وتحسين الاداء الكلي للمنظمة في المدى الطويل.
٢. تحسين عادات التفكير في عمل المنظمة المستقبلي وتطويره.
٣. وضع الغايات والتوجيه لمستقبل المنظمة الكلي وتحديد ها.
٤. تبين وتوضيح التوجهات المستقبلية وتحديد الى اين تذهب المنظمة؟
٥. توحيد الطاقات والجهود في المنظمة بصورة كلية نحو الأهداف المحددة.

وبهذا يعد التوجه الاستراتيجي «هو نقطة رئيسة في التخطيط التنظيمي وهو الذي يرسم مستقبل المنظمة من خلال وضع رؤيا استراتيجية ورسالة واضحة وبالتالي تحديد الأهداف المستقبلية التي ترغب المنظمة

ابعاد التوجه الاستراتيجي:

تم اعتماد انموذج (Tseng, C. H. et al., 2019) في قياس التوجه الاستراتيجي ويضم ثلاثة ابعاد هي:

أ. التوجه نحو الزبائن:

يطلق عليه بـ(التوجه نحو السوق) ويتم تعريفه على أنه ثقافة الشركة «التي تخلق السلوكيات الضرورية بكفاءة وفاعلية أكبر من أجل خلق قيمة أعلى للمشتريين (Slater, et al., 1995: 67) ومع ذلك، يحذر بعض الباحثين من أن التركيز المفرط على الزبائن يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في القدرة الابتكارية للشركة لأن الزبائن الذين يعانون من قصر النظر يقودون الشركات الموجهة نحو السوق إلى فقدان رؤيتها في الابتكار، وجدت دراسة (Grewal, et al., 2001: 77) أن التوجه السوقي له تأثير سلبي على أداء الشركة، ربما بسبب الافتقار إلى البصيرة للشركات الموجهة نحو السوق، مما يشير إلى أن توجه الزبائن هو جمع المعلومات الاستخبارية حول الزبائن لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم (Tan, et al., 2005: 150)، اما (Slater, et al., 1995: 67) فيرى بأن التوجه نحو الزبون هو فهم الشركة الكافي للمشتريين المستهدفين من أجل أن تكون قادرة على خلق قيمة أعلى. كما ذكر (Han, et al., 1998: 39) أن التوجه نحو الزبائن يستدعي عملاً مستمراً واستباقياً نحو تلبية الاحتياجات المعلنة والكامنة للزبائن.

وذكر (الكبيسي وحاتم، ٢٠١٧: ٣٤) في دراسته عن التوجه الاستراتيجي ان التوجه نحو السوق ظهر لأول مرة على لسان كل من (Drucker 1954،

Levitt:1960) عندما طرحا مصطلح المفهوم التسويقي في إشارة الى ان مصطلح التوجه نحو السوق يذهب الى ما بعد المفهوم التسويقي (الى مرحلة التنفيذ) أي أن المفهوم التسويقي الأساس الفلسفي للتوجه نحو السوق، كما أشار كل من (Narver & Slater, 1990) إلى التوجه نحو السوق بانه الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في الكفاءة والفاعلية الخاصة بالمنظمة وتعمل على ايجاد سلوكيات تسهم في تقديم قيمة مميزة للزبائن الأمر الذي سينعكس بالتالي في تحقيق الاداء المستدام للمنظمة من خلال تعزيز ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية (جلاّب، ٢٠١٣: ٤٦).

ويرى (Connell, 2001: 4) ان التوجه السوقي يعد جيلا عريضا من المعلومات الاستباقية في السوق والتي تكون عادة ذات صلة باحتياجات ورغبات الزبائن في الوقت الحالي والمستقبلي، بالإضافة الى نشر هذه المعلومات عبر الادارات لغرض استجابة المنظمة لعوامل البيئة المحيطة بها ولهذا البعد اهمية كبيرة في مختلف المجالات على الرغم من ان مفهوم «التوجه السوقي» قد تلقى اهتماماً كبيراً عن طريق توجه المنظمات باتجاه السوق بصورة أكبر من التوجهات الأخرى، وقد حددت دراسة (Altindag & Zehir, 2012: 289) في مجال التوجه السوقي انه يعطي المنظمة اهمية متزايدة في عدة مجالات ومنها الادارة الاستراتيجية ويرى الباحث انه «وهو ثقافة تنظيمية تخلق سلوكيات فردية تساهم في إعطاء قيمة أعلى للزبائن والمتعاملين مع المنظمة في السوق».

ب. التوجه نحو المنافسين:

يشير التوجه نحو المنافسين إلى «قدرة الشركة على تحديد تصرفات المنافسين وتحليلها والرد عليها»، وهو يعكس أو يمثل قدرة البائع على فهم نقاط القوة والضعف قصيرة المدى وقدرات واستراتيجيات طويلة المدى لكل من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى ذلك أنه يمثل «جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف ويجب أن تتضمن تلك الأنشطة تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن» ويتداخل هذا المفهوم مع مفهوم توليد المعلومات وبالرغم من أن قياس مكونات التوجه باتجاه المنافسين لا تتضمن توليد معلومات عن المنافس بينما يتضمن توجيه الأسئلة للمستجيبين فيما إذا كان رجال البيع قد وجدوا المعلومات المجمعة في أنشطة وحدات أعمالهم قد اشتركت مع معلومات المنافس باستطاعتهم أن يناقشوا تلك الاستجابات في هذه الفقرة التي تعكس توليد معلومات عن المنافس وليس هناك فقرة يتم اعتمادها للحصول على المعلومات من المنافس والمنظمة في مقياسهم (Narver & Slater, 1990: 22-27) ويرى الباحث أنه «يمثل جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدف ويجب أن تتضمن تلك الأنشطة تحليل مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن».

