

استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية

- اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي -

دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن

**The Impact of Organizational Development Strategy
on Achieving Strategic Objectives**

**- Testing the Mediating Role of Organizational
Learning -**

An Empirical Study on the Pharmaceuticals
Manufacturing Companies in Jordan

إعداد الطالب:

نضال جميل أحمد

إشراف الدكتور:

أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال

قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

كانون الثاني / 2016

تفويض

انى الموقع أدناه "نضال جميل احمد" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نضال جميل احمد

التوقيع: 

التاريخ: 2016 / 1 / 12

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة وعنوانها: (استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن).

وأجيزت بتاريخ: 2016 / 1 / 12

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة	
	الشرق الأوسط	مشرفاً	د. احمد علي صالح
	الشرق الأوسط	رئياً	د. اسعود المحاميد
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضو خارجي	أ.د مروان النسور

شكر وتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الدكتور أحمد علي صالح الذي فاض علي وزملائي الطلبة بعلمة الغزير والذي كرس الكثير من وقته في مساعدتي لكي ترى هذه الدراسة النور. كما أتقدم لجميع العاملين في جامعة الشرق الأوسط بوافر الشكر وعظيم الامتنان.

الإهداء

إلى أولئك الذين يعملون لغد أفضل ...

الذين يعملون لتكريس مفاهيم حقوق الإنسان ...

بعيداً عن الدين، واللون، والعرق، والجنس، والطائفة ...

(لهم اهدي محبتي قبل هذا العمل)

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
1	(1.1): المقدمة
5	(2.1): مشكلة الدراسة
7	(3.1): أهداف الدراسة
8	(4.1): أهمية الدراسة
9	(5.1): فرضيات الدراسة
10	(6.1): نموذج الدراسة
11	(7.1): حدود الدراسة
11	(8.1): محددات الدراسة
12	(9.1): المصطلحات الإجرائية للدراسة
16	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
17	الأدب النظري
17	(1.2): التطوير التنظيمي
23	(1.1.2): استراتيجية التطوير التنظيمي
32	(2.2): التعلم التنظيمي
43	(3.2): الاهداف الاستراتيجية
51	الدراسات السابقة

61	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
62	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
62	(1.3): المقدمة
63	(2.3): منهج الدراسة
63	(3.3): مجتمع الدراسة
63	(4.3): عينة الدراسة
67	(5.3): متغيرات الدراسة
67	(6.3): ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات
68	(1.6.3): صدق الاداة وثباتها
72	(7.3): التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة
73	الفصل الرابع نتائج الدراسة: التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
73	(1-4): المقدمة
74	(2-4): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
86	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
95	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
95	(1-5): المقدمة
96	(2-5): مناقشة النتائج والاستنتاجات
104	(3-5): التوصيات والمقترحات
106	المراجع
106	أ. قائمة المراجع العربية
109	ب. قائمة المراجع الأجنبية
116	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل-الجدول
45	اساليب وضع الاهداف الاستراتيجية	1.2
64	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	1.3
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2.3
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	3.3
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي	4.3
69	جدول متوسط التباين وكرونباخ الفا	5.3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التشخيص	1.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التصميم	2.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النشر	3.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التقييم	4.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعزيز	5.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعلم المستمر	6.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستعلام والحوار	7.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تعلم الفريق	8.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التمكين	9.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة الاستراتيجية	10.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الربحية	11.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمو	12.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده السمعة التنظيمية	13.4

84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء قيادة السوق	14.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المسؤولية الاجتماعية	15.4
86	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على الاهداف الاستراتيجية	16.4
87	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية	17.4
88	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو	18.4
89	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية	19,4
90	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق	20.4
91	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية	21.4
92	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي	22.4
93	معاملات المسار المباشر لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على الاهداف الاستراتيجية	23.4
94	معاملات المسارات غير المباشرة لاثـر استراتيجية التطوير التنظيمي على الاهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً	24.4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
1	مخطط سير بيانات الفصل الاول	(1-1)
10	انموذج الدراسة	(2-1)
16	مخطط سير بيانات الفصل الثاني	(1-2)
20	التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين	(2-2)
34	ابعاد عملية التعلم التنظيمي	(3-2)
62	مخطط سير بيانات الفصل الثالث	(1.3)
71	صدق البيانات وثبات الاداة	(2.3)
73	مخطط سير بيانات الفصل الرابع	(1.4)
95	مخطط سير بيانات الفصل الخامس	(1.5)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
117	قائمة مقابلة المديرين	1
118	كتاب تسهيل مهمة اجراء الدراسة	2
119	قائمة باسمااء محكمي اداة الدراسة (الاستبانة)	3
120	اداة الدراسة (الاستبانة)	4
128	قائمة الشركات المبحوثة	5

استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

- اختبار الدور الوسيط للتعلّم التنظيمي -

دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن

إعداد الطالب:

نضال جميل احمد

إشراف:

الدكتور احمد علي صالح

المُلخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات تم تطوير إستبانة من (60) فقرة، تم توزيع (357) إستبانة، وبلغ عدد الإستبانات المستردة (280) إستبانة بنسبة (78%)، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي كانت عينة عشوائية طبقية قوامها (357) وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) و باستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم لإجتماعية (SPSS).

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

• وجود أثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم،

التقييم، النشر، والتعزيز) على الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية،

قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) عند ($\alpha \leq 0.05$).

• وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعة على التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، والقيادة الإستراتيجية) عند $(\alpha \leq 0.05)$.

• وجود اثر ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي على الاهداف الاستراتيجية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

• وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي مجتمعة على الاهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي كأحد أهم الادوات التي يمكن أن تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن أن تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات.
- أن تعمل القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة على توفير بيئة التعلم التنظيمي لكي يتوفر للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية.
- ضرورة ايلاء المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير حتى لو كان على حساب الربحية خصوصا في شركات الصناعات الدوائية بسبب المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية الكبيرة التي تقع على عاتق هذه الشركات مقارنة بباقي الشركات التجارية.

• الكلمات الأساسية: إستراتيجية التطوير التنظيمي: (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، التعزيز)، التعلم

التنظيمي: (التعلم المستمر، الإستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، القيادة الإستراتيجية)، الاهداف

الإستراتيجية: (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، المسؤولية الإجتماعية).

The Impact of Organizational Development Strategy on Achieving Strategic Objectives

- Testing the Mediating Role of Organizational Learning -

An Empirical Study on the Pharmaceuticals Manufacturing Companies in
Jordan

by: Prepared

Nidal Jamil Ahmad

Supervisor:

Dr. Ahmed Ali Salih

Abstract

The study aimed at measuring the impact of the Organizational Development Strategy on achieving Strategic Objectives, testing the mediating role of Organizational Learning. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study.

A questionnaire was developed for this purpose and distributed to a sample composed of (357), of which (291) was collected representing (81%). The following statistical tools were used: SmartPLS and SPSS.

Upon the completion of all necessary analysis, the following results were reached:

- There is a statistical significance of the Organizational Development Strategy on Strategic Objectives.
- The presence of statistical significance of the Organizational Development Strategy on Organizational Learning.
- There is a statistical significance of the Organizational Learning on Strategic Development.

- There is a statistical significance of the Organizational Development Strategy on Strategic Objectives in the presence of the mediating role of the Organizational Learning.

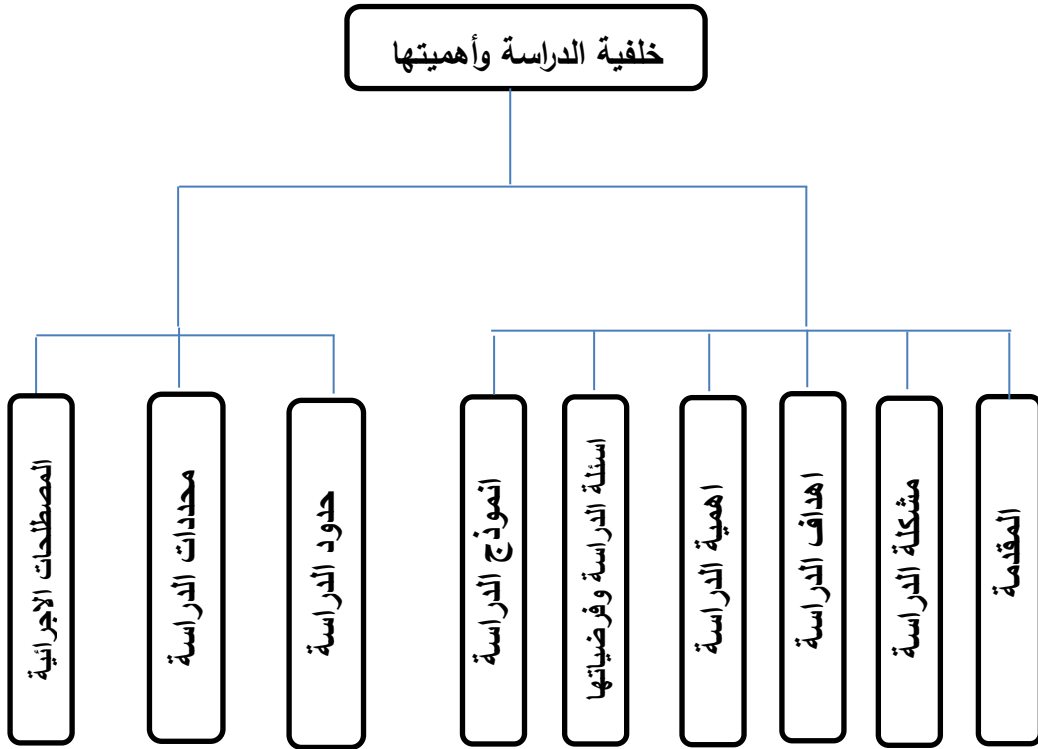
The study recommends the followings:

- The companies should recognize the importance of the implementation of the Organizational Development Strategy as one of the most important tools that would enable them to overcome challenges that might be encountered.
- Managements are to provide smooth access and to facilitate exchange of information through Organizational Learning to all employees.
- Social responsibility should be given high attention by pharmaceutical companies irrespective of profitability because of the nature of their works comparing to other commercial companies.

Key words: Organizational Development Strategy: (Diagnosis, Design, Deployment, Evaluation, Reinforcement), **Organizational Learning:** (Continuous Learning, Dialogue and Inquiry, Team Learning, Strategic Leadership), **Strategic Objectives:** (Profitability, Growth, Organizational Reputation, Market Leadership, Social Responsibility).

الفصل الاول

(خلفية الدراسة وأهميتها)



الشكل (1.1) مخطط سير بيانات الفصل الاول

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) مقدمة:

تعد المنظمات جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي توجد فيها، حيث إنها في حالة تفاعل مستمر معها، وحيث إن البيئة التي تتعامل فيها هذه المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً واضطراباً بسبب التغيرات المستمرة مما جعل هذه المنظمات غير ثابتة أو مستقرة. ومن هنا تأتي أهمية استراتيجية التطوير التنظيمي التي تحفز المنظمات للتكيف مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية المتعلقة بالعملاء والسوق والمنتج والفرص التقنية من أجل تحقيق البقاء والنمو.

وانطلاقاً من رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومواجهة التحديات المتغيرة يتعين عليها خاصةً الربحية منها تبني أنظمة إدارية حديثة وفاعلة، وتعد استراتيجية التطوير التنظيمي إحدى المنهجيات المعاصرة التي تُمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة أساساً في تحقيق المنافسة والربحية، وإحداث التغيير المتوائم مع حاجات البيئة الداخلية والخارجية الغالبية وصالح (2010) ومن أجل تنشيط فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي وانعكاساتها على الأهداف الاستراتيجية، يشارك التعلّم التنظيمي في هذا المجال كونه يمثل مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى تحسين الأنشطة المنظمة من خلال رفدها بالمعرفة والفهم الأفضل (Jashapara 2011) وإحداث تغيير نسبي في السلوك والممارسة عند العاملين (Moorhead & Griffin 1995). كما يضمن التعلّم التنظيمي استمرار المهارات التي اكتسبها العاملين وتطورها تبعاً للتطور الذي يجري في المنظمة والبيئة على حد سواء.

وتشير الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال تطوير المنظمات إلى استخدام مصطلح التطوير التنظيمي (Organizational Development) بوصفه مجموعةً من وسائل التدخل التي تستهدف إحداث التغيير، والمهارات والأنشطة والأدوات والأساليب المستخدمة لمساعدة المنظمة في أن تكون أكثر كفاءةً. ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالتطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية في مجال التخطيط للنمو، والترويج، والتركيز على الاستراتيجيات، والهياكل الوظيفية، وعمليات التنظيم من أجل تحسين فاعلية المنظمة (Ghorbanhosseini (2013). أما الأهداف الاستراتيجية فتربط بحرص الشركات على تطوير مصادرها وإمكاناتها على المستوى الداخلي، أو الحصول على تلك المصادر والإمكانات من الخارج. فالشركات الربحية تسعى بشكل مستمر إلى تبني الأهداف الاستراتيجية من أجل تحقيق النمو (مثل تطوير منتجات جديدة وبناء العلاقات الترويجية وتوسيع أسواقها) نظراً لدورها المؤثر في استراتيجية تلك الشركات (Chen (2014).

ولا يزال قسم كبير من المنظمات يعتمد بشكل أساسي على أنظمة وبرامج إدارية تقليدية تضعها في مواجهة خيارات خطيرة وتقلبات مستمرة قد تؤدي في نهاية المطاف إلى إخفاقها في تحقيق قسم كبير من أهدافها الاستراتيجية. ولأن منظمات الأعمال كياناً هادفاً بمعنى أن وجودها متوقف على إنجاز أهداف محددة إضافة إلى أن وجود الأفراد العاملين فيها مقترن بتحقيق أهداف شخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة. لذلك سارعت كثير من منظمات الأعمال في كثير من دول العالم إلى اللجوء إلى التطوير التنظيمي من أجل إحداث التغييرات اللازمة للتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وذكر الدوري، وصالح (2009) أن ما يمكن منظمات الأعمال من إحداث التغيير المطلوب وتحقيق أهدافها الاستراتيجية هو تبنيها لاستراتيجيات إدارية حديثة وفاعلة كالتطوير التنظيمي وأن

اعتماد المنظمات المختلفة على برامج التطوير التنظيمي من شأنه أن يعزز من فاعليتها ويمكنها من تحقيق أهدافها في ضوء التغييرات المستمرة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لنتناول دراسة أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر إدخال التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً لتلك العلاقة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن بوصفها من أبرز القطاعات الصناعية للتعرف على هذا الجانب ومعرفة دوره في إحداث التغيير والتطوير بحيث تشكل أرضية مناسبة تساعد على التحول من استخدام الأنظمة الإدارية التقليدية الأقل فاعلية إلى الأنظمة الإدارية الحديثة الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني منظمات الأعمال بشكل عام، ومنها شركات الأدوية، من تحديات متزايدة تهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، بسبب اعتمادها على أنظمة إدارية تقليدية تحد من قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها الداخلية والخارجية. وأورد كل من علاء الدين (2013) والغالبي وصالح (2010) إلى أنه قد طرأ حديثاً تغيير كبير في استراتيجيات إدارة كثير من الشركات والمنظمات، ومن أجل تقليل مستوى التحديات التي تواجهها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، فعلى هذه المنظمات أن تعمل على مواكبة هذه التغييرات عبر التحول من البرامج والمنهجيات التقليدية في الإدارة إلى البرامج والمنهجيات المعاصرة.

ولا شك أنّ التحول من استخدام أنظمة وبرامج إدارية تقليدية نحو استخدام أنظمة وبرامج إدارية حديثة قادرة على زيادة كفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يتطلب الدراسة والتحقق من وجود القناعة والوعي لدى العاملين في الشركات والمنظمات اتجاه هذا النمط الجديد من التحول. وفي هذا الإطار قام الباحث بإجراء دراسة أولية من خلال إجراء عدد من المقابلات مع عدد من المسؤولين العاملين في شركات صناعة الدواء في الأردن (ملحق 1) ، حيث اتضح له من خلالها أن بعض هذه الشركات قامت باتخاذ خطوات جادة نحو التطوير التنظيمي، غير أنها لم تقم بإجراء دراسات حول الأثر الذي أحدثه التطوير التنظيمي وبخاصة على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى هذه الشركات لتحقيقها كونها الحلقة الأضعف في مؤشرات بقائها وتطورها ومقياس قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها؛ بالإضافة إلى ذلك فإنّ برامج التعلم التنظيمي المنفذة في الشركات المبحوثة هي محدودة من جهة وغير مستثمرة في دعم استراتيجيات التطوير التنظيمي

والأهداف الاستراتيجية إذ لم تجر أي دراسة للتأكد من الأثر الذي تحدثه هذه البرامج. وانطلاقاً من المضامين السابقة التي تعكس المشكلة الميدانية جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك أثر مباشر أو غير مباشر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلّم التنظيمي كمتغيراً وسيطاً؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الوصفية والاستدلالية، وكما يأتي:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
2. ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
3. ما مستوى تطبيق التعلّم التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
4. هل هناك أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية؟
5. هل هناك أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلّم التنظيمي؟
6. هل هناك أثر للتعلّم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية؟
7. هل هناك أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلّم التنظيمي متغيراً وسيطاً؟

(3.1) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة من أجل بيان مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
2. تحديد مستوى متغيرات الدراسة الأساسية (استراتيجية التطوير التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي).
3. تشخيص الأثر المباشر لكل من الآتي:
 - أ- استراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.
 - ب- التعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية.
4. تحري الأثر غير المباشر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً.
5. تقديم توصيات ومقترحات لإدارات شركات صناعة الأدوية في الأردن حول آليات استخدام التطوير والتعلم التنظيميين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(4.1) أهمية الدراسة:

- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية خاصة لأنواع الشركات الصناعية بشكل عام وشركات صناعة الأدوية بشكل خاص، عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة كونها شركات تقع عليها مسؤولية اجتماعية كبيرة أساسها حياة الانسان وصحته وسلامة البيئة وخلوها من التلوث من ناحية، وشدة المنافسة بين الشركات، وسعي كل منها لتحقيق الربحية والنمو وقيادة السوق والحفاظ على سمعتها من ناحية أخرى
- محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة التطوير والتعلم التنظيميين ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار تتعلق بأهمية التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المختلفة. حيث لا يزال الميدان الإداري والبحثي - بشكل خاص في الأردن - بحاجة ماسة إلى إجراء مثل هذه الدراسات بما ينسجم مع التوجهات العالمية المتزايدة نحو الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات من خلال توظيف استراتيجيات التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي.

(5.1) فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الأولى:

$H_{0.1}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناءً على مكونات الأهداف الإستراتيجية يمكن إشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{0.1.1}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.1.2}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.1.3}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية، عند

$(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.1.4}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.1.5}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية، عند

$(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.2}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

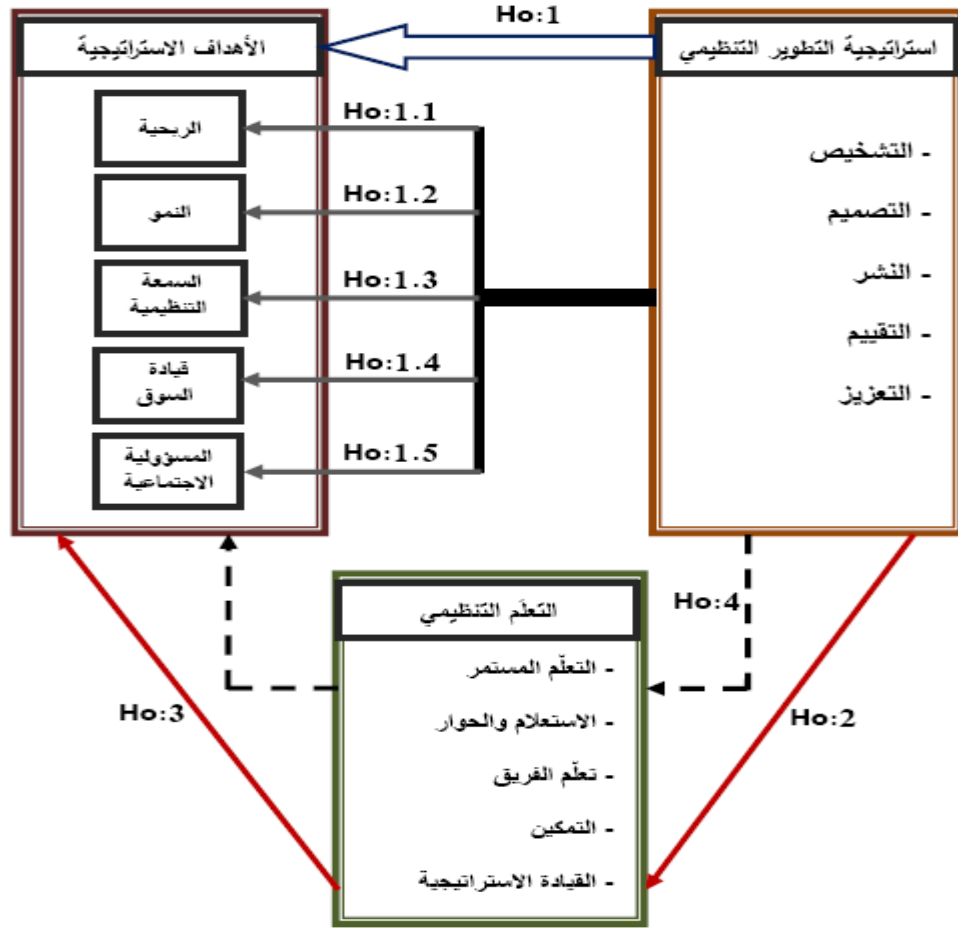
$H_{0.3}$: لا يوجد أثر للتعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{0.4}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم

التنظيمي متغيراً وسيطاً، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

(6.1) أنموذج الدراسة:

يصور الشكل التالي أنموذج الدراسة الفرضي والعلاقة ما بين متغيرات الدراسة:



الشكل (1-2) أنموذج الدراسة

المصدر: تم تصميم هيكل الأنموذج وانسيابية حركية متغيراته من قبل الباحث بالاستناد إلى الدراسات الآتية:

المتغير المستقل (Merrill, 2005; Armstrong, 2008, UNRWA,2009), المتغير الوسيط (Wheelen & Hunger, المتغير التابع (Song, et. al.2009, Sharmane,2014) (David, 2001; 2013), بالإضافة إلى تحليل التوجه الاستراتيجي لعدد من الشركات التي تم دراستها.

(7.1) حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: شركات صناعة الأدوية في الأردن والبالغ عددها عددها (16).

الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة خلال الفترة من ايلول 2015 ولغاية كانون الاول 2015.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أفراد العينة المختارة ضمن وحدة التحليل في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أثر استراتيجية التطوير التنظيمي والتعلم

التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(8.1) محددات الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في شركات صناعة الأدوية في الأردن، وحيث إنّ شركات صناعة الأدوية منظمات ربحية الأمر الذي يصعب معه تعميم نتائجها على باقي القطاعات غير الربحية. وحيث إنّ تطبيق هذه الدراسة تم في الأردن فإنّ ذلك يستدعي التفكير ملياً فيما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي الشركات المشابهة في الدول الأخرى، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإنّ التساؤل الآخر الذي يبرز فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى غير الصناعية وخاصة القطاع الخدمي.

(9.1) التعريفات الاجرائية:

- التطوير التنظيمي **Organizational Development (OD)**: منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها والتكنولوجيا المستخدمة.

- استراتيجية التطوير التنظيمي **Organizational Development Strategy**

منظور فكري يُعكس في خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل:

(التشخيص، والتصميم، والنشر، والتقييم، والتعزيز) بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات المبحوثة وتقاس بمجموعة من الاسئلة في استمارة الاستبانة.

- **التشخيص Diagnosis**: هو عملية جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته بهدف التعرف على مناطق القوة والضعف، وبالتالي وضع الحلول المناسبة التي من شأنها أن تشارك في تطوير المنظمة.

- **التصميم Designing**: مجموعة برامج من التدخلات المطلوبة لإحداث التغيير المخطط في الهيكل التنظيمي وسلوكيات الأفراد والتقنيات والإجراءات، بالاعتماد على نتائج التشخيص. ويقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- **النشر Deployment**: إيصال استراتيجية التطوير التنظيمي إلى أنحاء المنظمة من مستويات إدارية وعاملين وكيانات تنظيمية بشكل يعلمهم جميعاً. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- **التقييم Evaluation:** مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **التعزيز Reinforcement:** وهي العملية التي يتم بموجبها تقديم دعم لتكرار الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية التي أفرزتها عملية التقييم. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **التعلم التنظيمي (Organizational Learning (OL):** مجموعة من العمليات المستمرة التي تشمل (التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، وتعلم الفريق، والتمكين، والقيادة الاستراتيجية) والتي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة من خلال زيادة فاعلية استراتيجيتها التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات المبحوثة ويقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **التعلم المستمر Continuous Learning:** برنامج تطوير المهارات والخبرات والمعارف التنظيمية بشكل متواصل. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **الاستعلام والحوار Inquiry and Dialogue:** عملية النقاش وتبادل الآراء والتوجيه المستمر بهدف التعديل والتحسين. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **تعلم الفريق Learning Team:** عملية تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات والمعارف وتوسيع التشارك بالمعرفة بينهم. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.
- **التمكين Empowerment:** منح المعنيين والعاملين مسؤوليات وسلطات لصناعة القرارات ذات الصلة بزيادة التعلم التنظيمي. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership**: القابلية على توضيح رؤية الشركات المبحوثة وآليات تحفيز العاملين للعمل في ضوء هذه الاستراتيجية. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- الأهداف الاستراتيجية **Strategic Objectives**: التطلعات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل على المدى الطويل وتشمل (الربحية، والنمو، والسمعة التنظيمية، وقيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- الربحية **Profitability**: هي العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي شاركت في تحقيق هذه الأرباح وتعد الربحية مقياس للحكم على فاعليتها، وتقاس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات وإما من خلال الأرباح والاستثمارات التي شاركت في تحقيقها. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- النمو **Growth**: توسع الشركات المبحوثة في عملياتها الحالية اما في الصناعة نفسها التي تمارسها حالياً، أو الاستثمار في صناعات جديدة. ويقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- السمعة التنظيمية **Organizational Reputation**: هي الصورة الذهنية التي يتم إنشاؤها في ذهن العملاء عن الشركات المبحوثة سواء كانت إيجابية أو سلبية وتعد من أصول المؤسسة غير الملموسة.

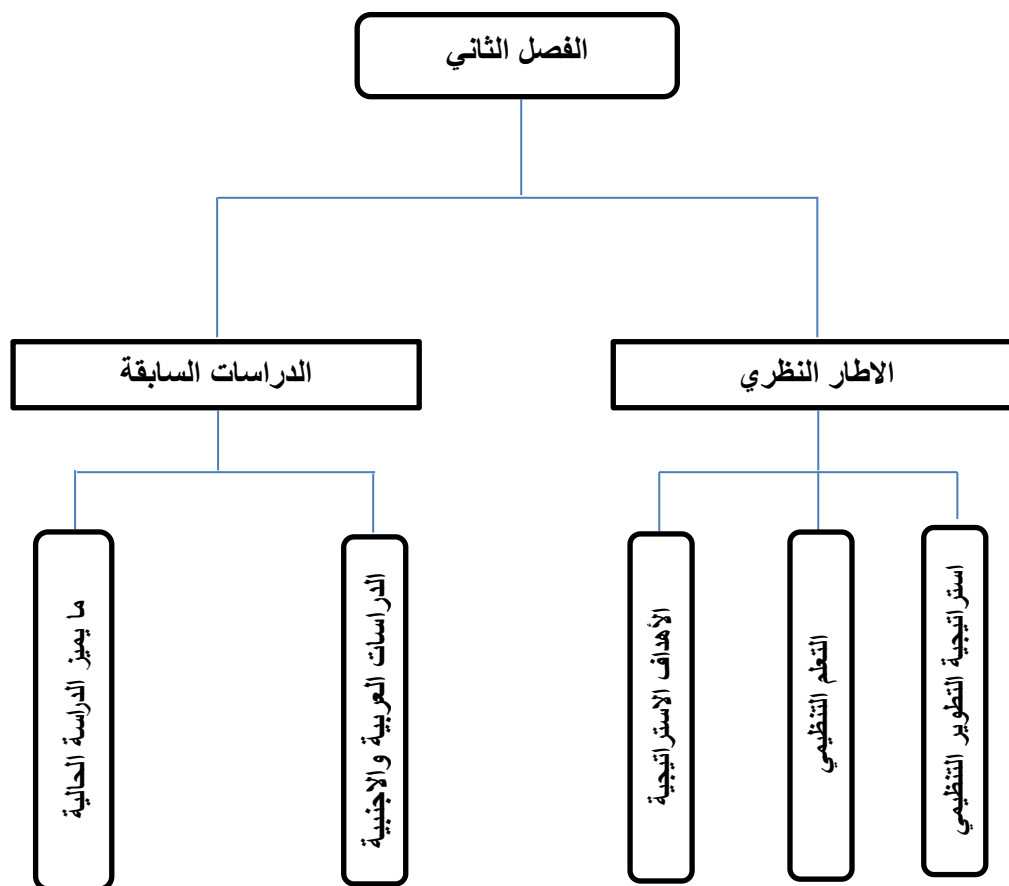
- **قيادة السوق Market Leadership**: الشركة التي تحصل على الحصة السوقية الأكبر وبالتالي تكون أكثر قدرة على التأثير في السوق، وتحديد اتجاهاته. وتم قياسها من خلال مجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility**: وهي الالتزام المستمر لشركات الأعمال بالتصرف الأخلاقي والمشاركة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والقانونية والتطوعية، بهدف تحسين ظروف العاملين والمنظمة والبيئة والمجتمع ككلية. وتقاس بمجموعة من الأسئلة في استمارة الاستبانة.

- **شركات صناعة الأدوية Pharmaceutical Manufacturing Companies**: هي الشركات الصناعية التي تتولى إنتاج الأدوية بهدف بيعها وتحقيق الأرباح. وتمثل من الناحية الإجرائية شركات صناعة الأدوية في الأردن التي شملتها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة



الشكل (1-2) مخطط سير بيانات الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

سيناقش هذا الجزء المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة الأساسية

(استراتيجية التطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية) وكما يأتي:

(1-2) التطوير التنظيمي:

عرف (Thomas and Christopher (2013) التطوير التنظيمي على انه نظام يهتم بتطبيق ونقل المعرفة العلمية بهدف تطوير العمل حسب ما هو مخطط له وبصورة عملية تقود الى تحديد الهيكل التنظيمي المناسب واساليب العمل التفاعلي التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة وبما يحقق الاهداف الاستراتيجية المرسومة. كما عرفة (Balzac (2011) بانه مجموعة من الاجراءات والتدخلات المخططة لتحسين اداء المنظمة والعاملين فيها, كما اشار ان التطوير التنظيمي يعبر عن التغيير المرغوب ادخاله على المنظمة بشكل مخطط له مسبقا ، وان التطوير التنظيمي يشمل تطبيق نظرية السلوك في المنظمة، ويهتم بنمو وتطوير اداء وفعالية كل من الفرد والمنظمة على السواء. وفي هذا الصدد اشار (Roy (2014) إلى ان التغيير السريع الحاصل

يتطلب من فريق التطوير التنظيمي العمل على بناء قدرات وامكانيات كبيرة في المنظمة لتكون قادرة على توقع النتائج التي يمكن ان تحصل وبالتالي الاستعداد ليس فقط من اجل التكيف مع هذا التغيير بل من اجل الاستفادة من الفرص الجديدة التي يمكن ان تنشأ والتي يمكن ان يوفرها التغيير، لان التحديات الجديدة والغير متوقعة تعني الحياة او الموت بالنسبة للمنظمة بغض النظر عن حجمها سواء كانت كبيرة ام صغيرة .ان مواجهة التحديات واستغلال فرص التغيير وازضافة التجديد للمنظمة تُعد من بين اهم مهام التطوير التنظيمي لأنه يعكس جهود مخططة تهدف الى زيادة فاعلية المنظمة وتطوير القدرات الكامنة لجميع اعضائها من الأفراد، عبر سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة (UNRWA OD, 2009). كما عرفها (Kinjal,2015) بانها مجموعة من التدخلات التي يتم تصميمها لكي تساعد في عملية التغيير التي تستهدف المنظمة من خلال العاملين والتي تتمثل في تحسين قدرة العاملين على حل المشاكل من خلال زيادة كفاءتهم بصورة عامة.

يستخلص مما سبق بأن التغيير الذي يطرأ على المجتمعات الانسانية في كافة الجوانب والذي يؤثر في حياة هذه المجتمعات ويؤدي الى تغيير في اساليب حياة هذه المجتمعات وطريقة عيشه، يؤثر بالضرورة ايضا على حياة المنظمات مما يستدعي اجراء التدخلات المتمثلة في التطوير التنظيمي والذي يجب الاعداد له من خلال اعلى الهرم الاداري بهدف زيادة فاعلية المنظمة لكي تتكيف هذه المنظمات مع هذا التغيير وتنمو جنبا الى جنب مع التغيير الحاصل في بيئة عملها.

• التطور التاريخي لاستخدامات التطوير التنظيمي:

تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل منذ القرن الماضي على انه عملية مخططة, واسعة النطاق تدار من اعلى الهرم الاداري في المنظمات بهدف زيادة الفاعلية من خلال استخدام المعرفة بالعلوم السلوكية ومن خلال جهود مستمرة وطويلة الامد بهدف تحسين الجوانب التنظيمية واعادة تجديد العمليات بواسطة الادارة الجماعية لثقافة المنظمة وبلاسترشاد بنظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية، وبالاعتماد على منهجية البحث التطبيقي (French & Bell, 1978). وفي التسعينيات اصبح من الممكن تحديد قضايا معينة للتطوير التنظيمي مثل التطوير والتنمية الشخصية، والتعلم التنظيمي، والتحليل المؤسسي، والعديد من تلك القضايا التي ظهرت نتيجة للتفكير والتطوير في العلوم الاجتماعية المتعلقة بالتحليلات الهامة للثقافة والسياسات التنظيمية.

وفي الالفية الثالثة اصبحت الحاجة إلى التطوير التنظيمي اكثر الحاحا وبشكل دائم نتيجة التغير المستمر في البيئة التي تعمل فيها المنظمات والذي فرض عليها الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها فيما إذا رغبت في البقاء والنمو، وإلا فإن هذه المنظمات ستكون عرضة للاندثار والزوال ويوضح الشكل التالي ابرز التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات في الالفية الثالثة :



الشكل (2-2) التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين.

المصدر: (الغالبي وصالح، 2010؛ ديسلر، 2003)

يوضح الشكل السابق التحديات واثرها على المنظمات وبالتالي الخطوات التي يجب على المنظمات ان تقوم بها من اجل تحويل هذه التحديات الى فرص حقيقية تسهم في نمو المنظمة وازدهارها وبالتالي ضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية دائمة التغير .

وقد اشار (Thomas G. Cummings:2009) الى أن الابعاد الرئيسة الثلاثة التالية تعد اهم الاسباب لنشوء التطوير التنظيمي وأهميته:

1- العالمية. 2- الثورة التكنولوجية. 3- الابداع الاداري.

إذ ان ابرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر والتي تتطلب الاستعداد الدائم للتعامل معها ؛ تشمل: العولمة ، والاستدامة، والتكنولوجيا .