ج. التوجه نحو التكنولوجيا:

يعكس التوجه التكنولوجي قدرة الشركة على استخدام التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها الجديدة، ودمج التقنيات الجديدة السريعة، وتطوير التقنيات الجديدة بشكل استباقي وتوليد أفكار جديدة للمنتج (Jeong, et al., 2006: 352) يعني التوجه التكنولوجي أيضاً أن الشركة قادرة لاستخدام تقنياتها المتطورة والجديدة لبناء حل تقني جديد من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء وإنشاء قيمة فائقة للعملاء بشكل مستمر. يركز التوجه التكنولوجي على التقنيات الجديدة وبالتالي يكون له تأثير مباشر على الابتكارات (Gatignon, et al., 1997: 82) و (Renko, 2002: 4 and Tikkanen) ذكر أن التوجه نحو التكنولوجيا يتم تعريفه على أنه قدرة المنظمة وإرادتها على اكتساب قاعدة تقنية قوية واستخدامها في تطوير سلع وخدمات جديدة، ويشمل هذا التوجه البحث والتطوير وأنشطة المسح. يتم تعريف التوجه التكنولوجي على أنه قدرة المنظمة على إنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة. (Tutar et al, 2015: 711)، ويذكر (AL-ansari, et al., 2017: 1) أن الأدبيات الإدارية تؤكد أهمية التوجه التكنولوجي لمؤسسات الأعمال وتؤكد على أهمية البحث حول أفضل التقنيات فاعلية وكفاءة لخدمة الأسواق في الوقت الحالي والتي يمكن أن تنشأ في المستقبل بمنتجات وخدمات مستجدة إذ تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً بتحفيز قابلية الابتكار بالشركات، وتبحث على تحسين ونشر واعتماد وتطبيق آخر ما وصلت إليه ممارسات الأعمال،

ثانياً: التفوق التنظيمي:

مفهوم التفوق التنظيمي:

اكتسب التفوق التنظيمي صدى واسعاً كمفهوم إداري عندما بدأ العاملون في تقييم النتائج الاجتماعية لمنظمتهم بدلا من نتائج أعمالها، إذ تم تقييم التفوق من خلال مستوى جودة المنتجات والخدمات، ثم تغيرت وجهات النظر لتشمل عمليات إنتاج وتقديم الخدمات في وقت لاحق، ثم تطور مفهوم التفوق التنظيمي عندما حولت المنظمات تركيزها إلى مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية بدلا من التركيز التقليدي على قيمة المنظمة (AL-Habeeb, 2020: 63) وقد تعددت تعريفات التفوق التنظيمي بتعدد الباحثين والاكاديميين الذين كتبوا بهذا الشأن وهنا قمنا بتجميع عدد من التعريفات لمجموعة من الباحثين في الجدول (٢) وكالاتي:

ومن المنظور الاستراتيجي يمكن أن يساهم تطوير واستعمال التكنولوجيا بتحسين أداء وإنتاجية المنظمات عن طريق تخفيض الوقت والجهد المبذول بعملية الإنتاج ويرى (Halac, 2015: 1061) ان التوجه التكنولوجي مرتبط بالمرجات النهائية لعمليات ابتكار المنتجات بالإضافة الى ذلك فهو يتعلق أيضاً باستخدام وتحسين ونقل التقنيات التي سوف يتم استخدامها بإنجاز تلك العمليات، ومن المحتمل أن تؤدي هذه التطبيقات القائمة على التكنولوجيا إلى تحسين سرعة الشركة بإنتاج وتوفير ميزات الكلفة ودعم المعلومات بالوقت الملائم بشأن اتخاذ القرار من ناحية أخرى، يغطي التوجه التكنولوجي التكنولوجيا الحديثة أو تقليدها واعتمادها في عمليات الشركة أو وظائف الإنتاج ويرى الباحث انه « يمثل قدرة المنظمة على استخدام التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها، ودمج التقنيات الجديدة السريعة، وتطوير التقنيات الجديدة بشكل استباقي وتوليد أفكار جديدة للمنتج.».

جدول (٢) مفاهيم مختلفة للتفوق التنظيمي حسب الباحثين

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
١	Azimi, 2016: 430	انه تحقيق لبعض الشروط التي تضمن انجاز الانشطة وفق ثلاثة ابعاد رئيسة الجودة، الابداع وتحسين مستوى نظام اشباع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة بما فيهم الافراد العاملين، الزبائن، المستثمرين، والمجتمع.
٢	Al Shobaki et al., 2017: 9	مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، فهو أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر. فهو يعد بذلك عملية جودة.

ت	الباحث: السنة، الصفحة	المفهوم
٣	Al hilaa et al., 2017: 22	حالة من الإبداع الإداري والتميز لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستثنائي في المنظمة، بما في ذلك تحقيق نتائج متفوقة أفضل مما يحققه المنافسون بما يرضي الزبائن وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة.
٤	Aslam et al, 2020: 284	قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد لتحقيق أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة في جميع الأسواق.
٥	Salih, 2020: 3	هو فلسفة إدارية مبنية على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف في إطار ثقافة الإبداع والتعلم والتحسين المستمر، ويستخدم مجال إدارة الجودة لتحسين الإدارة التنظيمية إلى المستوى العالي ويمثل الحد الأقصى لمستوى التقييم.
٦	Karimi, 2020: 310	انه خلق وتعزيز ودعم الممارسات على المستوى الفردي الجماعي في المنظمة، وزيادة مشاركة الأفراد ومشاركة الموارد والمعلومات والتعامل مع التهديدات التي تواجه المنظمة.
٧	Khalf & Omaer, 2021: 133	انه نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسوده الهدف وكفاية الموارد والحرص والأداء المتميز.
٨	Hijjawi, 2021: 62	انه سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة لإنجاز الأعمال ونتاج منتجات تتسم بالحدثة والابداع والاصالة والتميز بشكل يتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتجاوز ما يقدمه المنافسون كما ونوعا. واذاف انه تطوير المنظمات لتحقيق النمو مع الحفاظ على مسار التفرد والكمال.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

أهمية التفوق التنظيمي:

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي لا شك لغة التميز، فقد عد التميز هو الشاغل الاول والاخير للممارسين العاملين في مجال الادارة، حتى أمكن القول إن الاداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، إذ أصبح التميز

ومن خلال الاطلاع على ادبيات هذا المتغير تمت صياغة مفهوم خاص بهذه الدراسة وهو «نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي الحثيث والجداد المستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي عن طريق الإيفاء بالمعايير الموضوعه»

٢. تمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.