ويرى الباحث ان الابعاد المذكورة اعلاه تحتاج إلى جهود التطوير التنظيمي بشكل فعال، فالعالمية (Globalization) ادت الى احداث تحولات كبيرة في الاسواق التجارية والبيئة نتج عنها نشوء اسواق عالمية وظهور منظمات تعنى بتسهيل التجارة الحرة ما بين الدول وعبر القارات فضلاً عن التغير المستمر في الحكومات والقيادات التي تعمل فيها هذه المنظمات والذي بدون شك ادى الى نشوء فرص وتحديات جديدة. اما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتطور الهائل الذي حدث خلال العقود القليلة الماضية فقد ادى الى ايجاد مفاهيم جديدة للتجارة بدلاً من المفاهيم التقليدية التي كانت سائدة في السابق كما ادت الى ايجاد وسائل جديدة للتبادل التجاري والكيفية التي تتم بها الاعمال التجارية من حيث تبادل واستخدام المعلومات وطرق الحصول على المعلومات, تخزين المعلومات, استخدام وتبادل المعلومات, كل ذلك قاد الى ظهور شبكات اتصال جديدة ومتطورة بشكل دائم الامر الذي وفر لهذه المنظمات طرق واليات جديدة في صناعة السلع وتقديم الخدمات

بكلف اقل وجودة افضل دفعت ادارات المنظمات الى توظيفها في العمل الاداري وبالتالي تخفيض كلف الانتاج . اما الاستدامة فهي تحتاج إلى الابداع والتحسين المستمر لضمان المحافظة على البيئة وتقليل الاستنزاف في مواردها المختلفة. وقد أشار (Armstrong 2008) إلى أنّ التطوير التنظيمي يساعد المنظمات أن تصبح أكثر فاعلية من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة بها والاهتمام بالتغيرات التي تطرأ والكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع هذه التغيرات من خلال التركيز على الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات القوى البشرية وهذا سيجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما يهدف التطوير التنظيمي الى مساعدة المنظمات في حل مشكلاتها من خلال توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة واعمال المنظمات والوسائل التي يمكن اعتمادها لتغيير تلك الأنشطة بما فيها تبني اساليب ادارية حديثة لإنجاز الاعمال بطرق واساليب جديدة لمواجهة المنافسة وتحقيق التميز والديمومة في العمل (عالية، 2013). وقد اشارت الاونروا في خطتها للتطوير التنظيمي ومبادرات الاصلاح التي انتهجتها في عام 2009 بان اهداف عملية التطوير التنظيمي هو الجمع بين كافة المبادرات المصممة لتعزيز قدرة المنظمة على خدمة العملاء بشكل اكثر فاعلية وكفاءة. ونظرا لاحتوائها على نهج كلي وشامل، يعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة من التفكير والتعلم والعمل (UNRWA OD.,2009).

كما ان التطوير التنظيمي يؤدي إلى مساعدة اصحاب المصالح في اتخاذ القرارات المناسبة التي تزيد من كفاءة المنظمة التنافسية من جهة، ومساعدة العاملين على العمل مع بعضهم بعضاً بصورة اكثر فاعلية، وبالتالي تحسين نوعية بيئة العمل لجميع العاملين من جهة أخرى لأنه لا يُعنى بتدريب الأفراد وتطويرهم فحسب بل أيضاً بالطريقة التي تعمل بها المنظمة من حيث استخدام

الأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية المناسبة التي تحقق انسياب المعلومات في الوقت والظرف المناسبين (Armstrong, 2008).

الأمر الذي يشير بأن التطوير التنظيمي أمر ضروري لكافة المنظمات، إذ أنه يساعدها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها نتيجة للتغير المستمر في البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من حيث استخدام أساليب إدارية حديثة بما فيها إعادة هيكلة تلك المنظمات لتتلاقى جوانب الضعف التي طرأت والتغلب على التحديات الجديدة التي ظهرت في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وبمعنى آخر فإن التطوير التنظيمي يهدف إلى إعادة المنظمات إلى مرحلة الشباب من خلال ضخ دماء جديدة في عروقها وإعادة الحيوية لكافة جوانب نشاطاتها التي يكون قد اعتراها الترهل والضعف خلال السنوات السابقة.

(1.1.2) استراتيجية التطوير التنظيمي (Organizational Development Strategy):

خطوات يتم بموجبها وضع عدد من السياسات، الإجراءات، والموارد بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وبما يعزز فاعلية الإجراءات التي تم اعتمادها في التطوير التنظيمي كما أشار (Cumings and Worely (2001) أن استراتيجية التطوير التنظيمي تمثل مجموعة من النشاطات والقرارات والأحداث التي تساعد في أن تصلح المنظمات من أدائها العام في الوقت المناسب وكلما اقتضت الحاجة وبالتالي من فعاليتها بما يحقق أغراض التطوير التنظيمي. وهي خطة شاملة مبنية على حاجات المنظمة وأهدافها ويتم وضعها لكي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأكد من الخطوات المطلوب تنفيذها بدقة.

وتشمل الخطوات التالية: (تعريف المشاكل التي يعالجها التطوير التنظيمي، تحديد اهداف التطوير التنظيمي، اليات العمل والطرق التي سيتم اتباعها لإحداث التغيير، تحديد وحصر الموارد المتاحة، اختبار الاسلوب الامثل للعمل ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف) كما تعتبر استراتيجية التطوير التنظيمي ضرورية لنجاح التدخلات التي تتم من خلال التطوير التنظيمي خاصة اذا كانت الفترة التي يتم من خلالها التطوير التنظيمي للمنظمة تحتاج لفترة زمنية طويلة (Gregory 2015).

التطوير التنظيمي يعني التدخل حيث تقتضي الحاجة تبعا لدرجة التغيير الذي طرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وحيث ان التطوير التنظيمي يتطلب وقت طويل في الكثير من الاحيان فان ذلك يستدعي ادخال مفهوم الاستراتيجية على التطوير التنظيمي، اذ ان استراتيجية التطوير التنظيمي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير الغير مرئي والغير مخطط له. ولأن المنظمات خلال القرن الواحد والعشرين وجدت نفسها تعمل في ظل متغيرات سريعة جدا سواء على الصعيد التكنولوجي والسياسي والاجتماعي، لذلك بات لزاما عليها ادخال الفكر الاستراتيجي لتعزيز منهجية التطوير التنظيمي المعتمدة. وللتعامل مع التغيرات غير المرتقبة فان استراتيجية التطوير التنظيمي التي اعتمدها جامعة London South Bank University تأخذ في الحسبان مجموعة من النقاط التي تشمل تشجيع العاملين واستقطاب عاملين جدد من ذوي الخبرات والمهارات العالية التي تكفل نجاح مبادرات التطوير التنظيمي التي انتهجتها الجامعة (Martin, 2014).

وقد خلصت دراسة (Rande,2011) انه من الضرورة اشراك الادارات في المستويات الادارية جميعها في صياغة استراتيجية التطوير التنظيمي وان التعاون بين المستويات الادارية في صياغة وتنفيذ بنود استراتيجية التطوير التنظيمي من شأنه ان يحسن من اداء المنظمة ككل.

وقد اشار (Necmettin 2015) ان استراتيجية التطوير التنظيمي تساعد المنظمة في نجاح مبادرات الاصلاح وتحقيق اهدافها من خلال التحديد المسبق للتحديات التي ستواجهها المنظمة في المدى الطويل وبالتالي الاستعداد المسبق للتعامل مع هذه التحديات من خلال حشد الموارد اللازمة.

وفي هذا الصدد يمكن الاستشهاد ايضا باستراتيجية التطوير التنظيمي التي اعتمدها جامعة Ulster University للسنوات 2012-2016 والتي بنيت على اساس عدد من التحديات التي تواجه الجامعة في عدد من الجوانب اهمها النواحي المالية، رغبة الجامعة في الوصول لمستوى عال من الفعالية في الاداء تبعا للحالة الاقتصادية السائدة. وبناء عليه فقد تم صياغة استراتيجية الجامعة لتغطي ثلاثة برامج اساسية كما هو موضح في الشكل التالي وهي: ادارة الافراد، قيادة وتطوير العاملين في الجامعة، تحفيز العاملين وتقدير عملهم وزيادة انخراطهم في العمل. وقد اعتمدت الجامعة الشكل التالي لاستراتيجية التطوير التنظيمي (University of Ulster:2011:13).



الشكل (2-3) استراتيجية برنامج التطوير التنظيمي

Source: University of Ulster (2015). Organizational Development Strategy. P(13).

وكما اشير سابقا بأن عمليات التطوير التنظيمي التي تنتهجها المنظمات يتطلب معظمها ان لم يكن جميعها وقت طويل اثناء التنفيذ، مما يعني بالضرورة حصول تغيرات جديدة لم تكن في الحسبان تصبح معه التعديلات على خطة التنظيم امر ضروري. ولكي تقف الادارة على اثر هذه التغيرات على خطة التطوير التنظيمي فلا بد من مراقبة الخطة وتقييمها من وقت لآخر للاطلاع على درجة الاثر الذي يحدثه هذا التغيير على الخطة، ومن اجل تحديد الاصلاحات والتعديلات الضرورية التي يجب ادخالها على خطة التطوير التنظيمي لكي تتسجم مع هذه التغيرات والاستفادة منها بدلا من ان تصبح عقبة تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي للأهداف التي وضع من اجلها. ومن هنا تأتي اهمية استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث انها تمكن القائمين على التطوير التنظيمي من الاستمرار في متابعة خطوات خطة التطوير التنظيمي وتقييمها والتدخل حيث تقتضي الحاجة لضمان نجاح خطة التطوير التنظيمي.

وانطلاقا من دراسة التطوير التنظيمي التي اجرتها الاونروا سنة 2009 والتي يعمل فيها الباحث منذ ما يقارب ال 30 عاما فقد اعتمد العمليات الخمسة التالية في استراتيجية التطوير التنظيمي وضمن حدود هذه الدراسة وهي (التشخيص ، التصميم ، النشر ، التقييم ، التعزيز) وهي نفس العمليات التي أشار إليها كلاً من (Merrill, 2005; Armstrong, 2008)، وسيتم تناول هذه الابعاد كل على حده وكما يلي:

أ- التشخيص (Diagnoses):

يعتبر التشخيص احد اهم الخطوات التي تساعد في نجاح خطة التطوير التنظيمي اذ تعتمد الخطوات اللاحقة على نتائج التشخيص. وقد عرف Thomas (2009) التشخيص بأنه معرفة

الاليات التي تعمل من خلالها المنظمة في المستويات الثلاث الاساسية وهي المنظمة كوحدة واحدة, وظيفة كل دائرة ووظيفة كل فرد وجوانب القوة والضعف في كل مستوى. وهو العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات حول اداء المنظمة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تطرأ على اداء المنظمة نتيجة للتغير الحاصل في البيئة وبالتالي تحديد الاليات التي يجب ادخالها على نظام العمل في المنظمة لمساعدتها في تحسين ادائها (Carrie, 2013).

يستدل من التعريف السابق ان عملية التشخيص تهدف الى معرفة طريقة عمل المنظمة والوقوف على المشاكل التي تواجهها وتحديد هذه المشاكل والتحديات بما فيها الايجابيات ووضع الحلول المناسبة التي تمكن المنظمة من تذليل هذه المشاكل والتغلب عليها، او على الاقل الحد من اثارها السلبية على اداء المنظمة ككل. وبذلك فان عملية التشخيص تستدعي تنسيق تام بين افراد المنظمة والمستشارين الذين يعملون على تنفيذ عملية التطوير التنظيمي في كافة المراحل التي تبدأ من مرحلة جمع البيانات وتحليلها مروراً بمراحل التنفيذ والتطبيق وانتهاءً بعملية التقييم لعملية التطوير التنظيمي واثرها على تحسين اداء المنظمة. وكما هو ملاحظ فان عملية التشخيص تمكن اصحاب الشأن من معرفة الجوانب الايجابية في عمل المنظمة والجوانب السلبية، ويرغم ان جميع الباحثين في موضوع التطوير التنظيمي ركزوا على عملية التشخيص كمصدر اساسي في عملية تحديد جوانب الضعف في المنظمة الا ان الباحث يرى ان الجوانب الايجابية وان كانت ليست الهدف الاساسي في عملية التشخيص الا انه يجب الاهتمام بها من اجل تعزيز الجوانب الايجابية في المنظمة والبناء عليها وتعزيزها.

ب- التصميم (Designing):

يأتي التصميم في استراتيجية عملية التطوير التنظيمي مباشرة بعد التشخيص، اذ عرف (Sargent and McConnel, 2008) عملية التصميم بأنها عملية اعادة هيكلة المنظمة بصورة تحقق اهدافها من خلال استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي، كما عرف التصميم بأنه مجموعة من برامج التدخلات المطلوبة والتي قد تشمل الهيكل التنظيمي او سلوكيات الافراد او التقنيات المستخدمة والاجراءات المعتمدة وغير ذلك من النتائج والمخرجات التي تحققت من خلال عملية التشخيص . ولان العلاقة بين الاثنين وثيقة ذات سمة تفاعلية وتبادلية، فان مخرجات التشخيص، والتي قد تشير إلى وجود ضعف في بنية الهيكل التنظيمي أو نظم المعلومات أو الموارد البشرية، تمثل مدخلات لعملية التصميم وهذا يشير الى نتيجة هامة مفادها ان عملية التشخيص الصحيحة تقود الى عملية تصميم مناسبة (William, 2011). وكما اشارت دراسة التطوير التنظيمي التي نفذتها الاونروا خلال الاعوام 2006-2009 ان التصميم التنظيمي لا يشير فقط الى الهيكلية والادوار والمسؤولية التنظيمية، وانما كذلك الى النماذج النظرية وطرق العمل التي تنبثق منها الهياكل والادوار والمسؤوليات. وبذلك يظهر التصميم التنظيمي كيف توازن المنظمة التوترات الحاصلة بين القدرة على التكيف والمسائلة، بين الثبات على المبدأ والابداعية، وبين الاشراف والتمكين (UNRWA OD,2009).

يتضح مما سبق ان اهمية عملية التصميم تنبثق من كونها تساعد المستشارين الذين يعملون على تنفيذ مبادرات الاصلاح المتمثلة في التطوير التنظيمي على تصميم العلاقات التي تربط العمليات في المنظمة مع بعضها البعض بغية الحصول على افضل اداء .

ج- النشر (Deployment):

تعتبر المعلومات عامل مهم واساسي في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة كونها تتعامل مع كافة العناصر التي تفضي الى تحسين فاعلية المنظمة، تحليل عوامل القوة والضعف، تبادل المعلومات واستخدامها بما يعزز قدرة الادارة على الاستخدام الامثل لمواردها (Khan,2012). لذا يجب على المنظمات اختيار افضل الطرق التي تحقق لها نشر المعلومات وتوفيرها للعاملين بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب وحسب حاجاتهم وطبيعة عملهم (Chuck, 2012). من هنا تتضح اهمية نشر المعلومات وتوفيرها بصورة دقيقة وفي وقت مناسب وبصورة سهلة ومستمرة لكافة العاملين الذين يعتبرون الجزء الالم الذي تعتمد عليه نجاح عملية التطوير التنظيمي. وحيث ان عملية التطوير التنظيمي تعني بالضرورة ادخال طرق عمل جديدة يجب ابلاغها للعاملين وتعريفهم على الطرق والاليات التي تتم من خلالها، وبذلك تصبح عملية النشر جزء لا يتجزأ من عملية التطوير التنظيمي في سياق سعيها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما ويرى الباحث ان الطرق التقليدية التي كانت تستخدم لنشر المعلومات في السنوات السابقة قد طرأ عليها تغير كبير من خلال التقدم التكنولوجي الهائل وبالتحديد خلال العقد الماضي من حيث استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتمثلة في برامج الحاسوب المختلفة، الهواتف الذكية، وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من وسائل الاتصال التي ظهرت مؤخرًا. كل هذه الوسائل الحديثة اسهمت بشكل كبير جدا في جعل العالم قرية صغيرة. لذلك فان ادارات المنظمات عليها ان تعمل باجتهاد للاستفادة من هذه الوسائل في نشر المعلومات وتوفيرها للعاملين الامر الذي تصبح معه مبادرات الاصلاح المتمثلة بالتطوير التنظيمي اكثر سهولة واكثر فاعلية واقرب للتنفيذ فيما لو تم توظيف هذه الوسائل بشكل صحيح.

د - التقييم (Evaluation):

عملية تهدف الى مراجعة وتقييم اداء التطوير التنظيمي في سعيه الى تحقيق الاهداف المنشودة وتحديد فيما اذا كان هناك حاجة الى اجراء تعديلات ضرورية (Carrie,2013). والتقييم هو عملية منظمة لجمع المعلومات عن حدث او عملية ما تهدف الى قياس قدرة الموضوع المراد تقييمه على تحقيق الاهداف والكشف عن نقاط القوة والضعف وتقديم الاقتراحات واتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحسين الاداء (عبد الباري وجرادات، 2014).

يتضح من التعاريف المذكورة اعلاه بأن عملية التقييم تستدعي من الادارات المختلفة وعلى كافة المستويات تحديد مسبقا ماهي التدخلات المطلوبة في اطار التطوير التنظيمي، والمستوى المتوقع ان تخرج عليه هذه الاعمال وتحديد الانحرافات وجوانب القصور بهدف التدخل في الوقت المناسب من خلال اجراء التعديلات المناسبة التي تمكن عملية التطوير التنظيمي من تصحيح مسارة نحو تحقيق الاهداف المنشودة .

هـ - التعزيز: (Reinforcement) :

تقديم شيء معين لشخص ما من اجل تكرار سلوك مرغوب (Alperto & Troutman, 2009) الامر الذي يشير الى ان هناك سلوك من قبل العامل يؤدي الى نتائج تصب في مصلحة المنظمة وهذا السلوك يحبذ تكراره من قبل العامل، ويتعبير اخر فان اداء كل موظف في المنظمة مهم ويساهم بصورة او اخرى في تحقيق اهداف المنظمة وان كان بنسب مختلفة من شخص لآخر حسب موقعه الوظيفي والمهام الوظيفية المطلوب منه القيام بها. وقد اشار (Leong 2014) بان تشجيع العاملين يبدأ من خلال تعزيز السلوكيات الايجابية من خلال المكافآت الملموسة او غير

الملموسة والتي تشمل زيادة في الراتب او منح المكافآت المادية او من خلال كلمات الشكر والاطراء ومنح المزيد من الصلاحيات من قبل الادارة. وهذه المكافآت ستكون بمثابة حافز للعاملين للعمل بصورة اكثر فاعلية نحو تحقيق اهداف التطوير التنظيمي، لانهم سيكونوا تحت انطباع ان الاداء الجيد سيعود عليهم بالنفع مما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لديهم لانهم يعلمون ان اجتهادهم في العمل سيكون له اثر ايجابي، وان الادارة تقدر العاملين الاكثر كفاءة وتميز بينهم من خلال مكافأة المجتهد ومحاسبة العاملين ذوي الاداء المنخفض. وبذلك يكون التعزيز اكثر الوسائل نجاحا في تعزيز سلوك العاملين للاستمرار بالقيام بالأعمال التي تخدم مصلحة المنظمة وتحقيق اهدافها.