٣. يعد مؤشر النجاح المالي للمنظمة.

ابعاد التفوق التنظيمي:

اتفقت ابحاث كل من (O'Shea and Alonso,2013: 561)، (Nurluo&Birol,2011: 29-34)، (Dess:9,2008)، (Bollinger&Smith:10,2000)، (القريشي، ٢٠١٩، ٧٢)، (كامل وآخرون، ٢٠١٩، ٤٨)، (alhila et al.2017,7)، (Abu Naser & ALShobaki,2017,12)، و (Hadi & Falih, 2019) على تحديد أبعاد التفوق التنظيمي التي تشمل (التفوق القيادي، والتفوق الخدمي، والتفوق المعرفي) وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في دراستنا لأنها الأكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة وطبيعة المنظمة عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل بعد منها:

التفوق القيادي: (Excellence Leadership)

تعد القيادة الكفوءة إحدى أهم عناصر التفوق في المؤسسات، إذ تمثل المحرك الأساس لتوجيه المنظمة للعمل على وفق إستراتيجية عمل واضحة وهادفة، فالقيادة هي « قدرة الفرد على التأثير في الأفراد العاملين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة » (الرفيعين وعبد، ٢٠١٨، ٣٠٧) ويعرفها (نادر وجاسم، ٢٠١٩، ٢٢٩) بأنها « القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على

ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة. (الفاعوري، ٢٠١٢: ٢٨).

اشار كل من (Bement,2004:4) (Eygelaar&UYS,2004:34) (الهموندي، ٢٠١٣: ٨٣) الى ان اهمية التفوق التنظيمي تتجلى بـ:

١. السماح للمنظمة بإجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتقدم في أنشطتها.

٢. الاستفادة في إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة الأخرى.

٣. المساعدة على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة من خلال التركيز على النتائج.

٤. التركيز على توجيه النتائج بما يتلاءم مع رغبات أصحاب المصالح.

٥. الاسهام في ادارة العمليات في المنظمة، والعمل على تطوير العاملين فيها، لدورهم في تطوير عملياتها الإنتاجية.

٦. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات اصحاب المصالح.

وأشار (Leonard & McGuire, 2007: 12) الى ان أهمية التفوق التنظيمي تكمن بكونه يسهم في تحقيق العديد من المنافع والمزايا ويحقق النتائج الآتية:

١. تحسين عمليات الأعمال لتنعكس بدورها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

تحقيقها بالاستخدام الفاعل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة».

التفوق الخدمي (Service Excellence) :

أوضحت عملية تقديم الخدمات المتفوقة والمصممة جيداً لسد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم هدفاً مهماً بالنسبة لأغلب المنظمات، ويتم تحقيق ذلك بواسطة العديد من العناصر التي تشمل تصميم الخدمة وتدفعها، مع مراعاة سمات الخدمة الجيدة (المرونة والتخصص في الخدمة)، إذ تسهم الخدمة المتفوقة بشكل مباشر بتكوين الآثار الإيجابية لتقييم المستهلكين ولا سيما عندما تكون الخدمة متميزة تماماً، وتنتج عملية تقديم الخدمات وتسليمها لتحسين التصورات الخاصة بالمستهلكين حول التفوق في الخدمة (Mohamed, et al, 2018: 6200) وتعرف دراسة (Abu Naser & Al Shobaki, 2017:12) التفوق بتقديم الخدمة «هو تطويرها مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لأن زبائنهم لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة». ويعرف التفوق الخدمي بأنه «النشاطات التي تؤدي في تقديم الخدمات التي تتجاوز احتياجات وتوقعات الزبائن إلى المستويات التي تميزهم عن المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمة نفسها» (Al-Lozi et al, 2017: 17) وعرفها (حجازي، ٢٠١٦: ٤٦) بأنها «تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها

تحقيقها بالاستخدام الفاعل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة»، أما (Kish, 2016:1) عرفها بـ«عملية التأثير على الآخرين لفهم الاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة».

ويشير تفوق القيادة (حسين، ودانوك، ٢٠١١، ١٨٤) إلى «قدرة القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تثير التحدي على نحو يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة». أما (الأخضر، ٢٠١٨، ١٢١) فيبين أهمية القيادة في تحقيق التفوق التنظيمي إذ تعد المحرك الأساس للعمليات والنشاطات كلها التي تدفع باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، إذ إن المؤسسات التي ترغب بتحقيق التفوق يجب أن يمتلك قادتها القيم والرؤية ويحرصوا على نشرها في مستويات المنظمة كافة، وترجمتها في أفعالهم عند التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتشير دراسة (العبادي وحمد الله، ٢٠١٨، ١٦٣) أن وجود القيادة القوية أمر ضروري لنجاح التفوق إذ يتمثل دورها بالدعم والمؤازرة والتأييد لتحقيق التفوق ولتحسين الأداء بقدرتها على التحفيز والتوجيه ومشاركة الرؤوسين، ويرى الباحث أنه «القدرة على رسم الرؤيا المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على

ويرى الباحث انه (هو تطوير المنظمة مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائنها لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة).

التفوق المعرفي (Knowledge Excellence):

يشير تعريف المعرفة حسب (Al-dalimy, 2019: 17) الى انها «مزيج من الخبرة والمهارات والقدرات المعرفية المتراكمة لدى العاملين والمنظمة»، وفي السياق نفسه يرى (Al-hroot & Hijazi, 2013: 65) ان التفوق المعرفي «هو امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة»، وهذه الخصائص او السمات هي «الخبرات، المهارات والقدرات» الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد والتي يصعب قياسها او تقليدها، فمن خلالها يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها الاستمرار والبقاء، اما دراسة (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٩٤) فتؤكد على أن هذا البعد يركز على انشاء وتوليد القيمة لأصحاب المصلحة، ويهتم بالتقدم والتحسين المستمر والتعلم المنظمي، وتخفيض وقت اتمام العملية، بالإضافة الى الرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وآلية تصميم الخدمات المستجدة التي تلبي رغبات الزبائن واحتياجاتهم، والاهتمام بمراقبة مستويات الأداء ومتابعتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم سلع وخدمات مشابهة، وذكرت دراسة (Nevo & Chan, 2007: 584)

توقعات الزبون وتجعلها دائما البديل الأنسب امام الزبائن الحاليين، والاختيار الأفضل للزبائن المرتقبين بما يحقق النجاح والتفوق العام للمنظمة».

وترى (المشهداني وتكلان، ٢٠١٨: ٩٨٨) بأن تحقيق التفوق الخدمي لا يتم الا بنشر ثقافة الخدمة المتفوقة وان ترسيخ هذه الثقافة في المنظمة هو امر مماثل للتنشئة الاجتماعية، اذ يتم تعليمها للعاملين، وكلما كانت مزروعة مبكرا كلما كانت أكثر أمناً وتظهر نشاطات متعددة لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة وفق ما يأتي:

أ. اختيار مقدم الخدمة: تعد هذه الخطوة الرئيسة لتوليد ثقافة الخدمة المتفوقة، يتم التعرف منها على الافراد الذين لديهم مجموعة من السمات والانماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات الملائمة لها.

ب. تدريب مقدمي الخدمة: لترسيخ ثقافة الخدمة المتفوقة المرغوبة تهتم المؤسسات بعد انتقاء المرشحين المناسبين بتدريبهم وتنميتهم اذ تعد نوعا من التأقلم الاجتماعي يتعلم فيه الافراد في المؤسسة أهدافها وقيمها وما تتميز به عن المنظمات الأخرى.

ج. المخالطة الاجتماعية لمقدمي الخدمة: وهي العمليات التي يتعلم من خلالها مقدمو الخدمة القيم والسلوكيات والمعرفة الاجتماعية اللازمة لأداء مهامهم في المنظمة.

د. تمكين مقدمي الخدمة: مما ينمي الشعور بالانتماء ويولد الملكية النفسية لمقدم الخدمة أي الشعور بأن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشله.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

أولاً: الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة:

١- الصدق الظاهري لأداة القياس:

تم اعداد نموذج اولي لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، إذ جرى عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال (ملحق^(١)) بغية الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات استمارة الاستبانة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي أعدت من اجله.

٢- صدق المحتوى لأداة القياس:

بخصوص التحقق من صدق المحتوى لأداة القياس فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية ابعاد متغيرات الدراسة ومدى كفاية فقراتها، وقد تم التحقق من كفاية ابعاد المتغيرات وفقراتها بعد اجراء كافة التعديلات التي تم تثبيتها من

أن المعرفة تشتمل على مجموعة سياسات واستراتيجيات وتقنيات تستخدمها المؤسسة لدعم قدراتها التنافسية من خلال تحسين الظروف المرغوبة لزيادة الكفاءة والابتكار والتعاون بين الافراد، اما (العزاي وهاشم، ٢٠١٥: ١٢٦) فيشير الى ضرورة اهتمام منظمات الاعمال بالمعرفة وادارتها وتنظيمها باستعمال أفضل الوسائل والأساليب لغرض اكتسابها ونقلها وتحويلها من فرد إلى آخر او بين الأفراد والجماعات بصورة جماعية، لغرض تحسين الوظائف والمهام والنشاطات المتعددة التي تمارسها المؤسسة لتتألق وتتفوق في الوصول لأهدافها وتساعد في مجارة اقرانها من المؤسسات المنافسة لها والتفوق عليها، ويرى الباحث انه « هو امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة، وهذه الخصائص او السمات هي «الخبرات، المهارات والقدرات» الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد والتي يصعب قياسها او تقليدها».

وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٦٠-٠,٧٤) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية حسب قاعدة (George&Mallery, 2003) وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تصيب الدقة والثبات المقبول ويبين الجدول (٣) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة الحالية.

قبل السادة المحكمين وبذلك فان استمارة الاستبانة بشكل اجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار ضروري قبل توزيعها.

٣- اختبار الثبات لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة

جدول (٣) اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	قيمة الفا كرونباخ	البعد الفرعي	قيمة الفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation (SO1)	٠,٦٠	التوجه نحو الزبائن Customer Orientation	٠,٦٠
		التوجه نحو المنافسين Orientation to competitors	٠,٦٠
		التوجه نحو التكنولوجيا Technology Orientation	٠,٧١
التفوق التنظيمي Organizational Excellence (OE2)	٠,٧٤	التفوق القيادي Excellence Leadership	٠,٦٥
		التفوق الخدمي Service Excellence	٠,٦٩
		التفوق المعرفي Knowledge Excellence	٠,٦٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، الترتيب) لجميع فقرات ابعاد متغيرات الدراسة الحالية. وهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات أفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة

يختص هذا المبحث بوصف وتشخيص إجابات افراد عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على نتائج الادوات الاحصائية المتمثلة بـ(الحدود العليا والدنيا، الوسط

على عدد الفئات (٥) (٠,٨٠ / ٥ = ٤)، وبعد ذلك يضاف الناتج (٠,٨٠) الى الحد الأدنى للمقياس (١) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في الجدول (٤) الآتي:

للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ويمكن تحديد تلك الفئات من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (٤ = ٥-١)، ومن ثم قسمة طول المدى

جدول (٤) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	١,٨٠ - ١	١
منخفض	٢,٦٠ - ١,٨١	٢
معتدل	٣,٤٠ - ٢,٦١	٣
مرتفع	٤,٢٠ - ٣,٤١	٤
مرتفع جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١	٥

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان الشركات المبحوثة تركز على الجانب الاستراتيجي في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي فقد حقق التوجه نحو الزبون (CO) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (٠,٨١٥) ثم التوجه نحو المنافسين بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (٠,٧٩٦) وقد جاء التوجه نحو التكنولوجيا في المركز الأخير بفارق ضئيل عن البعد الذي سبقه اذ بلغت اهميته النسبية (٠,٧٩٤) ويوضح الشكل (٢) والجدول (٥) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

اولاً: التوجه الاستراتيجي:

١- وصف وتشخيصه متغير التوجه الاستراتيجي اجمالياً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير التوجه الاستراتيجي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي والذي يقاس بثلاثة ابعاد تمثلت بـ (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٤,٠١٠) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٥) و بلغت الأهمية النسبية (٠,٨٠)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التوجه الاستراتيجي قد حاز