(2-2) التعلم التنظيمي (Organizational Learning) :

إن التطور والتغير السريع والغير متوقع الذي يشهده العالم في الوقت الحالي كان له اثر كبير على منظمات الاعمال، فقد اصبحت هذه المنظمات اكثر تعقيدا واكثر تهديدا مما تسبب في زيادة المسؤولية الملقاة على المديرين والقيادات، في هذه المنظمات للتكيف مع هذه التغيرات من خلال ايجاد بيئة تعلم داخل منظماتهم توفر للعاملين المعلومات والمهارات الضرورية التي يحتاجونها في اعمالهم، كما أن التعلم التنظيمي يوفر للعاملين بيئة مناسبة للتكيف مع التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة والتي تنسجم وتصب في مصلحة المنظمة وتساعد بالتالي في تحقيق اهدافها الاستراتيجية (Sharmane,2014). كما ان المنظمات تحتاج الى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال المعاصرة ، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة الى المزيد من الانفتاح واستقبال الافكار والمفاهيم الجديدة كما انها بحاجة الى ابتكار سلع وخدمات

جديدة والى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار اثناء ممارسة عملهم (سوزان واخرون، 2014).

من هنا فان التعلم التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد بدأ هذا المفهوم بالتداول في مطلع التسعينات من القرن الماضي. ويرى (Hodgkinson 2000) بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم بعضاً خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات، فالمنظمة هي المكان الذي يمكن للعاملين فيه الحصول على المعلومات ونقل المعرفة وتبادلها (Garvin,Edmondson,& Gino 2008). كما ان التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخطوات تهدف الى امتلاك المعرفة ونقلها وتوفيرها للعاملين وحفظها واسترجاعها عند الحاجة بهدف التأثير الايجابي في عمليات التغيير والتطوير في المنظمة (Ali and others, 2013).

وقد اشار كل من (Watkins and Marsick, 1993) الى ثلاثة اسباب رئيسة تمثل حاجة المنظمات الى التعلم التنظيمي:

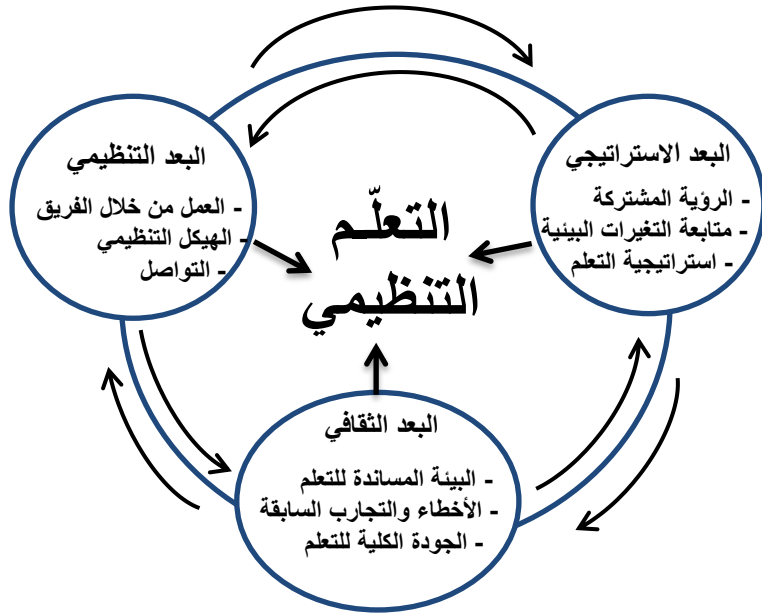
- التغيير الذي يطرأ على المنظمات نفسها.

- التغيير في طبيعة العمل.

- التغيير في مكان العمل والكيفية التي يتعلم بها العاملون.

وقد اشارت ايوب (2004) ان للتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد اساسية هي: (البعد الاستراتيجي، البعد

التنظيمي، البعد الثقافي) وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2-3) ابعاد عملية التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة وبخاصة (أيوب، 2004) بتصريف.

وما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- البعد الاستراتيجي:

ويتضمن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال توحيد جهودهم وتوجيهها نحو التعلم المنظمي. ومتابعة التغيرات البيئية والاستعداد لها ووضع البدائل المختلفة للحد من الآثار التي يمكن أن تؤثر سلباً على المنظمة. واستراتيجية التعلم والتي تشمل وضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار.

ب- البعد التنظيمي:

ويتضمن العمل من خلال الفريق والحث على الحوار بين الاعضاء من خلال تبادل الافكار والمهارات والمعارف. الهيكل التنظيمي المرن الذي يعطي العاملين فرصة اكبر للتجريب والابتكار. ايجاد المعرفة ونقلها الى انحاء التنظيم وهذا يشمل اكتساب المعرفة والخبرة من خلال تبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم وبالتالي التعلم من الاخطاء السابقة وعدم تكرارها.

ج- البعد الثقافي:

ويتضمن التعلم من الاخطاء السابقة من خلال ايجاد بيئة عمل تشجع التعلم وتنتظر الى الاخطاء التي يقع فيها افراد التنظيم على انها فرص جديدة للتعلم. والبيئة المساندة للتعلم وتمثل القدرة على توفير المعارف والمعلومات الجديدة والاحتفاظ بها من اجل الاستفادة منها في التغلب على المشاكل التي تواجه التنظيم في المستقبل. الجودة الكلية للتعلم حيث يعتبر الاهتمام بجودة التدريب والتعلم الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي.

• أهمية التعلم التنظيمي:

تتبع اهمية التعلم التنظيمي من انه يطور من قدرات العاملين وامكاناتهم ويكسبهم المهارات اللازمة التي تساعدهم في اداء مهامهم الوظيفية بطريقة اكثر فاعلية، مما يجعل من العاملين اكثر قدرة على مواجهة التحديات والمشاكل التي لا بد ان تعترضهم اثناء ادائهم لأعمالهم اليومية، مما يساعد المنظمة على ان تكون اكثر استعدادا للتغيير والتكيف مع النتائج التي تترتب عليه (Choi & Ruona, 2011). ويكتسب التعلم التنظيمي أهميته من كونه منهج مستمر ومستدام لتمكين المنظمات على اختلاف انشطتها من مواجهة التحديات البيئية وتحقيق البقاء وضمان التطور

المستمر للعبور إلى مرحلة التميز، وقال (Khandekar and Sharma (2005) في هذا الصدد أنّ قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة وأن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في خلق وتعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم لإيمانهم انها توفر لهم فرص التعلم والنمو في حياتهم الوظيفية. كما ان الزريقات والخريشا(2010) وصفا المنظمة المتعلمة بانها تلك التي يكون فيها اداء العاملين على المستوى الفردي والمجموعات في تواصل مستمر مع البيئة التي يعملون فيها. كما تتبع أهمية التعلم التنظيم من كونه يوفر للمنظمة فرصة الانفتاح على الاخر وتكييف معتقدات وسلوك العاملين مع التغير الحاصل كما انه يعزز التفكير المنظم للعاملين والمبني على حقائق علمية بالإضافة الى توفير فرص الابداع للعاملين (Gema,2011). وتحفز برامج التطوير التنظيمي التعلم في المنظمة لزيادة قدرات الأعضاء في إدارة تغيير ثقافة حل المشكلات وأساليبها (الغالبى وصالح، 2010:38).

وبهذا فإن التعلم التنظيمي يعتبر من العوامل المهمة في تحفيز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة التي تمكنهم من الاستجابة للمتغيرات البيئية بصورة ايجابية. ومن هنا تتضح أهمية التعلم التنظيمي في إكساب المنظمات ميزة تنافسية من حيث زيادة قدرتها على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية ولذلك فان المنظمات عليها ان تعمل بشكل دائم لمراجعة اسباب نجاحها وفشلها وتسجيل الدروس المستفادة من تجاربها السابقة ووضع الخطوات المناسبة التي تؤدي الى تعزيز قوة المنظمة من خلال التعلم المستمر. وبذلك فان التعلم التنظيمي يعد من اهم المنهجيات والادوات التي يجب ان تسعى المنظمات الى توفيرها لكافة العاملين من اجل تحسين ادائهم وتوفير فرص المعرفة الكافية وبصورة مستمرة تمكنهم وتحفزهم ليس فقط لتقبل

التغيير والتطوير بل والمساهمة في تحقيق المستوى المطلوب من التغيير والتطوير المرغوب من خلال اكسابهم المعارف والمهارات الضرورية التي تساعدهم في العمل بالصورة التي تحقق الاهداف المرسومة لكي تتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو في بيئة دائمة التغيير.

• فوائد التعلم التنظيمي:

يقود التعلم التنظيمي الى العديد من الفوائد التي تتمثل في ايجاد فرص مستمرة للعاملين للتعلم داخل المنظمة، كما انه يشجع على الحوار والنقاش، وطرح الاستفسارات فضلا عن تشجيع التعاون بين العاملين، وخلق روح الفريق الواحد فيما بينهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل بصورة افضل، كما انه يوفر نظام غير ملموس وغير مرئي يوفر المعلومات للعاملين والمشاركة فيما بينهم، تقليل الفجوة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وتعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل (Sharmane, 2014).

يحدد Berends et al.,(2003) الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من خلال التعلم التنظيمي في انها تتمثل في اكساب العاملين ثقة بأنفسهم، اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتبوء مراكز وظيفية اعلى، اكساب العاملين مرونة في حياتهم العملية ورفع الروح المعنوية لديهم. والتعلم التنظيمي يحدث على ثلاثة مستويات حسب (Sara Pitiz 2015) الاول يتعلق بالأفراد من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم التي تمكنهم من القيام بمهامهم الوظيفية اما الثاني فيتعلق بالمجموعات والفرق حيث العلاقات الاجتماعية، اتخاذ القرارات، حل النزاعات والتغذية الراجعة اما المستوى الثالث فهو على مستوى المنظمة حيث يشمل الهيكل التنظيمي والقوانين والانظمة. وقد اشار (Chien,2010) الى ان التعلم التنظيمي يمكن النظر الية على انه سلوك يفضي الى زيادة التزام المنظمة وفعاليتها نحو تحقيق اهداف التطوير التنظيمي من خلال عدد من الابعاد الاجرائية التي يجب ارسائها في

المنظمة لتحقيق التعلم التنظيمي. كما يساهم التعلم الاستراتيجي في تحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات التي تطرأ باعتبارهما بعدين للفاعلية (الفايز، 2014:139). وهذا ما أكدته دراسة الحوراني (2014:97)، بالقول ان التعلم التنظيمي يقود إلى تحقيق التميز الذي يعد أحد الأهداف الاستراتيجية.

من هنا تتضح فوائد التعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية التي يجب اخذها دائما بالحسبان من اجل ضمان استمرارية رفد المنظمات بالمعرفة والمهارات اللازمة التي تساعد المنظمات في النمو والتكيف مع المتغيرات المستمرة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

وبغية قياس فاعلية التعلم التنظيمي وتحديد مستواه فقد اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد المستخدمة في دراسة (Song, et. al.2009) والمختبرة في دراسة (Sharmane 2014) وهي (التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين والقيادة الاستراتيجية) وفيما يأتي توضيح لهذه الابعاد:

1. التعلم المستمر (Continuous Learning):

بطبيعة الحال فان التعلم واحد من العوامل الضرورية لنمو وازدهار لمنظمات وقدرتها على مجابهة التحديات المتصاعدة في بيئة دائمة التغير بحيث يصبح التعلم امر حتمي اذا ما ارادت المنظمات الاستمرار. ولكي يتحقق للمنظمة النجاح في ظل بيئة دائمة التغير فلا بد ان يتوفر في المنظمة تعلم تنظيمي لكي تستطيع البقاء والاستمرار (Jane, 2013) ولكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والنمو فقد اشار (Fulmer 1997) ان التعلم المستمر يصبح ضرورة في العديد من

التخصصات لكي تتمكن المنظمات من المنافسة والا فأنها ستكون غير قادرة على الاستمرار وتصبح عرضة للاندثار. كما ان (London & Smith, 1999) اشار ان التعليم المستمر قد يكون بدافع شخصي غير مخطط له، وانه عبارة عن خطوات استباقية تتضمن نشاطات رسمية وغير رسمية بغرض تقديم المعلومات الضرورية واللازمة في الوقع الحالي وفي المستقبل في حين ان (Hall and Mirvis, 1995) يرى ان تطور العاملين يتطلب تعلم مستمر يتم التخطيط له بشكل دائم يقود الى تطوير المعرفة والمهارة والقدرة لدى العاملين والتي تمكنهم من تجاوز العقبات والتحديات التي يمكن ان تواجههم. والتعلم المستمر ضروري جدا لتمكين افراد المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبالتالي اكسابهم المهارات والمعارف الضرورية للقيام بمهامهم الوظيفية بالصورة والشكل الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة (Afonso,2014).

كما هو واضح أعلاه فان التعلم حقيقة يجب عدم اهمالها من قبل الادارات ، وانه يتوجب على المنظمات توفير فرص التعلم للعاملين بصورة دائمة ومخطط لها وخلق انظمة داخلية تفضي الى ايجاد بيئة عمل تساعد وتشجع على نقل المعارف والاستفادة من الخبرات المختلفة ما بين العاملين من جهة ومن خارج بيئة العمل من جهة اخرى، ولكي يتم تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعرفة الضرورية للقيام بالأعمال المنوطة بهم بصورة تتناسب مع اغراض التطوير التنظيمي في مسيرتها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

2. الاستعلام والحوار (Inquiry and Dialogue):

وهي العملية التي يتم من خلالها النقاش والحوار وتبادل الآراء بين اعضاء المنظمة والتوجيه المستمر من قبل الادارة بهدف التعديل والتحسين. ويرى (Dessel, 2006) ان الحوار هو وسيلة اتصال تزيد من فرص التواصل بين العاملين من خلال طرح مواضيع مختلفة ويجب ان تتم دون

حظر او تعقيد بحيث تؤدي الى فهم مشترك من قبل جميع الاطراف. كما انها تؤدي الى سهولة في تبادل المهارات والمعرفة والسلوك وانتقالها بين الافراد والجماعات وان على المديرين ايجاد بيئة محفزة للحوار بين العاملين من جهة وبين البيئة الخارجية من جهة اخرى ومن خلال التواصل مع المنظمات الاخرى (Leasa, 2014). يتضح مما ذكر أعلاه بأن بيئة الاستعلام والحوار مهمة اذ تشجع الافراد والجماعات في المنظمة على طرح الاسئلة وخلق بيئة نقاشية وحوارية حول التساؤلات والافكار التي تدور في ذهن الافراد والجماعات دون قيود او خوف مما يعزز الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والادارات من جهة اخرى، لذلك فان من مصلحة الادارات العليا ان تعمل على ايجاد بيئة محفزة للاستعلام والحوار داخل المنظمة تتسم بالانفتاح والحرية تساعد العاملين على التعبير عن ذاتهم والتحديات التي يواجهونها اثناء عملهم لان ذلك من شأنه ان يؤدي الى تعزيز الثقة بين جميع افراد المنظمة .

3. تعلم الفريق (Learning Team):

لقد استخدم مصطلح الفريق في المنظمات للتعبير عن مجموعة من العاملين الذين يعملون من اجل تحقيق هدف محدد من خلال التواصل والتفاعل فيما بينهم ويشتركون في المعلومات التي تحقق افضل اداء وافضل قرارات وتعمل على تشجيع اعضاء الفريق ان يبذلوا اقصى طاقة لديهم (Mussnug & Hughey,1997)، كما ان الفريق يعتبر جزء اساسي ومهم في المنظمة وقد استخدم الفريق في قطاعات اعمال مختلفة لتحقيق اهداف مشتركة فضلا عن انه يتم استخدام الفريق في العمليات الادارية كونها تملك قوة في حل المشكلات المعقدة وتؤدي الى تحقيق الاهداف ورفع كفاءة المنظمة (Guzzo,1996). تعمل المنظمات على توجيه طاقات الفريق نحو تحقيق

اهداف المنظمة من خلال توفير فرص التعلم للفريق لاكتساب المعارف والمهارات وتطوير وسائل التواصل بين الافراد والفرق (Kayser,T.A.,2012) .

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه تتضح اهمية الفريق في مساعدة ادارة المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي المساهمة في الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة من اجل التعامل مع المشكلات التي تعترض المنظمة، ولكي يكون الفريق فعال في تحقيق الاهداف لابد من ان يتم توفير المعلومات اللازمة واشراك اعضاء الفريق في كافة المعارف الضرورية واللازمة لتمكينه من القيام بالمهام وتنفيذها بالشكل المطلوب.

4. التمكين (Empowerment):

إن مصطلح التمكين يعني اعطاء مساحة اكبر للعاملين من اجل التفكير، التصرف، والعمل بشكل مستقل مما يؤدي الى زيادة قدرتهم على السيطرة والتحكم في البيئة التي يعملون فيها بصورة افضل (Anthony,2012). كما انه يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الاخرى وانه يعني اكثر من مجرد التفويض مما يعني ان الموظف يشعر بالمسؤولية عن الاعمال خارج حدود وظيفته بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل افضل (الطائي وقداة، 2008). كما عرفها ملحم (2006) انها حصول العاملين على صلاحيات اكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها الموظف ومنحة فرصة المشاركة واعطاء الرأي في اطار الوظيفة التي يقوم بها.

مما سبق تتضح اهمية التمكين من حيث انها تؤدي الى رفع مستوى ثقة العاملين بأنفسهم فضلا عن رفع مستوى الشعور بالمسؤولية لديهم الامر الذي يجعلهم اكثر حرصا على انجاز الاعمال والوظائف المناطة بهم في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. كما يرى الباحث ان

التمكين يفضي الى اكساب العاملين مهارات اضافية تتيح لهم فرص اكبر في المستقبل لكي يشغلوا وظائف تتضمن مهام ذات مسؤولية اكبر.

5. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

هي المنهج المعاصر الذي يركز على عدد من المهارات مثل التنبؤ، مواجهة التحديات، اتخاذ القرارات والمساعدة في اتخاذها، خلق بيئة تعلم في المنظمة وجمع قدرات العاملين والهامهم نحو تحقيق اهداف المنظمة (Paul & Steve, 2013). كما اشار Hambrick (1981) بأن القيادة الاستراتيجية هي السلطة العليا التي تعمل لتحقيق اهداف المنظمة والتي تؤثر قراراتها في المنظمة ككل. وحيث ان المنظمات تتواجد وتعمل في ظروف دائمة التجديد والتغيير والغير متوقعة في كثير من الاحيان فان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بالإجراءات ضمن الظروف غير الواضحة (Pisapia, 2009). ان فاعلية القيادة الاستراتيجية تعتمد على قدرتها على التعامل مع المشكلات والظروف البيئية التي هي في تغير دائم وايضا قدرة القائد على ترسيخ نظام تعلم يساعد المنظمة على الاستجابة للتحديات في حالات التغيير (Pisapia,2009). و اشار كل من Hall and Barret (2007) ان القائد هو الذي يكون قادر على تحفيز الاخرين ويلهمهم اتخاذ القرارات الضرورية لنجاح المنظمة. كما عرفها الغالبي وصالح (2008) انها القيادة الملهمة للعاملين والايحاء لهم بقبول التغيير المستمر وتحسين الاستراتيجيات وعمليات تنفيذها.

وبناء على التعريفات السابقة فان القيادة الاستراتيجية تعتبر من اهم عوامل نجاح التطوير التنظيمي. اذ ان العمل في بيئة دائمة التغيير سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي يستدعي

وجود قيادات استراتيجية في المنظمة تستطيع التنبؤ بالمستقبل والتغيرات التي يمكن ان تطرأ سواء على المدى القريب او المدى البعيد وبالتالي وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تمكن من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها كما ان القيادة الاستراتيجية تتطلب حشد موارد المنظمة بشكل فعال ، وهذا يستدعي قدرة القيادة على الهام وتحفيز العاملين وجعلهم مستعدين دائما للمشاركة في التغيير الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهذا يتطلب ان توفر القيادة وسائل اتصال فعال بين العاملين وعلى كافة المستويات وخلق الحماس لإجراء التغيير وتقليل اثر المقاومة التي يمكن ان تحدث من قبل البعض.

(2-3) الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر الاهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب ان تكون قابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن امكانياتهم ويمكن تحقيقها (Wayne,2015). وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة (Pitts & Lei,2002). كما عرفها السكارنة (2010) بانها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الاهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وقد اشار (Dubrin 2012) ان القادة الذين يضعون الاهداف يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من النقاط لضمان تحقيقها اهمها: ان تكون محددة، ان تشكل تحدي قابل

للتحقيق، ان تكون مقبولة للعاملين من خلال اشراكهم في وضعها، ان تكون محددة بوقت لتنفيذها وان تكون قابلة للقياس. والاهداف الاستراتيجية يجب ان تكون محددة وقابلة للتنفيذ ويفضل ان لا تقل عن هدفين وان تكون قابلة للتنفيذ (Tom,2015). كما ان صالح والغالي (2008) اشارا ان الاستراتيجيات تشمل ثلاث خيارات: الاستراتيجية الاولى تتعلق باستراتيجية النمو والتوسع والتي تعني زيادة حجم المنظمة والتوسع في العمليات الحالية وتعتبر هذه الاستراتيجية ضرورية للبقاء والاستمرار اما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية الثبات والاستقرار وبموجبها تسعى الاستراتيجية للحفاظ على الوضع القائم وحماية المنجزات التي تم تحقيقها ويمكن استخدامها في حال زيادة حدة وقوة المنافسة بحيث يصبح الحفاظ على المنجزات بحد ذاته انجاز ونجاح للمنظمة اما الاستراتيجية الثالثة فتتمثل في استراتيجية التراجع والانكماش وفي هذه الاستراتيجية تكون حدة المنافسة ارتفعت بشكل كبير جدا تصبح المنظمة غير قادرة على المنافسة في هذه البيئة الحادة الامر الذي يستدعي اعادة هيكلة ودمج لبعض الادارات او الاقسام من اجل خفض حجم العمليات وبالتالي تقليل حجم الانفاق لكي تتمكن المنظمة من الاستمرار والتكيف مع التغيرات والظروف الصعبة التي تمر بها.

وبصورة عامة فان نجاح الاستراتيجية في تحقيق اهداف المنظمة يتطلب التزام كامل من قبل العاملين، المديرين والقادة كما ان الاستراتيجية لا بد ان تتسم بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات التي يمكن ان تحدث (Martin, 2014).

كما ان النقاط التالية تعتبر احد اهم الاسباب لعدم قدرة المنظمة على العمل بصورة فاعلة: (عدم وضوح الاستراتيجية، تضارب الاولويات، ضعف فاعلية الادارة وكفاءتها، ضعف التنسيق بين الوظائف، قلة الموارد، وضعف عملية التواصل على الصعيد الافقي والعمودي (Abraham 2011).

وبذلك فان احد اهم المشاكل التي تواجه المنظمات هي عدم تحديد ووضوح الاهداف للأفراد والفرق (Locke & Latham, 2012). عموما فانه عند تحديد ووضع الاهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار انها ستجد بعض المقاومة من قبل العاملين حيث يميل الكثير الى معارضة كل ما هو جديد لانهم يعتبرون اي تغيير يمكن ان يشكل تهديد لعملهم او قد يمثل عبء اضافي ومن هنا فان قادة المنظمة لابد من ان يقوموا باستخدام التكتيكات الضرورية لضمان تعاون العاملين وتقبل هذا التغيير من خلال شرح الفوائد والايجابيات التي ستنتج عن تحقيق الاهداف بالإضافة الى اشراكهم في صياغة هذه الاهداف (Fred C.Lunenburg, 2010). وقد حدد السكارنة (2004) ستة اساليب لوضع الاهداف الاستراتيجية، يلخصها الجدول التالي:

جدول (1-2) اساليب وضع الاهداف الاستراتيجية

1	اسلوب المشاركة	يتم اشراك جميع العاملين حيث انهم هم الذين يعرفون المهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك يتم ضمان تعاون العاملين واطلاق طاقاتهم لتحقيق الاهداف التي شاركوا في وضعها.
2	دراسة الحالة	يتم تكليف جهة معينة من داخل المنظمة او من خارجها بالقيام بتحليل وضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية كما هو مشار الية في رؤية المنظمة ورسالتها.
3	فرق العمل	يتم تكليف فرق عمل مختصة بحيث يحدد كل فريق مجموعة من الاهداف يتم مناقشتها من قبل جميع افراد الفريق واعادة صياغتها لغاية الوصول الى تحديد اهداف استراتيجية مشتركة.
4	العصف الذهني	يتم بموجب هذه العملية الاعتماد على مجموعات من ذوي الخبرة والاختصاص بحيث يتم توفير خلوة لهم يجروا فيها نقاش معمق يخرجوا من خلاله بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5	مجموعة التركيز	يتم اختيار عدد من المختصين الذين يملكون معرفة وخبرة جيدة في المنظمة يتم اجراء حوار معهم من اجل تحديد اهداف المنظمة.
6	اسلوب دلفي	تقوم لجنة من مجلس ادارة المنظمة او فريق العمل المكلف بوضع مقترح للأهداف الاستراتيجية ثم يتم جمع المقترحات وتوزيعها على الافراد في المجموعة مرة اخرى ليتم مراجعتها وهكذا تستمر العملية الى ان يتم الاتفاق على الاهداف من قبل الجميع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (السكارنة:2004).

وتلعب العديد من العوامل دور كبير في تحديد الاهداف الاستراتيجية، وهذه الاهداف تتمثل في المؤثرات الخارجية والتي تشمل (القوانين، والانظمة والتشريعات، والقيم الاجتماعية، ومجموعات الضغط)، طبيعة النشاط وتشمل (الموقف السوقي، والتكنولوجيا، نوع المنتجات). الثقافة التنظيمية وتشمل (النموذج القيادي والاداري، الهيكل التنظيمي، التاريخ والتطور). والافراد والمجموعات وتشمل (النقابات، العملاء، والعاملين).

ومن هنا فإنَّ الإدارات الفاعلة للمنظمات تحرص وبشكل مستمر على توجيه الموارد والجهود كافةً نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ويتعين على منظمات الأعمال تحديد الأهداف الاستراتيجية وآلية تحقيقها، وتمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة ذات التأثير على كيان المنظمة ومستقبلها، والتي يتحمل الجميع مسؤولية تحقيقها وجني المنافع الناتجة عن تحقيقها أو تحمل تبعات عدم تحققها وما يترتب على ذلك من أضرار تصيب المنظمة وتهدد بقاءها. وتتركز الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال حول حصة السوق المستهدفة، ومعدل الربح المستهدف، ومعدل النمو المطلوب، ومتانة العلاقات مع المتعاملين (توفيق 2008). وبذلك فان اهمية تحديد الاهداف الاستراتيجية تكمن في انها تساهم في تعريف المنظمة في البيئة التي تعمل فيها كما انها تعتبر مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات وتساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات لكل من الادارات والاقسام والافراد وتحديد ادوار كل منها والعلاقة القائمة بين كل منها ووضعها في الهيكل التنظيمي في المكان المناسب الذي يكفل قيامها بالمهام المطلوبة بشكل صحيح كما ان الاهداف تعتبر معايير يتم على ضوء تحقيقها تقييم الاداء الكلي للمنظمة والمتمثل في النمو والربحية والبقاء.

وقد طرحت الدراسات العديد من التصنيفات للأهداف الاستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والاكثر استخداماً ما طرحه (Wheelen & Hunger,2013) حيث طرحا (12) هدفاً استراتيجياً هي: (الربحية ، الكفاءة ، النمو ، حملة الاسهم ، أستخدم الموارد ، السمعة التنظيمية ، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية ، قيادة السوق ، قيادة التكنولوجيا ، البقاء، الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا) ، ونظراً لكثرة عدد الاهداف وصعوبة قياسها في دراسة واحدة لجأ الباحث إلى الشركات المبحوثة ومن خلال جلسة حوارية معهم رشحت الشركات المذكورة أهم خمسة أهداف مرتبطة بأعمالهم ويمارسونها في حياتهم العملية وهي (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية). وعلى هذا الاساس اعتمدت هذه الاهداف في الدراسة الحالية ؛
والتالي عرضاً لمفاهيم وابعاد الاهداف المذكورة .

1. الربحية (Profitability):

هي مجموعة الإيرادات مطروح منها مجموع التكاليف، حيث تتمثل الإيرادات في مجموع المبيعات اما التكاليف فهي تتمثل في الكلف الثابتة والكلف المتغيرة، والكلف بشكل عام تتضمن الرواتب، الضرائب، الإيجارات، كلفة المواد الخام (John 2004) وتعد الربحية احد المؤشرات على نجاح المنظمة اذ انها تساعدها على تغطية النفقات الرأسمالية والتي بدورها تساعد في نمو المنظمة وتقلل من المخاطر التي يمكن ان تعترضها (Yufen,2011). كما يشير هندي (2008) ان نسب الربحية تعطي مؤشرات على قدرة المنظمة على توليد الارباح من المبيعات او من الاموال المستثمرة.

2. النمو (Growth) :

هي المرحلة التي تبدأ فيها المنظمة بتحقيق انتشار والاستئثار بحصة سوقية كبيرة وقدرة اكبر على مجابهة المنافسين، وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتحقيق ربح وفير طالما كان هناك نمو في السوق كونها تعمل على توفير متطلبات السوق المتزايدة (Dosi, 2003). وتعتبر مرحلة النمو احد المراحل التي تمر بها دورة حياة المنظمة اذ ان المنظمة عليها ان تسعى الى استثمار هذه المرحلة والعمل على اطالتها من خلال تعميق عمليات البحث والتطوير واستقطاب عاملين على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي التوسع في خدماتها النوعية والكمية (Kotler,2012).

3. السمعة التنظيمية (Organizational Reputation) :

هي مجموعة من المؤشرات حول اداء المنظمة وقدرتها على تقديم سلع وخدمات مميزة للعملاء وترسيخ قدرة المنظمة في ذهن العملاء على استمرارية تقديم هذه الخدمات وخلق ثقة لديهم ان المنظمة سوف تستمر في تقديم مستوى مميز (Moshe,2015). كما انها الصورة الذهنية التي يتم تشكيلها وترسيخها في عقل العملاء عن المنظمة عبر السنوات الماضية والتي قد تكون صورة وانطباع إيجابي او العكس (Fombrun, 1996) وبذلك فان السمعة التنظيمية الجيدة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة فهي تحقق للمنظمة امكانية قيادة السعر السوقي للمنتج او الخدمة التي تؤديها المنظمة كما انها تساعد المنظمة في الحفاظ واجتذاب العاملين الاكفاء كما انها تساعد في الحفاظ على علاقات جيدة مع المزودين الذين يتعاملون مع المنظمة (Fombrun, 1996). اضافة الى ذلك فان السمعة التنظيمية الجيدة تحقق زيادة في المبيعات وجذب الاستثمار في المنظمة وزيادة التزام وولاء العاملين (Jackson,2004). من التعاريف السابقة يتضح ان السمعة التنظيمية لها تأثير كبير على علاقة المنظمة مع كل من العملاء والمساهمين كما انها تؤثر على اداء المنظمة

بشكل عام، والسمعة التنظيمية الجيدة يتم بناءها من خلال عدد من العوامل اهمها سلوك العاملين، جودة المنتج والخدمة كما يمكن اكتسابها من خلال عدد من العوامل الخارجية مثل اصدقاء المنظمة، الصحافة والاعلام، حديث العاملين عن منظماتهم ووسائل التواصل الاجتماعي. وبذلك فهي عبارة عن الانطباع العام الذي يتم تشكيله عبر عدد من السنين وبصورة تراكمية في ذهن الجهات التي تتعامل مع المنظمة. وبدون شك يتضح ان الادارة العليا في المنظمة عليها ان تحرص على بناء سمعة تنظيمية جيدة من خلال الحرص وبشكل دائم على اتخاذ القرارات السليمة وبناء بيئة تنظيمية مناسبة تحفز العاملين على المساهمة في بناء سمعة تنظيمية جيدة تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تساعد على تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

4. قيادة السوق (Market Leadership):

عرفها Kotler, (2012) انها المنظمات التي تملك الحصة السوقية الاكبر والتي تقود سياسة التسعير ونتاج منتجات جديدة وتمتلك قنوات التوزيع الاكبر والاعلان الاكثر انتشارا. وهذا يعني ان الشركات التي تسعى لقيادة السوق عليها ان تعمل دوما على تلبية رغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وحيث ان السوق يتطور بشكل سريع فان الميزة التنافسية تتطلب التحرك السريع من قبل ادارات التسويق للاستمرار في قيادة السوق (Johnson & Busbin, 2000) وهذا يتطلب من الشركات وادارات التسويق متابعة السوق بشكل مستمر والاطلاع على كل المستجدات التي تطرأ عليه من اجل الاستفادة من هذه التغيرات والاستفادة من الموارد والتكنولوجيا الحديثة بما يخدم الاهداف التسويقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. من هنا يتضح ان المنظمات التي تسعى لقيادة السوق عليها ان تتطلع دوما الى ما هو ابعد من الحاضر والى ما هو اكثر مما يتوقع العملاء والمستهلكين من خلال تقديم الخدمات المميزة التي تؤدي الى خلق ولاء لمنتجات الشركة

حيث ان تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين والعملاء بشكل دائم وبما يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم من شأنه ان يمهد الطريق للشركات من اجل ان تتبوأ موقع متقدم في الحصول على الحصة السوقية الاكبر وبالتالي قيادة السوق.

5. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

وهي التزام منشأة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل والمساعدة في حل مشاكل المجتمع السائدة (الصيرفي، 2007). ومن جانب اخر هي التزام المنظمة لتعزيز التأثيرات الايجابية والحد من التأثيرات السلبية في المجتمع، كما انها التزم المنظمات المستمر في التطوير الاقتصادي وتحسين حياة العاملين وعائلاتهم والتمتع بالمتشأة تجاه خدمة المجتمع (Pride & Ferrel, 1997). اما فلاق (2013) فانه يعرف المسؤولية الاجتماعية بمجموعة القرارات والافعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الامر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. وبهذا فان المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة بحيث ان المنظمات تصبح اضافة الى سعيها الى الحصول على الثروة وتحقيق الارباح مسؤولة عن الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في عدة أنواع من المنظمات كالربحية وغير الربحية، علماً بأن معظم الدراسات السابقة ركزت بشكل منفصل على دور التطوير التنظيمي أو على الأهداف الاستراتيجية. وهنا سوف يشمل هذا الجزء عرضاً لدراسات سابقة ذات العلاقة التي تم اختيارها بعناية. وفيما يأتي استعراض لعدد من تلك الدراسات:

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة الصياح (2001) بعنوان: "الدارونية المنطقية في الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، هدفت دراسته إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدارونية المنطقية (القوة الهيكلية، وقوة الملكية، وقوة الخبرة، وقوة المنزلة) التي تتمتع بها الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية للمنظمات المصرفية. تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً في مستوى الإدارة العليا بالبنوك الأردنية. وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط مرتفعة بين المتغيرات الدارونية والأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بتبني المديرين لمفهوم الإدارة بالقوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم.

2. دراسة التميمي والخشالي (2007) بعنوان: "أثر عدم التأكد في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عدم التأكد (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) لشركات الصناعات

الدوائية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (74) مديراً يعملون في مستويات إدارية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شركات الصناعات الدوائية الأردنية تعمل في بيئة متوسطة من عدم التأكد، وأن إدارة تلك الشركات تحدد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعقيد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية باستثناء أهداف المسؤولية الاجتماعية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتغير البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية باستثناء أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية.

3. دراسة القحطاني (2007) بعنوان: "معوقات التطوير التنظيمي وحلولها: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض"، هدفت دراسته إلى التعرف على أبرز معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في السعودية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الحلول للتغلب على تلك المعوقات. تكونت عينة الدراسة من (337) موظفاً ممن يعملون في دوائر حكومية مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية هي المعوقات الإدارية، ومعوقات تنمية الموارد البشرية، والمعوقات السلوكية، والمعوقات التقنية، والمعوقات الاستراتيجية، والمعوقات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للموظفين ومدى أهمية المعوقات التقنية في الحد من فاعلية التطوير التنظيمي، كما أكدت الدراسة على أن ضعف الحوافز المعنوية والمادية، وقلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار تعتبر من أهم المعوقات البشرية.

4. دراسة مطر (2008) بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، هدفت دراسته إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على

فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة إضافة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المفحوصين تعزى للخصائص الشخصية. شملت عينة الدراسة (153) مديراً يعملون في منظمات أهلية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التطوير التنظيمي جميعها (الأهداف، والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التقنية، وتنمية العاملين وتطويرهم، والأنظمة والسياسات الإدارية، والعمل الجماعي) وفاعلية القرارات الإدارية. وأظهرت النتائج وجود فروق جوهرية في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل، والخبرة.

5. دراسة الآغا (2010) بعنوان: "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة. تكونت عينة الدراسة من (630) فرداً من القيادات العليا والوسطى والإداريين العاملين في بنوك ومصارف قطاع غزة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور بارز للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة.

6. دراسة المجالي (2012) بعنوان: "أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية"، هدفت دراستها إلى التعرف على أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (472) موظفاً يعملون في شركة الاتصالات السعودية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي

في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بتلك الاستراتيجيات من خلال تطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة لأقسام الشركة وأهدافها.

7. دراسة الخالدي (2012) بعنوان: "دور أبعاد جودة الخدمات وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية جميعها، والبالغ عددها (27) شركة، أمّا العينة فتكونت من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز، وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة؛ لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إضافةً إلى الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي؛ لأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في هذه الشركات.

8. دراسة صالح والمبيضين (2013) بعنوان: "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التبادلية والتحويلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. طبقت الدراسة على (336) فرداً يعملون في (13) شركة صناعية كبرى. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى تنفيذ الأهداف

الاستراتيجية دون مستوى الطموح وهي بحاجة إلى تفعيل وأنّ مدخل القيادة التحويلية هو المدخل الأكثر فاعلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والارتقاء بها.

9. دراسة عوض (2013) بعنوان: "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، هدفت دراسته إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة. تكونت عينة الدراسة من (385) موظفاً من الموظفين العاملين في تلك المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مؤسسات الاتصالات تطبق عناصر الإبداع الإداري بدرجة جيدة مما انعكس إيجاباً على التطوير التنظيمي في المستويات جميعها.

10. دراسة بني حمدان وآخرون (2013) بعنوان: "أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والتعرف على مستوى الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في أداء هذه المستشفيات. وقد خلصت الدراسة إلى أنّ هناك اهتماماً متقارباً من قبل المستشفيات الخاصة في عمان بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي.

11. دراسة الفايز (2014) بعنوان: "الأثر التابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، دراسة تطبيقية على الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وقد هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وقد تكون مجتمع الدراسة

من الشركات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني في القطاع الخاص كافةً والبالغ عددها (51) شركة. وقد أوصت الدراسة بتشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين في الشركات عينة الدراسة والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل. إضافة إلى تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركات المبحوثة.

12. دراسة دروزة، المعشر والقواسمي (2014) بعنوان: تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن. هدفت الدراسة الى تقييم اثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، واخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار) في الشركات الاردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ثم اجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل. وقد تكون مجتمع الدراسة من (20) شركة فائزة و (20) شركة لم تفز. وكان من ابرز التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تفعيل التعلم التنظيمي بكل عناصره لأنه الوسيلة الأنجع لنشر ثقافة الجودة داخل الشركات المبحوثة وذلك من خلال تهيئة مناخ العمل وتطوير الموارد البشرية الكفيلة بممارسة التعلم التنظيمي ونشر ثقافة الجودة.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة عواد (2009) Awwad بعنوان: "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير

المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (225) مديراً من العاملين في الأقسام المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات التي تستقصي أثر المتغيرات مثل حجم الشركة، والمستوى التنظيمي، ونوع الصناعة في المرونة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية.

2. دراسة (2010) Gary, N. بعنوان The Effective of Learning Organizational Commitment and Effectiveness of Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على فعالية المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان. أجريت الدراسة على 300 شركة، وقد خلصت إلى أن التعلم التنظيمي يعتبر عامل مهم في فعالية المنظمة والتزامها تجاه تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها كما أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والتزام المنظمة بتحقيق الأهداف علاقة طردية وأن تعزيز التعليم التنظيمي أمر ضروري في المنظمات لتحقيق الأهداف حيث أن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من غيرها على تحقيق الأهداف.

3. دراسة (2009) Song, et.al. بعنوان: "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context". هدفت الدراسة إلى تقييم ومدى إمكانية الاعتماد على درجات القياس في المنظمات ذات الثقافة التعليمية في كوريا. وقد أجريت الدراسة على 11 شركة من أكبر الشركات في كوريا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجات القياس المعتمدة في قياس التعلم لدى الشركات الكورية تتسم بالثبات والموضوعية ويمكن الاعتماد عليها.

4. دراسة ويلي (2010) Willie بعنوان: "Strategic Planning and financial Performance Relationships in Banks" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للبنوك. وأجريت الدراسة على (96) منظمة مالية أمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء أفضل للمنظمات المالية. وبينت النتائج أن الأداء الأفضل لتلك المنظمات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

5. دراسة أبو حمور (2012) Abu-Hamour, بعنوان: "The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness" هدفت دراسته إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين فاعلية الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. طبقت الدراسة على (80) عاملاً في وحدات التخطيط والتطوير وضمان الجودة في ست جامعات أردنية، منها ثلاث جامعات حكومية وثلاث جامعات خاصة. وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (40) فقرة، منها (30) فقرة تقيس التطوير التنظيمي، و(10) فقرات تقيس فاعلية الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية مرتفع، وأن مستوى فاعلية الجامعات الأردنية مرتفع، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العوامل التنظيمية، والإمكانات المادية، والوسائل التقنية) في تحسين فاعلية الجامعات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تمكين تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في وحدات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية، والتركيز على التغذية الراجعة من تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي.

6. دراسة سعيد وإسماعيل (2014) Saeid and Esmail بعنوان: "Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center)". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المهارات الإدارية الثلاثة (المعرفية والإنسانية والفنية) اللازمة لأداء مجموعة من المهمات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة والتقييم) والتطوير التنظيمي لدى مجموعة من المديرين في مركز أبحاث صناعة الطيران التابع لجامعة "آزاد" بطهران. واستخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود علاقات بين المهارات الإدارية والتطوير التنظيمي. وأشارت النتائج أنّ المهارات الإدارية تخدم ما نسبته (43%) من التطوير التنظيمي.

7. دراسة جامعة Ulster بعنوان "Organizational Development Strategy 2011-2015". ركزت هذه الدراسة على العاملين في الجامعة إدراكاً منها بأنّ تميزها يعتمد على العاملين فيها. وفي هذا الشأن فقد ركزت الدراسة على ثلاثة برامج استراتيجية هي: إدارة العاملين، وقيادة العاملين وتطويرهم، والاهتمام بالعاملين، وتتمين الدور الذي يقومون به من خلال إشراكهم، وفي هذا السياق تم تحديد مجموعة من النقاط الخاصة بكل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة التي سيتم اعتمادها وتطبيقها في الجامعة من أجل المحافظة على تميزها.

8. دراسة لاولر (2014) Lawler بعنوان: "Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line". هدفت الدراسة إلى توضيح الفاعلية المستدامة للمنظمات وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أنّ التطوير التنظيمي يؤدي دوراً مهماً وجوهرياً في مستقبل المنظمات وبقائها بسبب النجاحات التي

حققتها تاريخياً وجوانب القوة التي يمتلكها. وأشارت الدراسة إلى أنه من الممكن الاعتماد على الأبحاث السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي من أجل إحداث عمليات التغيير.

9. دراسة (2015) Kinjal Shukla بعنوان: Implication of Organization

Development Intervention: Case Study of an Edible Oil Company, India.

أجريت هذه الدراسة على شركة إيدل الهندية للبتروول وهي واحدة من أكبر شركات صناعة الزيوت البترولية في الهند ، وقد تم اخذ عينة من 196 موظف من المكتب الرئيسي . وقد هدفت الدراسة الى معرفة اثر التطوير التنظيمي في المجالات الثمانية التالية: (التخطيط، التحليل والوصف الوظيفي، هيكل المنظمة، سياسات القوى البشرية، الاحلال، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، وتقييم العاملين . وقد اظهرت الدراسة نتائج ايجابية للتطوير التنظيمي ليس فقط على مستوى المنظمة ولكن على مستوى العاملين ايضا خصوصا فيما يتعلق بالتقليل من مقاومة التغيير من قبل العاملين كما اكد العاملين ان نتائج التطوير التنظيمي كان لها اثر ايجابي على اسلوب عملهم واوصوا بأن تكون عملية التطوير عملية مستمرة خصوصا في مجال استخدام التكنولوجيا لما لها من اثر ايجابي على التقليل من العمل اليدوي.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

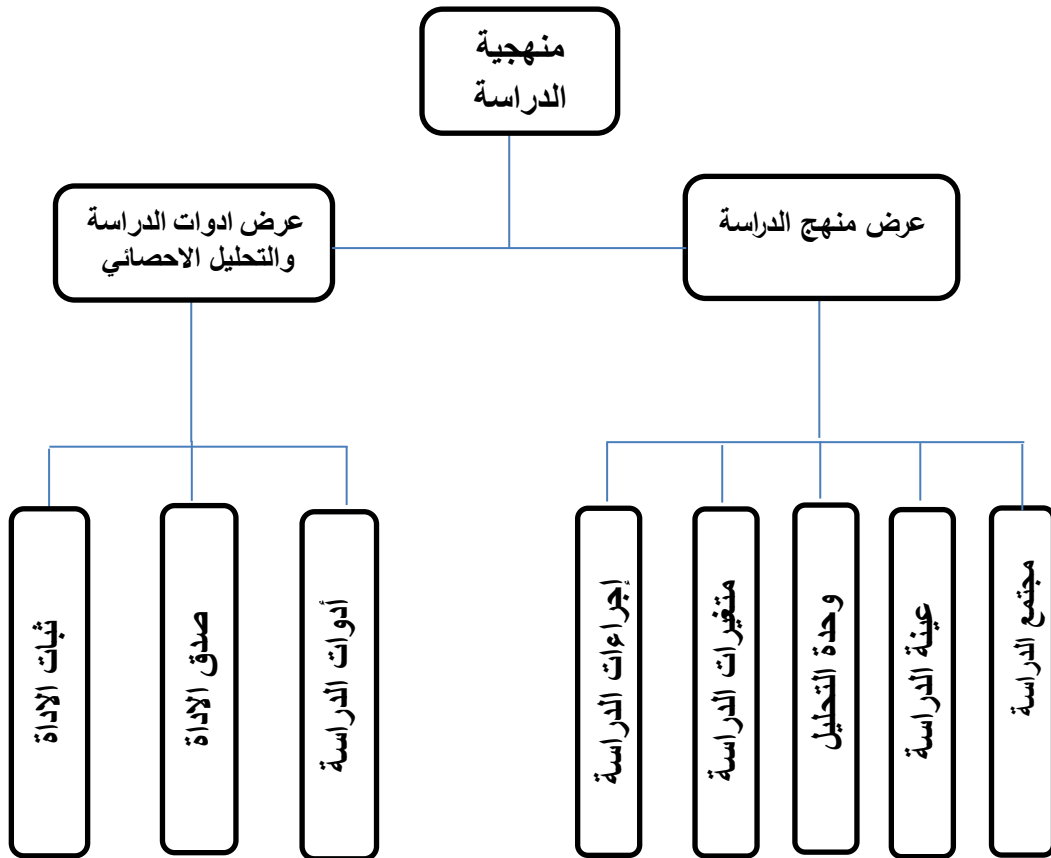
هذه الدراسة ذات سمة كمية، تميزت عن سابقتها في دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع وهي (استراتيجية التطوير التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي) وبالتالي بحسب علم الباحث تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة علاقة استراتيجية التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي وأثرهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. كما تتميز الدراسة الحالية باعتمادها التعلم التنظيمي متغيراً بسيطاً، وهذا ما لم تدرسه دراسة من الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك تتميز الدراسة الحالية بدراسة الموضوعات المذكورة في شركات الأدوية في الأردن وهذه الشركات لم يُسبق دراسة هذه الموضوعات فيها مجتمعة.

الفصل الثالث

(الطريقة و الاجراءات)

(1.3) مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتليل الاحصائي. ويوضح الشكل (1-3) انسيابية معلومات هذا الفصل.



الشكل (1-3) مخطط سير بيانات الفصل الثالث

(2.3): منهج الدراسة:

الدراسة ذات سمة كمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي _ التحليلي ويمثل هذا المنهج طريقة تعتمد للحصول على معلومات وافيه ودقيقة تصف الحالة الراهنة أو تصور الواقع الاجتماعي (أبو علام 2005 : وقنديلجي 2008)، وتحدد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع (النعيمة واخرون 2009).

ولأن هذا المنهج لا يقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل يتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجود الظاهرة أي هدفه تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي (غرابية واخرون، 2010).

(3.3) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات صناعة الأدوية في الاردن والبالغ عددهم ما يقرب من (5000) موظف، يعملون في (16) شركة للصناعات الدوائية، وسيتضمن المجتمع العاملين جميعهم في الأقسام كافةً التابعة لشركات صناعة الأدوية والممثلة بالآتي: الأقسام الإدارية، والأقسام الفنية بغض النظر عن العمر أو الجنس أو المسمى الوظيفي.

(4.3) عينة الدراسة:

نظراً لكبر مفردات المجتمع تم سحب عينة منه بالطريقة العشوائية الطبقية قوامها (357). (Sekaran & Bougie2010:295) عبر تقسيم المجتمع الى ثلاث طبقات (إدارة عليا - وسطى - تنفيذية).

• وحدة التحليل:

ستكون وحدة التحليل لهذه الدراسة الموظفين العاملين في شركات صناعة الادوية في الاردن من الذين اسهموا في اعداد وتنفيذ استراتيجية التطوير التنظيمي والمتأثرين بها. وقد تم توزيع (357) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (291) استبانة بنسبة (81 %)، وبعد فحص الاستبانات تبين ان الاستبانات غير الصالحة (11) ، وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة ما مجمله (280) استبانة بنسبة مئوية بلغت (78%) من الاستبانات المستردة.

جدول (1-3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	112	40.0
31-40 سنة	54	19.3
41 - 50 سنة	74	26.4
51 سنة فاكثُر	40	14.3
المجموع	280	100.0

وقد بين الجدول (1-3) ان نسبة 40.0% من افراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين "30 سنة فأقل" ، وان نسبة 19.3% من افراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين "31-40 سنة" ، وان نسبة 26.4% من افراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين "41- 50 سنة"، وان نسبة 14.3% من افراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين "51 سنة فاكثُر" ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة التابعين لمتغير العمر هم ممن تتراوح اعمارهم بين "30 سنة فأقل" وهذا يدل على ان فئة الدراسة هي من الفئة الشابة.

جدول (2-3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
41	110	دبلوم
46.8	126	بكالوريوس
11.5	31	ماجستير
.7	2	دكتوراه
100.0	269	المجموع

ويبين الجدول (2-3) ان نسبة 40.9% من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد مستواهم العلمي "دبلوم"، وان نسبة 46.8% من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد مستواهم العلمي "بكالوريوس"، وان نسبة 11.5% من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد مستواهم العلمي "ماجستير"، وان نسبة 0.7% من افراد عينة الدراسة كانت من الافراد مستواهم العلمي "دكتوراه"، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة كانت من افراد يحملون درجة البكالوريوس وهذا يدل على الوعي والاهتمام.

جدول (3-3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
30.7	86	5 سنوات فأقل
22.5	63	6-10 سنوات
20.0	56	11-15 سنة
26.8	75	16 سنة فأكثر
100.0	280	المجموع

بينما يبين الجدول (3-3) ان نسبة 30.7% من افراد عينة الدراسة كانت خبراتهم العملية تتراوح " 5سنوات فأقل" ، وان نسبة 22.5% من افراد عينة الدراسة كانت خبراتهم العملية تتراوح " 10-6سنوات" ، وان نسبة 20.0% من افراد عينة الدراسة كانت خبراتهم العملية تتراوح "11-15" ، وان نسبة 26.8% من افراد عينة الدراسة كانت خبراتهم العملية تتراوح "16سنة فأكثر" ، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة كانت ممن تتراوح خبراتهم العملية بين 5 سنوات فأقل.

جدول (3-4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
1.8	5	مدير ادارة عليا
5.0	14	مدير ادارة وسطي
5.7	16	مدير ادارة اشرافية
30.5	85	مدير قسم
5.0	14	رئيس شعبة
52.0	145	موظف
100.0	279	المجموع

ويبين الجدول (3-4) نلاحظ ان نسبة 1.8% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " مدير ادارة عليا" ، وان نسبة 5.0% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " مدير ادارة وسطي" ، وان نسبة 5.7% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " مدير ادارة اشرافية" ، وان نسبة 30.5% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " مدير قسم" ، وان نسبة 5.0% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " رئيس شعبة" ، وان نسبة 52.0% من افراد عينة الدراسة الموقع الوظيفي لهم هو " موظف" ، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة ممن يعملون في وظيفة موظف.

(5.3): متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة وهي: التطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي. بالاستناد الى:

(Merrill, 2005; Armstrong, 2008)

- المتغيرات التابعة وهي: الأهداف الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي. بالاستناد الى:

(Wheelen & Hunger, 2013; David, 2001)

- المتغير الوسيط وهو: التعلم التنظيمي. بالاستناد الى: (Song, et. al., 2009).