الجدول (٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	أدنى قيمة	N	CO PO TTO SO1
١	٠,٨١٥	٠,٥٢٣٨	٤,٠٧٥	٥	٣	٨٠	
٢	٠,٧٩٦٦٦	٠,٥٣٨٠١	٣,٩٨٣٣	٥	٣,٣٣		
٣	٠,٧٩٤٣٨	٠,٧٢٣٦٩	٣,٩٧١٩	٥	٢		
	٠,٨٠٢٠٢	٠,٤٥١١٥	٤,٠١٠١	٥	٣,١١		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

ثانياً: متغير التفوق التنظيمي:

على جانب التفوق في ممارساتها، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي فقد حقق التفوق القيادي (LE) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (٠,٨٣١)، ثم التفوق الخدمي (SE) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (٠,٨١٠) وقد جاء التفوق المعرفي في المركز الأخير بفارق ضئيل عن باقي الابعاد اذ بلغت أهميته النسبية (٠,٧٩٨)، مما يشير الى التناسق بين ابعاد المتغير ويوضح الشكل (٥) والجدول (٦) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد التفوق التنظيمي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير التفوق التنظيمي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفوق التنظيمي والذي يقاس بثلاثة ابعاد تمثلت بـ (التفوق القيادي، التفوق الخدمي، التفوق المعرفي)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٤,٠٦٦) وبلغ الانحراف المعياري (٤,٠٦٦) وبلغت الأهمية النسبية (٠,٨١)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التفوق التنظيمي قد حاز على درجة عالية من الأهمية وفق اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على ان الشركات المبحوثة تركز

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبعد التفوق الخدمي

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	ادنى قيمة	N	EL SE KE OE2
١	٠,٨٣١٢	٥٦٧٢٧	٤,١٥٦٢	٥,٠٠	٣,٠٠	٨٠	
٢	٠,٨١٠٤	٥٦١٠٤	٤,٠٥٢١	٥,٠٠	٢,٥٠		
٣	٠,٧٩٨٥	٦٧٨٣٨	٣,٩٩٢٥	٥,٠٠	٢,٢٠		
	٠,٨١٣٤	٤٩٢٣٦	٤,٠٦٦٩	٥,٠٠	٣,١٣		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

البيس (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) بأبعاده، ويبين الجدول (٧) كيفية الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط.

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي):
استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط

جدول (٧) قيم ومستويات معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
١	اقل من (٠,١٠)	علاقة ارتباط منخفضة
٢	بين (٠,١٠) و (٠,٣٠)	علاقة ارتباط معتدلة
٣	اعلى من (٠,٣٠)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: البياتي، حسين علاء خيرى والحسناوي، حسين حريجة، «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)»، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.

مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ ودرجة ثقة ٩٩٪، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى ٠,٠٥ وبدرجة ثقة ٩٥٪.

ويظهر الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري الدراسة الحالية، ويشير أيضاً إلى حجم عينة الدراسة البالغة (٨٠) ونوع الاختبار، (٢-tailed) إضافة إلى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال

جدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (التفوق التنظيمي)

Correlations						
		CO	PO	TTO	SO1	OE2
CO	Pearson Correlation	١	٥٢٩**	٤٥٦**	٨٤١**	٥٢٧**
	Sig. (2-tailed)		...	...	...	...
	N	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠

PO	Pearson Correlation	٥٢٩**	١	١٢٩	٦٧١**	٥١٩**
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠		٢٥٥	٠٠٠	٠٠٠
	N	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠
TTO	Pearson Correlation	٤٥٦**	١٢٩	١	٧٦٣**	٥٠٧**
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠	٢٥٥		٠٠٠	٠٠٠
	N	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠
SO1	Pearson Correlation	٨٤١**	٦٧١**	٧٦٣**	١	٦٨٢**
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠		٠٠٠
	N	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠
OE2	Pearson Correlation	٥٢٧**	٥١٩**	٥٠٧**	٦٨٢**	١
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	
	N	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

معنوية احصائية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه نحو الزبون ومتغير النجاح الريادي بأبعاده، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥٢٧، **) عند مستوى معنوية بلغ (١٪)

تشير نتائج الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير التوجه الاستراتيجي ومتغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٦٨٢، **) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠، ٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين (التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي)، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه نحو التكنولوجيا ومتغير النجاح الريادي بأبعاده، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥٠٧, **٠) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن التوجه نحو التكنولوجيا يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

ثانياً // اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة :

وهنا سوف نقوم بالبحث عن علاقة التأثير بنحويين أساسيين الأول اختبار الفرضية الرئيسية وقد استخدم الباحث هنا اختبار الانحدار البسيط والثاني اختبار الفرضيات الفرعية وقد استخدم الباحث هنا الانحدار الخطي البسيط أيضاً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (Spss.26).

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في التفوق التنظيمي).

أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن التوجه نحو الزبون يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه نحو المنافسين ومتغير النجاح الريادي بأبعاده، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥١٩, **٠) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن التوجه نحو المنافسين يمكنه أن يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي للشركات المبحوثة.

(T) المحسوبة، قيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) (R²)، بالنسبة لقيم (F, T) المحسوبتين فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستتوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات (F, T) وكما هو ظاهر في الجدول (٩)، وكالاتي:

تهتم الفرضية الرئيسة الثانية باختبار التأثير المحتمل للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (التفوق التنظيمي) وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الإحصائية (وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية) وسيتضمن هذا التحليل عدداً من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار (B)، قيمة

الجدول (٩) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.895	1	8.895	67.649	000b
	Residual	10.256	78	131		
	Total	19.151	79			
a. Dependent Variable: OE2						
b. Predictors: (Constant), SO1						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً: - يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (٠،٤٦٤) أن متغير التوجه الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (٤٦٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة البحث أما النسبة المتبقية البالغة (٥٤٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وكما موضح في جدول (١٠).

اولاً: - إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٦٧،٦٤٩) عند مستوى دلالة (Sig > 0.01) وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل فرضية الوجود وتنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي) وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي وبدرجة ثقة (٩٩٪). كما موضح في نفس الجدول (٩).

جدول (١٠) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (مختصر الانموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	682a	464	458	36261
a. Predictors: (Constant), SO1				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثالثاً: - يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (٧٤٪) (B) البالغ (0,74)، أن زيادة مستويات متغير التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات من وحدة انحراف معيارية واحدة مما يؤكد على رفض الفرضية الرئيسة الثانية كما موضح في جدول (١١).

جدول (١١) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي (جدول المعاملات)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.084	365		2.972	004
	SO1	744	090	682	8.225	000
a. Dependent Variable: OE2						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق ثلاث فرضيات فرعية تم جمع نتائج اختباراتها في الجدول (١٢) وهي:

جدول (١٢) تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	ابعاد المتغير المستقل	B	T	.Sig	R2	F
التفوق التنظيمي	التوجه نحو الزبون	٠,٤٩٦	٥,٤٨	٠٠٠	٠,٢٧٨	٣٠,٠٤
	التوجه نحو المنافسين	٠,٤٧٥	٥,٣٦٠	٠٠٠	٠,٢٦٩	٢٨,٧٣
	التوجه نحو التكنولوجيا	٠,٣٤٥	٥,١٩٧	٠٠٠	٠,٢٥٧	٢٧,٠٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss.26).

٢. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو المنافسين في التفوق التنظيمي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (١٢) كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٢٨, ٧٣) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد نحو المنافسين والتفوق التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (٢٦٩, ٢). أن بعد التوجه نحو المنافسين قادر على تفسير ما نسبته (٩, ٢٦٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (١, ٧٣٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (٤٧٥, ٠). أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو المنافسين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (٥, ٤٧٪) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

١. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التفوق التنظيمي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (١٢) كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٣٠, ٠٤) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد نحو الزبون والتفوق التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (٢٧٨, ٢). أن بعد التوجه نحو الزبون قادر على تفسير ما نسبته (٨, ٢٧٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (٢, ٧٢٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (٤٩٦, ٠). أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو الزبون بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (٦, ٤٩٪) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. يتفق عدد كبير من الباحثين وأصحاب الشأن ان التوجه الاستراتيجي اليوم من أهم الأمور التي يجب الاهتمام والانشغال بها من قبل الإدارات العليا.
٢. يعد موضوع التفوق التنظيمي اليوم الشغل الشاغل لمنظمات الاعمال في العصر الراهن لما له من أهمية في بقاء وديمومة عمل المنظمات من منطلق (من لا يتقدم... يتقدم) اذ تسعى المنظمات الى التقدم كضرورة ملحة وليست حاجة كمالية.
٣. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين في الشركة مما يؤشر على رفض فرضية الدراسة الرئيسة الاولى.
٤. وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ومعنوية بين بعد التوجه نحو الزبون ومتغير التفوق التنظيمي في الشركتين قيد الدراسة وتشير الى أن ظهور مستوى التوجه نحو الزبون لدى عينة الدراسة مما يسهم في زيادة مستوى التفوق التنظيمي في الشركة.
٥. هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو المنافسين ومتغير التفوق التنظيمي بأن وجود اهتمام من قبل الشركة بالمنافسين في الشركتين قيد الدراسة يسهم بنحو واضح في تقدم مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.

٣. «لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في التفوق التنظيمي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول (١٢) كالآتي:

أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (٢٧, ٠٠) عند مستوى دلالة ($0.01 > \text{Sig}$). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) البالغة (٢٥٧٪) أن بعد التوجه نحو التكنولوجيا قادر على تفسير ما نسبته (٢٥, ٧٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق التنظيمي في الشركات عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (٧٤, ٣٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (٣٤٥, ٠). أن زيادة مستويات بعد التوجه نحو التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التفوق التنظيمي بنسبة (٣٤, ٥٪) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

٢. توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامة الشركة من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الكبرى.

٣. تعزيز الجانب النظري فيما يتعلق بفهم اساسيات هذين المتغيرين بالنسبة للعاملين من خلال إقامة الورش التدريبية والمؤتمرات العلمية واشراك الجميع فيها.

٤. الاهتمام بصورة أكبر بالجانب المعرفي وتعزيز التواصل العلمي بين المنظمة ومصادر المعرفة كالجامعات والمراكز البحثية وغيرها.

٥. الاهتمام بالجانب التقني والتكنولوجي بصورة أكبر من قبل المنظمة كانشاء قسم خاص بهذا المجال يواكب اخر ما توصلت اليه المنظمات النظيرة والعاملة بنفس القطاع.

٦. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو الزبون والتفوق التنظيمي لإدماه عمل الشركة من خلال تشجيع العاملين لبذل جهود أكبر لتحقيق التفوق التنظيمي.

٧. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو المنافسين والتفوق التنظيمي لإدماه عمل الشركة من خلال نشر ثقافة التنافس لتحقيق التفوق التنظيمي.

٨. استثمار العلاقة الإيجابية المعنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي لإدماه عمل الشركة من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمل.

٦. هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا ومتغير التفوق التنظيمي وهذا يؤثر على أن وجود الاهتمام العالي بالتكنولوجيا في الشركة قيد الدراسة تسهم بنحو واضح في زيادة مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الشركة.

٧. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي مما يؤثر على عدم صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية.

٨. تبين من التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير معنوية للتوجه نحو الزبون في الولاء التنظيمي.

٩. لبعد التوجه نحو المنافسين تأثير ايجابي في مستوى التفوق التنظيمي في الشركة قيد الدراسة.

١٠. تبين من التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التكنولوجيا والتفوق التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أفرزتها البحث، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة لتعزيز نقاط القوة الموجودة والتغلب على نقاط الضعف والقصور وهي كالآتي:

١. توجيه مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا في الشركة بموضوع التوجه الاستراتيجي للشركة لغرض مواكبة للسوق العالمية والاهتمامات الدولية من خلال الايفادات الخارجية واجراء ورش البحث والتطوير.