(6.3): ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

• أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة والمقابلات بوصفهما وسائل رئيسية لجمع البيانات الأولية من أجل استخدامها في التحليل.

• طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصدرين:

- البيانات الثانوية، وقد جمعت من الأدب النظري السابق والذي يشمل الكتب، والدراسات والأبحاث والمقالات، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والشبكة العنكبوتية.

- البيانات الأولية فقد تم جمعها بواسطة المقابلات والاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض اعتماداً على الأدب النظري الخاص بالموضوع وما يتعلق به من دراسات وقد تم قياس المتغيرات التابعة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

(1.6.3): صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين تألفت من (8) استاذة من اعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في ادارة الاعمال والاحصاء كما في (الملحق رقم 2)، وبعد ملاحظاتهم حذفت (6) فقرات ودمجت (2) فقرة بفقرة واحدة.

بذلك تضمنت الاستبانة بشكلها النهائي من (60) فقرة ، تراوحت مدى الاستجابة بين (5) اتفق بشدة ، (4) اتفق ، (3) محايد ، (2) لا اتفق ، (1) لا اتفق بشدة ، وفق مقياس (Likert) الخماسي، كالاتي كما في (ملحق رقم 3).

ولغايات التحقق من صدق الأداة تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية (SmartPLS) حيث تبين ان معامل تشبع الفقرات على عواملها كانت اعلى من القيمة (0.40) لجميع فقرات المتغيرات لكل من استراتيجيات التطوير التنظيمي بأبعادها، والتعلم التنظيمي بأبعادها، والاهداف الاستراتيجية بأبعادها، كما أن متوسط التباين كانت اعلى من (0.50) لجميع المتغيرات ويبين الجدول (3-5) النتائج الخاصة بذلك.

الجدول (3-5) جدول متوسط التباين وكرونباخ الفا

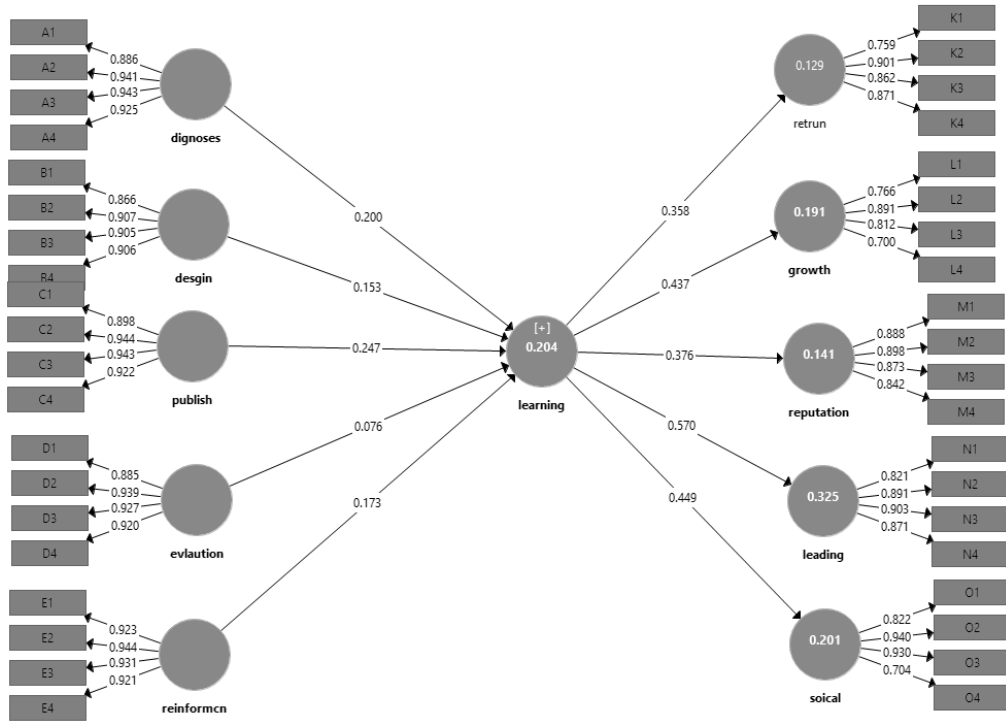
المتغير	الفقرة	التشبع	متوسط التباين المفسر	كرو نباخ الفا
التصميم	A1	0.89	0.80	0.92
	A2	0.94		
	A3	0.94		
	A4	0.92		
التشخيص	B1	0.87	0.85	0.94
	B2	0.91		
	B3	0.91		
	B4	0.91		
التقييم	C1	0.90	0.84	0.94
	C2	0.94		
	C3	0.94		
	C4	0.92		
النشر	D1	0.89	0.63	0.81
	D2	0.94		
	D3	0.93		
	D4	0.92		
التعزيز	E1	0.92	0.76	0.90
	E2	0.94		
	E3	0.93		
	E4	0.92		
التعلم التنظيمي	F1	0.72	0.58	0.96
	F2	0.71		
	F3	0.72		
	F4	0.74		
	G1	0.81		
	G2	0.81		
	G3	0.82		
	G4	0.81		
	H1	0.60		
	H2	0.78		
	H3	0.80		

المتغير	الفقرة	التشبع	متوسط التباين المفسر	كرو نباخ الفا
	H4	0.83		
	I1	0.80		
	I2	0.80		
	I3	0.74		
	I4	0.79		
	J1	0.76		
	J2	0.74		
	J3	0.75		
	J4	0.71		
	الربحية	K1	0.76	0.86
K2		0.90		
K3		0.86		
K4		0.87		
النمو	L1	0.77	0.87	0.95
	L2	0.89		
	L3	0.81		
	L4	0.70		
السمعة التنظيمية	M1	0.89	0.77	0.90
	M2	0.90		
	M3	0.87		
	M4	0.84		
قيادة السوق	N1	0.82	0.72	0.87
	N2	0.89		
	N3	0.90		
	N4	0.87		
المسؤولية الاجتماعية	O1	0.82	0.73	0.88
	O2	0.94		
	O3	0.93		
	O4	0.70		

ب- ثبات الأداة:

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في اجابات المبحوثين على كل الاسئلة الموجودة في المقياس.

وكما تبين من الجدول (3-5) أن قيم معاملات الثبات المحسوبة بطريقة كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة تراوحت (0.87-0.96) وان جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة تفي بأغراض الدراسة الحالية. وكما يوضح الشكل التالي:



الشكل (2-3) الصدق البنائي وثبات الاداة

(9.3): التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية بالاعتماد على برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينته.
2. المتوسطات والانحراف المعياري لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة.
3. متوسط التباين المفسر (AVE) للتأكد من الصدق.
4. معامل كرونباخ- ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
5. اختبار الأثر المباشر وغير المباشر تم باستخدام برنامج SmartPLS ، استناداً إلى (2015) Ringle, et.al يتصف هذا البرنامج بما يلي:

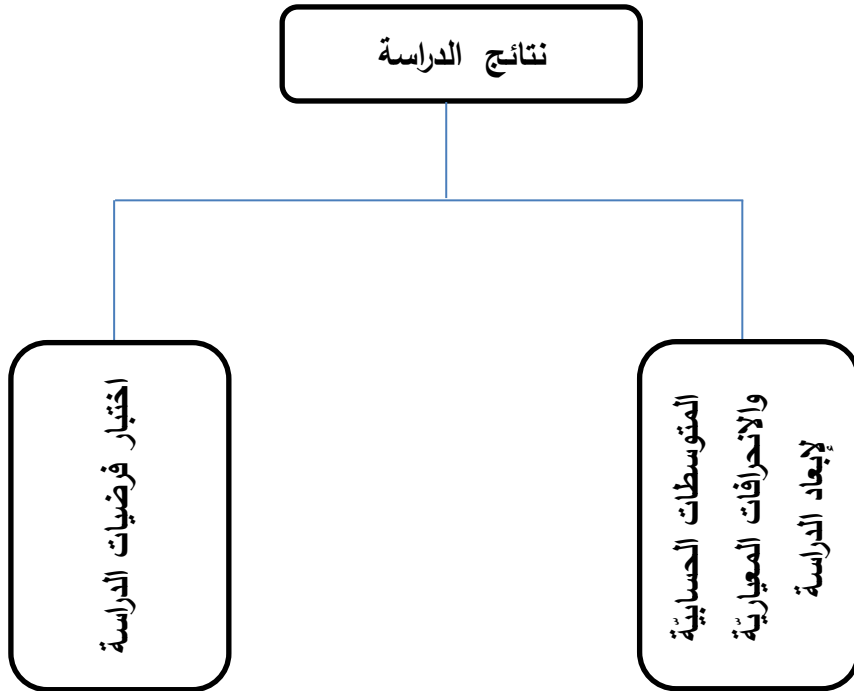
- نظام واجهة ذو واجهة رسومية يستخدم في تحليل النماذج البنائية بناء على طريقة المربعات الصغرى.
- ويستخدم النظام في تحليل البيانات الأبحاث الامبريقية ويختبر الفرضيات التي تفحص العلاقات بين المتغيرات.
- ويشغل ضمن نظام تشغيل ويندوز، ويعمل على اختبار مجموعة من العلاقات البنائية لمجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال معامل المسار المعياري المباشر، إضافة إلى اختبار العلاقات المعيارية غير المباشرة بوجود متغير وسيط.
- يستخدم النظام لفحص صدق البناء لمؤشرات المتغيرات من خلال استخراج معاملات التشبع ونسب لتباين المفسرة، ومعاملات ثبات المكون الفرضي للمتغير موضع الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة: التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1.4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.



الشكل (1.4) مخطط سير بيانات الفصل الرابع

(2.4): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(1.2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التطوير التنظيمي

لوصف مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) في شركات صناعة الادوية في الاردن، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التشخيص

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تعتمد استراتيجية التطوير التنظيمي على بيانات واقعية	3.99	0.94	مرتفع	1
3	ترصد استراتيجية التطوير التنظيمي نقاط القوة والضعف	3.96	0.97	مرتفع	2
4	تصنف استراتيجية التطوير التنظيمي اولويات العمل الحرجة	3.95	1.04	مرتفع	3
2	تحلل استراتيجية التطوير التنظيمي الاخفاقات السابقة	3.91	1.02	مرتفع	4
-	المجموع	3.95	0.99	مرتفع	-

من الجدول (1-4) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.91-3.99) وان اعلى متوسط كان للفقرة "تعتمد استراتيجية التطوير التنظيمي على بيانات واقعية" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.94) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تحلل استراتيجية التطوير التنظيمي الاخفاقات السابقة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.91) بانحراف معياري (1.02) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.99). وهو يشير الى مستوى مرتفع الامر الذي يشير الى انخراط جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي في الشركات المبحوثة.

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التصميم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تستخدم استراتيجية التطوير التنظيمي تدخلات هيكلية داخلية	3.96	0.98	مرتفع	1
3	تنفذ استراتيجية التطوير التنظيمي وفقا لبرمجة زمنية	3.96	1.00	مرتفع	2
4	تهدف استراتيجية التطوير التنظيمي الى احداث تغييرات سلوكية	3.94	1.02	مرتفع	3
2	تقاد استراتيجية التطوير التنظيمي بسياسات تنظيمية محددة	3.91	0.98	مرتفع	4
-	المجموع	3.94	1.00	مرتفع	-

من الجدول (2-4) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.91-3.96) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تستخدم استراتيجية التطوير التنظيمي تدخلات هيكلية داخلية" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.98) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تقاد استراتيجية التطوير التنظيمي بسياسات تنظيمية محددة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.98) وأن المتوسط العام للبعء بلغ (3.94) بانحراف معياري (1.00). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النشر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
2	تتناقش استراتيجية التطوير التنظيمي من قبل الاطراف المعنية	3.93	1.04	مرتفع	1
1	تنشر استراتيجية التطوير التنظيمي في جميع انحاء الشركة	3.90	1.03	مرتفع	2
3	تطبق استراتيجية التطوير التنظيمي من خلال تمكين الاطراف المعنية	3.88	0.97	مرتفع	3
4	توجه استراتيجية التطوير التنظيمي باعتماد	3.84	0.98	مرتفع	4

				الفرق المدارة ذاتيا
-	مرتفع	1.01	3.89	المجموع

من الجدول (3-4) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.84-3.93) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تناقش استراتيجية التطوير التنظيمي من قبل الاطراف المعنية." والتي كانت متوسطها الحسابي (3.93) بانحراف معياري (1.04) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " توجة استراتيجية التطوير التنظيمي باعتماد الفرق المدارة ذاتيا " والتي كان متوسطها الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.98) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.89) بانحراف معياري (1.01). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التقييم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تقاس فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي بمعايير محددة مسبقا	3.96	0.99	مرتفع	1
2	تحدد فحوة اداء استراتيجية التطوير التنظيمي بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير	3.95	0.97	مرتفع	2
4	تحسن استراتيجية التطوير التنظيمي من خلال الحوارات المباشرة	3.94	0.96	مرتفع	3
3	تراجع استراتيجية التطوير التنظيمي بالاستفادة من التغذية الراجعة	3.92	0.97	مرتفع	4
-	المجموع	3.94	0.97	مرتفع	-

من الجدول (4-4) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.92- 3.96) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تقاس فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي بمعايير محددة مسبقا" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.99) وان ادنى متوسط حسابي كان

للفقرة " تراجع استراتيجية التطوير التنظيمي بالاستفادة من التغذية الراجعة " والتي كان متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري (0.97) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.97). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعزيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تحفز استراتيجية التطوير التنظيمي السلوكيات الابداعية	3.93	1.04	مرتفع	1
3	تساهم استراتيجية التطوير التنظيمي في بناء الثقة التنظيمية	3.93	0.96	مرتفع	2
2	تنشط استراتيجية التطوير التنظيمي حلقات العصف الذهني	3.86	1.00	مرتفع	3
4	ترسم استراتيجية التطوير التنظيمي اليات معالجة قصور الاداء	3.85	1.00	مرتفع	4
-	المجموع	3.89	1.00	مرتفع	-

من الجدول (4-5) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.85-3.93)

وان اعلى متوسط كان للفقرة " تحفز استراتيجية التطوير التنظيمي السلوكيات الابداعية" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.93) بانحراف معياري (1.04) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " ترسم استراتيجية التطوير التنظيمي اليات معالجة قصور الاداء " والتي كان متوسطها الحسابي (3.85) بانحراف معياري (1.00) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.89) بانحراف معياري (1.00) وهو يشير الى مستوى مرتفع.

(2.2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي:

لوصف مستوى تطبيق التعلم التنظيمي (التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، والقيادة الاستراتيجية) في شركات الصناعات الدوائية الاردنية، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تمتلك الشركة برامج تعلم مستمر	4.04	0.99	مرتفع	1
4	تشارك الشركة بالمؤتمرات العلمية بشكل مستمر	4.03	0.95	مرتفع	2
2	تتابع الشركات المستجدات المعرفية	4.02	0.91	مرتفع	3
3	تقيم الشركة تحالفات بحث وتطوير مع شركات اخرى	3.99	0.97	مرتفع	4
-	المجموع	4.02	0.95	مرتفع	-

من الجدول (4-6) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.99-4.04) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تمتلك الشركة برامج تعلم مستمر " والتي كانت متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.99) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تقيم الشركة تحالفات بحث وتطوير مع شركات اخرى " والتي كان متوسطها الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.97) وأن المتوسط العام للبعء بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.95). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستعلام والحوار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
4	تشجع الشركة لقاءات الحوار غير الرسمية	3.96	1.06	مرتفع	1
3	تفتح الشركة قنوات اتصال متعددة لتبادل الآراء	3.95	1.03	مرتفع	2
1	تنفذ الشركة حلقات عصف ذهني	3.92	1.05	مرتفع	3
2	تقيم الشركة ورش عمل نقاشية	3.92	1.04	مرتفع	4
-	المجموع	3.94	1.05	مرتفع	-

من الجدول (4-7) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.92-3.96) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تشجع الشركة لقاءات الحوار غير الرسمية." والتي كانت متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (1.06) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تقييم الشركة ورش عمل نقاشية " والتي كان متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري (1.04) وأن المتوسط العام للبعده بلغ (3.94) بانحراف معياري (1.05). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تعلم الفريق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تزود الشركة فريق العمل بالمهام المطلوبة	4.19	0.82	مرتفع	1
2	تحفز الشركة فريق العمل بالمكافآت في حال تطوير معرفة	4.07	0.98	مرتفع	2
3	تفتتح الشركة لفريق العمل قنوات اتصال متعددة لتحسين خبراته	4.04	0.95	مرتفع	3
4	تحول الشركة فريق العمل بالصلاحيات المطلوبة لزيادة تعلمة	4.03	0.99	مرتفع	4
-	المجموع	4.08	0.93	مرتفع	-

من الجدول (4-8) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.03-4.19) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تزود الشركة فريق العمل بالمهام المطلوبة." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.19) بانحراف معياري (0.82) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تحول الشركة فريق العمل بالصلاحيات المطلوبة لزيادة تعلمة " والتي كان متوسطها الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.99) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.93). وهو يشير الى مستوى مرتفع .

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تسمح الشركة بمشاركة العاملين في صنع القرارات	3.99	1.06	مرتفع	1
3	تستخدم الشركة تقنيات متطورة لاستثمار التغذية الراجعة	3.98	1.02	مرتفع	2
4	تعمل الشركة بأسلوب اثناء الوظائف	3.98	1.02	مرتفع	3
2	تعتمد الشركة اسلوب اللامركزية الادارية	3.97	1.06	مرتفع	4
-	المجموع	3.98	1.04	مرتفع	-

من الجدول (4-9) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.97-3.99) وان اعلى متوسط كان للفقرة "تسمح الشركة بمشاركة العاملين في صنع القرارات" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.99) بانحراف معياري (1.06) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تعتمد الشركة اسلوب اللامركزية الادارية" والتي كان متوسطها الحسابي (3.97) بانحراف معياري (1.06) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.98) بانحراف معياري (1.04). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
2	تشرح الشركة اليات تطبيق رسالتها للعاملين	4.12	0.86	مرتفع	1
3	تحفز الشركة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل	4.10	0.88	مرتفع	2
1	توضح الشركة مضامين الرؤية للعاملين بصورة مستمرة	4.08	0.89	مرتفع	3
4	تشارك جميع المستويات الادارية في صياغة الاهداف الاستراتيجية للشركة	4.00	0.94	مرتفع	4
	المجموع	4.07	0.89	مرتفع	-

من الجدول (10) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.00-4.12) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تشرح الشركة اليات تطبيق رسالتها للعاملين." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.12) بانحراف معياري (0.86) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تشارك جميع المستويات الادارية في صياغة الاهداف الاستراتيجية للشركة " والتي كان متوسطها الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.94) وأن المتوسط العام للبعء بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.89). وهو يشير الى مستوى مرتفع .