أولاً: المصادر العربية:

أ. الرسائل والاطاريح:

١. الأخضر، صياحي، ٢٠١٨، « دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج)»، أطروحة دكتوراه في فلسفة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر.
٢. البراري، عمر حسين ويسب، (٢٠٠٩)، «دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات» دراسة استطلاعية، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. حجازي، نهال موسى شحدة، ٢٠١٦، «(التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة)»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
٤. البياتي، حسين علاء خيرى والحسناوي، حسين حريجة، «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)»، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.

ب. البحوث والدوريات:

١. الربيعي، ميثاق طاهر، علي، صباح، (٢٠١٨)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
٢. نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، ٢٠١٩، « دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني في شركة الفارس العامة)»، معهد الإدارة/ الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤).
٣. المشهاني، خليل إبراهيم، تكلان، ابتهاج خاجيك، ٢٠١٨، « ثقافة الخدمة المميزة وأثرها في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية دراسة ميدانية»، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٠).
٤. العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، ٢٠١٥، «تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية»، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢١)، العدد (٨٤).
٥. الكيسي، صلاح الدين عواد وحاتم، افراح عبد الجبار، «انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي» مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠١٨، المجلد ٢٤، العدد ١٠٥، الصفحات ٢٥-٤٨.

through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and the Use of Data at Three AwardWinning Two-Year Institutions”, Doctor Dissertation of Education (Unpublished), National American University.

B.Journal:

- 1.Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019). Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers. *Sustainability*, 11(4), 1127
- 2.Khalf, A. K., & Omaer, A. A. (2021). The Role of strategic leadership in achieving organizational excellence: A field study in a sample of Iraqi private banks. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 13(4).
- 3.Halac, D. S. (2015). Multidimensional construct of technology orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1057-1065.
- 4.Al Ansari, Yahya, Marwan Altalib, Muna Sardoh (2017) , Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs, Southern Cross Business School, Southern Cross University, Gold Coast Campus, QLD 4225, Australia,p1.

٦.جلاب، احسان دهش (٢٠١٣) دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في النقطة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣: الصفحات ٦٤-٤٢.

٧.الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الموسوي، كوثر حميد، ٢٠١٨، «دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الاشرف»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٣).

٨.حسين عبد العزيز حيدر، سلمان حيدر مهدي (٢٠١٤) «التنبؤ بالإنجاز بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الاوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية ١٠٠م سباحة حرة»، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، العدد ١٤.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

A.Thesis:

- 1.Nasir, W. M. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia (Doctoral dissertation, Victoria University).
- 2.EJDYS, JOANNA (2014) “ STRATEGIC ORIENTATION OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES” ECONOMICS AND MANAGEMENT. 19 (4).
- 3.Kish, D.L.R., (2016), “Understanding Excellence

11. Tan, J.; Tan, D. Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs undertransition. *Strategy. Manag. J.* 2005, 26, 141–157.
12. Han, J.K.; Kim, N.; Srivastava, R.K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *J. Mark.* 1998, 62, 30–45.
13. Jeong, I.; Pae, J.H.; Zhou, D. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Ind. Mark. Manag.* 2006, 35, 348–358.
14. Gatignon, H.; Xuereb, J.M. Strategic orientation of the firm and new product performance. *J. Mark. Res.* 1997, 34, 77–90.
15. AL-Habeeb, Abdussalam Abdullah, (2020)” Organizational Excellence based approach to manage the interactions between religion and organizations” The case of islam and large Saudi private organizations, a thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy.
16. Aslam, Hassan Danial, Dr Muhammad Shakir, Dr. Jam Muhammad Zafar, Arslan Ayub & Najeeb Ahmad (2020),” Determining the Performance of Small and
5. Connell, Maura O, (2001) “ Market Orientation: The Implementation of the Marketing Concept”, This Article is brought to you for free and open access by the Journals Published Through Arrow at ARROW@DIT Te ITB Journal: Vol. 2: Iss. 1, Article 2.
6. Altindag, Erkut & Zehir, Cemal (2012)” Back to the Past: ReMeasuring the Levels of Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Firms: An Updated Empirical Study.
7. Olufem, A. T. (2011). Exchange rate risks exposure of Nigerian listed firms: an empirical examination. *International Business Research*, 4(2), 219-225.
8. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, T. M., (2006), The Moderating Influence of Strategic Orientation on the strategy Formation Capability-Performance Relationship, *Strategic Management Journal*.
9. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
10. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.

- in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip. *International Journal of Education and Learning*, 6(1), 1-26.
21. Al-Lozi, Musa Salameh., Almomani Reham Zuhier Qasim and AlHawary, Sulieman Ibraheem Shelash., (2017), “ Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan”, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* Vol.17 Issue 7 Version 1.0.
22. Azimi. H, 2016, Determination of Knowledge Management (KM) impact on Organizational Excellence of PNU personnel in western Azerbaijan (iran), *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 6 (S2), pp. 429-434.
23. Nasir, Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd, (2013),” The relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium Entrtprises in Malaysia “, This thesis is presented in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.
24. Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014),” The Relationship between Medium Enterprises Influenced by Total Quality Management Practices and Organizational Learning: Mediating Role of Organizational Excellence among Furniture Industry of Pakistan”, *HamdardIslamicus*, Vol. (43), No. (1), pp. (282-294).
17. Hijjawi, Ghufra Saed, (2021)” The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership”, *Management Science Letters* Vol. (11), No. (9), pp. (57-67).
18. Salih, Dilgash Qadir M, (2020),” The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study”, *Management and Economics Research Journal*, Vol. (6), No. (3), pp. (1-8).
19. Karimi, Hajar, (2020),” Investigation the Effect of Organizational Spirituality on Employee Engagement Through the Moderating Role of Organizational Excellence (Case Study: Sade rat Bank)”, *Revista Humanidades e Inovação*, Vol. (7), No. (4), pp. (304-318).
20. Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Abu Amuna, Y. M. (2017). Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff

- Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries, 2013.
30. Nevo, D., and Chan, Y. E., (2007), "A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements". *Information & Management*, Vol. 44, No. 6.
31. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997) "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1.
32. Nurluoz, O., & Birol, C. (2011). The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 10(1), 202-208.
33. Al hila, Amal A., Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., and Abu Amuna, Youssef M., (2017), " Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip", *International Journal of Education and Learning*, Vol. 6, No. 1.
- Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability ", *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 4 No. 1.
25. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, 2009, "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol ,30, www.ivsl.org.
26. Renko, Maija & Tikkanen, Joni (2009) *Strategic Orientations in Networked High Technology Product Development*, Technical Reports Turku School of Economics and Business, No (12).
27. Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
28. Woolley Anita Williams, Bear Julia.B, Chang Jin Wook, Deco stanza Arwen Hunter, The Effect of Team Strategic Orientation on Team Process, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 2013.
29. Almeida Fátima Evaneide Barbosa De João Veríssimo Lisboa, Mário Gomes Augusto, Paulo César De Sousa Batista, *Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy*

م/استمارة استبانة

الى/ حضرات السادة العاملين في شركة البناء المركزي

المحترمون.....

السلام عليكم....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات دراستنا الموسومة (دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في شركة غدير كربلاء) لغرض افادة منظمتمكم الرائدة بنتائجها بصورة تطوعية، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية ما أمكن ذلك.

وأرجوا التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

أولاً: المعلومات الشخصية:

النوع الاجتماعي			ذكر	انثى					
الفئة العمرية			٣٠-٢٠	٣٥-٣١	٣٩-٣٦		٤٠ فأكثر		
التحصيل الدراسي			بكالوريوس			دبلوم عالي		ماجستير	دكتوراه
المركز الوظيفي									
سنوات الخدمة			اقل من ٥	٩-٥	١٤-١٠		١٩-١٥		٢٤-٢٠
							٢٥ فأكثر		

*الخلايا الفارغة مخصصة لإجابتك فلا تتردد بملئها بوضع علامة (/) لطفاً

أولاً: مقياس التوجه الاستراتيجي:

وهو الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية باختلاف ترتيبها الهرمي والنابع من ثقافة المجتمع التنظيمي بضرورة سيادة النظرة المتطلعة للمستقبل وتبني الثوابت التنظيمية من ناحية والسعي في تقويتها وإدامتها عن طريق ديمومة البقاء في سوق المنافسة وله ثلاثة أبعاد يمكن قياسه من خلالها وهي كالآتي:

التوجه نحو الزبائن (السوق): أنه ثقافة الشركة التي تخلق السلوكيات الضرورية بكفاءة وفاعلية أكبر من أجل خلق قيمة أعلى للمشتريين.					
الإجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					يتم توجيه اهداف الشركة بشكل اساسي لإرضاء الزبائن.
					استراتيجيتنا في تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم حاجات الزبائن.
					تعتمد استراتيجيات السوق الخاصة بنا على فهمنا لإمكانيات خلق قيمة لزبائننا.
					نحن نراقب باستمرار مستوى التزامنا وتوجهنا تجاه زبائننا.
التوجه نحو المنافسين: يشير هذا التوجه الى قدرة الشركة على تحديد تصرفات المنافسين وتحليلها والرد عليها.					
الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					تستجيب شركتنا بسرعة لإجراءات المنافسين التي تهددها.
					تستهدف شركتنا الزبائن الذين نمتلك فيهم أو يمكننا خلق ميزة تنافسية مهم.
					تناقش شركتنا نقاط قوة واستراتيجيات المنافسين باستمرار.

الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					نحن نعتمد كثيراً على الإنجازات التكنولوجية التي حققناها بأنفسنا.
					نحن نؤكد على التفوق التكنولوجي لتمييز منتجاتنا وخدماتنا عن منتجات وخدمات الآخرين.
					نحن نسعى لاكتلاك الريادة التكنولوجية في السوق الذي ننافس فيه.
					نحن نعتمد بقوة على التقنيات الحديثة بتقديم منتجاتنا وخدماتنا.

ثانياً: مقياس التفوق التنظيمي:

نتيجة واقعية لعمليات التحسين المستمر وكفاءة وفاعلية العمليات وديمومة تطبيق المعايير العالمية المتعلقة بالجودة الشاملة وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة عن طريق السعي الحثيث والجداد المستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي عن طريق الإيفاء بالمعايير الموضوعية وله ثلاثة ابعاد يمكن قياسه من خلالها وهي كالآتي:

الخيارات					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					التفوق القيادي: وهو قدرة القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التطوير لتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تثير التحدي على نحو يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة.
					يقوم قادتنا بوضع الأهداف بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين.
					هناك التزام من القيادة بتحقيق موقف تنافسي جيد في سوق العمل.
					تحرص القيادات العليا على حل المشكلات التي تواجهها في العمل.
					توفر القيادة الموارد اللازمة للإبداع والتميز والابتكار.

التفوق الخدمي: هو تطوير الخدمات مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائننا لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة.

خيارات الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					تجري إدارة الشركة استطلاعات الرأي بشكل مستمر للتعرف على الاحتياجات المتنوعة داخل وخارج المنظمة.
					خدماتنا تخضع للتحسين والتطوير المستمرين.
					في شركتنا تتم إجراءات تقديم الخدمات بشكل سريع.
					خدماتنا تتناسب مع احتياجات المستفيدين.
					تأخذ الشركة المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار عند تقديم خدماتها ومنتجاتها.
					تستجيب إدارة الشركة للاقتراحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.

التفوق المعرفي: هو امتلاك المنظمة لنظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها وتمكين العاملين من الوصول اليها، والعمل على استخدامها لتحقيق التفوق لمدة طويلة في عمليات مختلفة، بما يضمن لها تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط ذاته واستدامته.

خيارات الاجابة					السؤال
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					في شركتنا تعقد جلسات نقاش (رسمية) بين العاملين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية والمعرفية.
					تقيم إدارة الشركة برامج تدريبية لمواكبة التطورات المعرفية.
					تدعم الإدارة مشاركة الموظفين الموهوبين في المسابقات والدورات المحلية والدولية او تقدم لهم منحاً دراسية مثلاً.
					تطور ادارة الشركة قدرات ملاكاتها عن طريق برامج تدريبية معدة لمواكبة التطورات المعرفية.
					شركتنا تقيم علاقات مع الاخرين لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.