(3.2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأهداف الاستراتيجية:

لوصف مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) في شركات الصناعات الدوائية الاردنية، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الربحية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها باقل قدر من التكاليف	4.34	0.74	مرتفع	1
3	تحقق الشركة زيادة في نسبة مبيعاتها سنة بعد اخرى	4.33	0.68	مرتفع	2
2	تعتمد الشركة سياسة متحفظة في البيع الاجل	4.28	0.74	مرتفع	3
4	تهتم الشركة بحساب تكاليف الفرصة البديلة	4.23	0.75	مرتفع	4
-	المجموع	4.30	0.73	مرتفع	-

من الجدول (4-11) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.23-4.34) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها باقل قدر من التكاليف." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.34) بانحراف معياري (0.74) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تهتم الشركة بحساب تكاليف الفرصة البديلة " والتي كان متوسطها الحسابي (4.23) بانحراف معياري (0.75) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.30) بانحراف معياري (0.73). وهو يشير الى مستوى مرتفع .

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
3	تمتلك الشركة منافذ توزيع خاصة بها	4.22	0.76	مرتفع	1
1	تنوع الشركة في منتجاتها	4.20	0.82	مرتفع	2
2	ترتبط الشركة بتحالفات استراتيجية	4.12	0.83	مرتفع	3
4	تنتج الشركة المواد الاولية المطلوبة لمنتجاتها الغذائية	3.66	1.31	مرتفع	4
-	المجموع	4.05	0.93	مرتفع	-

من الجدول (12) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.22-3.66) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تمتلك الشركة منافذ توزيع خاصة بها." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.22) بانحراف معياري (0.76) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تنتج الشركة المواد الاولية المطلوبة لمنتجاتها الغذائية " والتي كان متوسطها الحسابي (3.66) بانحراف معياري (1.31) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.93). وهو يشير الى مستوى مرتفع .

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السمعة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
3	تهتم الشركة بجودة منتجاتها	4.35	0.69	مرتفع	1
4	تحافظ الشركة على سمعة علامتها التجارية	4.32	0.75	مرتفع	2
1	تسعى الشركة لترسيخ الثقة بمنتجاتها	4.28	0.72	مرتفع	3
2	تقدم الشركة خدمات اضافية لزيائنها	4.21	0.74	مرتفع	4
-	المجموع	4.29	0.72	مرتفع	-

من الجدول (4-13) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.21-4.35) وان

اعلى متوسط كان للفقرة " تهتم الشركة بجودة منتجاتها." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.35)

بانحراف معياري (0.69) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تقدم الشركة خدمات اضافية

لزيائنها " والتي كان متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.74) وأن المتوسط العام

للبعد بلغ (4.29) بانحراف معياري (0.72). وهو يشير الى مستوى مرتفع .

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قيادة السوق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تمتلك الشركة حصة سوقية واسعة	4.29	0.74	مرتفع	1
2	تبادر الشركة لطرح منتجاتها قبل المنافسين	4.24	0.74	مرتفع	2
4	تقلد الشركات المنافسة تجهات الشركة	4.22	0.82	مرتفع	3
3	تهتم الشركة بتنمية الابداع لدى العاملين	4.16	0.84	مرتفع	4
-	المجموع	4.23	0.78	مرتفع	-

من الجدول (4-14) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.16-4.29) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تمتلك الشركة حصة سوقية واسعة." والتي كانت متوسطها الحسابي (4.29) بانحراف معياري (0.74) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تهتم الشركة بتنمية الابداع لدى العاملين " والتي كان متوسطها الحسابي (4.16) بانحراف معياري (0.84) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.23) بانحراف معياري (0.78). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تلتزم الشركة بقوانين العمل السارية	4.32	0.71	مرتفع	1
2	تنفذ الشركة البرامج للاعمال الخيرية	4.21	0.81	مرتفع	2
3	تبادر الشركة بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة المحيطة	4.15	0.85	مرتفع	3
4	تراعي الشركة تطبيق المعايير الاخلاقية	4.05	1.00	مرتفع	4
-	المجموع	4.18	0.84	مرتفع	-

من الجدول (4-15) يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.05-4.32) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تلتزم الشركة بقوانين العمل السارية" والتي كانت متوسطها الحسابي (4.32) بانحراف معياري (0.71) وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تراعي الشركة تطبيق المعايير الاخلاقية " والتي كان متوسطها الحسابي (4.05) بانحراف معياري (1.00) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.84). وهو يشير الى مستوى مرتفع.

(3.4): اختبار فرضيات الدراسة:

$H_{0.1}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

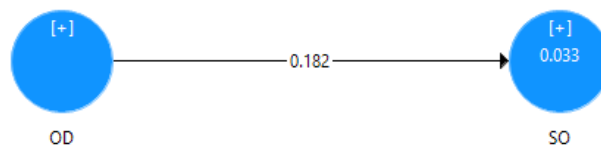
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-16) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.05)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر لملاءمة الجودة ما قيمته (0.99) وهي تشير إلى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي تشير إلى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي أقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص تأثير وجود أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.23) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغت (3.01) وهذه القيمة غير دالة عند مستوى (0.05) فاقل. لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-16)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية

الدالة	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	R^2	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات	
0.00	3.01	0.06	0.033	0.23	0.18	الأهداف الاستراتيجية	التطوير التنظيمي



ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{01.1}: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

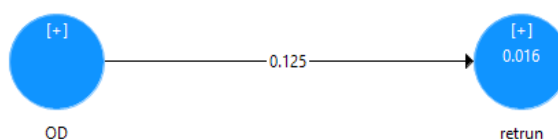
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-17) نتائج تحليل المسار انه لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية، إذا بلغت قيمة Chi² المحسوبة (0.04)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (1.00) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (1.00) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (1.00) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.16) وان قيم الاحصائيات المقابل له بلغت (1.50) وهذه القيمة دال عند مستوى (0.05) فاقل. لذا لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-17)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف الربحية

الدلالة	ت المحسوبة			R ²	الانحراف المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات	
	1.50	0.08	0.16					<-----	التطوير التنظيمي
0.13	1.50	0.08	0.16	0.016	0.12	هدف الربحية			



$H_{01.2}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

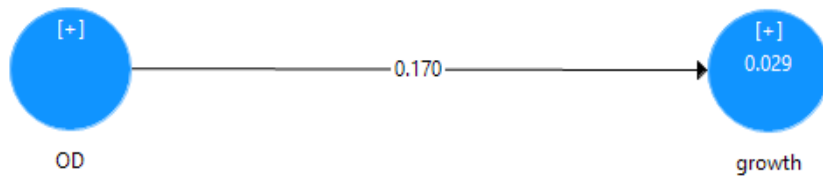
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-18) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو، إذا بلغت قيمة Chi2 المحسوبة (0.08)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.99) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة ال مقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08)، وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.21) وان قيم الاحصائي (ت) المقابل له بلغت (2.28) وان جميع هذه القيم دال عند مستوى (0.05) فاقل. لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-18)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف النمو

الدلالة	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	R ²	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات		
						هدف النمو	<---	التطوير التنظيمي
0.02	2.28	0.07	0.029	0.21	0.17	هدف النمو	<---	التطوير التنظيمي



$H_{01.3}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

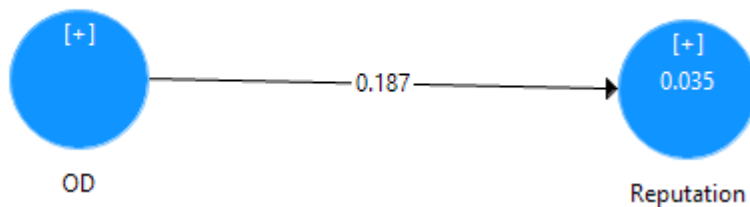
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-19) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية ، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.07)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (1.00) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (1.00) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.22) ، وان قيمة ت بلغت (2.90) وهي دالة عند مستوى (0.05). لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-19)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف السمعة التنظيمية

المتغيرات	معامل المسار غير المعياري	معامل المسار المعياري	R^2	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	الدلالة		
							هدف السمعة	التطوير التنظيمي
	0.19	0.22	0.035	0.06	2.90	0.00	<--	التطوير التنظيمي



$H_{01.4}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

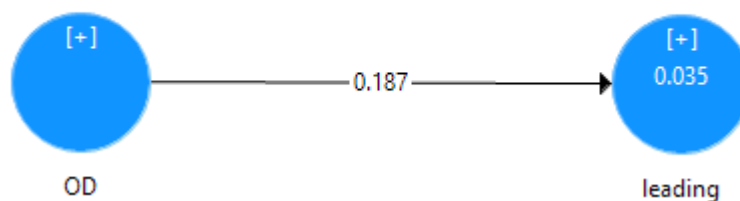
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-20) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق ، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (0.10)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة $Goodness of Fit Index$ (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.98) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة ال مقارن $Comparative Fit Index$ (CFI) (0.99) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي $Root Mean Square Error of Approximation$ (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص تأثير استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.23) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغت (3.18) وهي دالة عند مستوى (0.05) فاقل، لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-20)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف قيادة السوق

الدالة	الدرجة الدرجة	الخطأ المعياري	R^2	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات	
0	3.18	0.06	0.035	0.23	0.19	قيادة السوق	التطوير التنظيمي



$H_{01.5}$: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

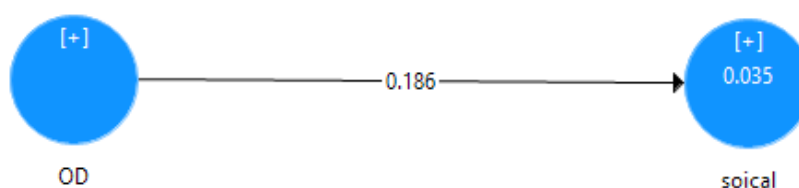
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-21) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية ، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.10)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر لملاءمة الجودة ما قيمته (1.00) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (1.00) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية نجد بان قيم معامل المسار المعياري لها بلغ (0.21) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغت (3.59) وهي دالة عند مستوى (0.05) فاقلاً، لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-21)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على هدف المسؤولية الاجتماعية

الدالة	الدرجة الدرجة	الخطأ المعياري	R^2	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات	
0	3.59	0.05	0.035	0.21	0.19	المسؤولية الاجتماعية	التطوير التنظيمي



H₀₂: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي، عند ($\alpha \leq 0.05$).

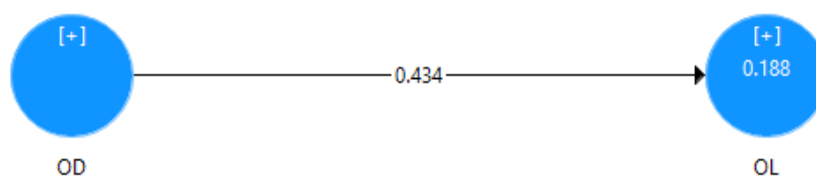
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-22) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على هدف التعلم التنظيمي، إذا بلغت قيمة Chi² المحسوبة (0.08)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.98) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.97) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.03) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي نجد بان قيم معامل المسار المعياري له بلغ (0.44) وان قيم الاحصائي ت المقابل له (9.13) وان المتغيرات الدالة عند مستوى (0.05) فاقل. لذا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-22)

معاملات المسار المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على التعلم التنظيمي

الدالة	الدرجة الحرية	الخطأ المعياري	R ²	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات		
						التعلم التنظيمي	<--	التطوير التنظيمي
0.00	9.13	0.05	0.188	0.44	0.43			



H₀₃: لا يوجد أثر للتعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، عند ($\alpha \leq 0.05$).

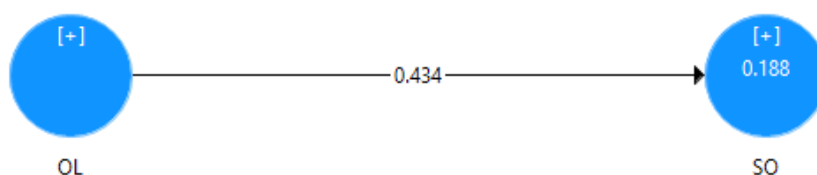
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-23) نتائج تحليل المسار أثر لاستراتيجية للتعليم التنظيمي على هدف الاهداف الاستراتيجية، إذا بلغت قيمة Chi2 المحسوبة (0.10)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (1.00) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI)Comparative Fit Index (1.00) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر التعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية والذي بلغ (0.44) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغ (8.85) وهي دالة عند مستوى (0.05)، لذا يوجد أثر للتعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-23)

معاملات المسار المباشرة لأثر التعلم التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات	معامل المسار غير المعياري	معامل المسار المعياري	R ²	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	الدلالة
التعلم التنظيمي	0.43	0.44	0.188	0.05	8.85	0.00



H₀₄: لا يوجد أثر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

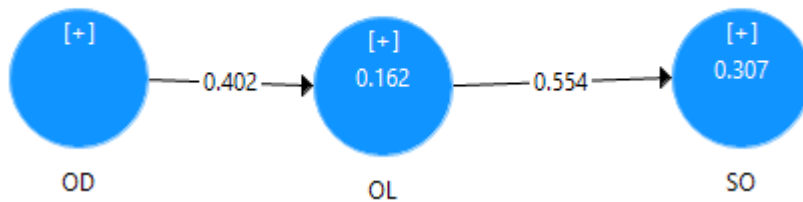
لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج SmartPLS المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4-24) نتائج تحليل المسار لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (0.08)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit (GFI) Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.96) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.95) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، فقد تبين بان معامل الأثر غير المباشر لاستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً بلغت (0.22).

جدول (4-24)

معاملات المسار غير المباشرة لأثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً

الأبعاد الرئيسية	التطوير التنظيمي	التعلم التنظيمي	الأهداف الاستراتيجية
التطوير التنظيمي	1		0.22
التعلم التنظيمي		1	
الأهداف الاستراتيجية			1

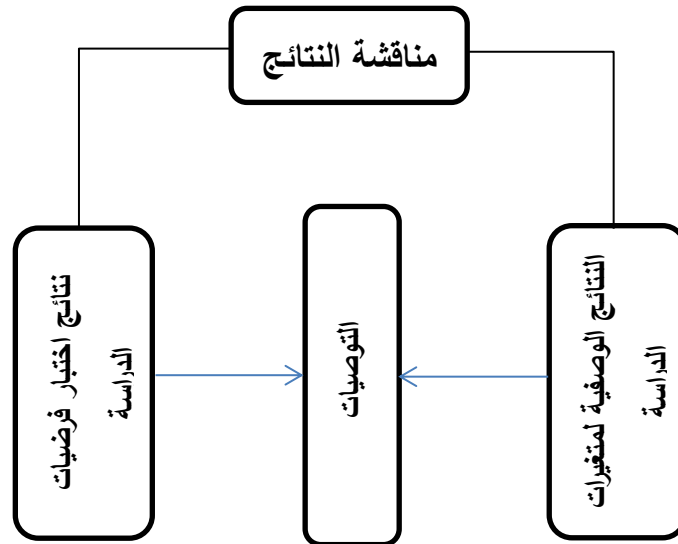


الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1.5): المقدمة

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للفصل الرابع والمتعلق بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات. كما في الشكل التالي:



الشكل (1-5) مخطط سير بيانات الفصل الخامس

(2.5) مناقشة النتائج والاستنتاجات:

(1.2.5) النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. بينت النتائج ان مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث (التشخيص) لشركات

الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

الامر الذي يشير الى ان هذه الشركات تدرك اهمية التشخيص وبالتالي تسعى بشكل مستمر

لتشخيص وتحديد نقاط القوة والضعف التي تتواجد في تلك الشركات بهدف وضع الحلول

المناسبة التي تكفل التغلب على نقاط الضعف من جهة وتعزيز نقاط القوة والممارسات الايجابية

من جهة اخرى.

2. بينت النتائج ان مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث (التصميم) لشركات

الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وذلك يشير بان الشركات تولي موضوع تصميم البرامج والعمليات الادارية اهتمام كبير وتعمل

بشكل دائم لكي تعيد تصميم برامجها بما يتفق مع نتائج التشخيص لكي تضمن انسياب

الاعمال بشكل افضل.

3. بينت النتائج ان مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث (النشر) لشركات

الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وهذا يشير الى ان الشركات تهتم بموضوع اطلاع العاملين بكافة المستويات على نتائج

الدراسات التي تقوم بها سواء تلك التي تتعلق بنقاط الضعف او القوة التي تتمتع بها الشركات

فضلا عن اطلاع العاملين على السياسات وطرق العمل الجديدة التي تكون تلك الشركات بصدد تبنيها وتطبيقها.

4. بينت النتائج ان مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث (التقييم) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وهذا يشير ان هذه الشركات تعمل على مراجعة سياسات الاداء من فترة لآخرى من خلال وضع مؤشرات لقياس الاداء وبالتالي تقييم مدى نجاح العاملين في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة وبالتالي تمكينها من التدخل عند الحاجة لاجراء التعديلات المناسبة التي تكفل لتلك لشركات التقليل وبصورة سريعة من اية انحرافات غير مرغوبة يمكن ان تحدث.

5. بينت النتائج ان مستوى تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي من حيث (التعزيز) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وهذا يشير الى ان الشركات تدرك ان الممارسات الايجابية تسهم بشكل كبير في نجاحها وبالتالي تعمل على تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين في بيئة العمل.

6. بينت النتائج ان مستوى تطبيق التعلم التنظيمي (بجميع ابعاده) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

ويدل ذلك ان الشركات محل الدراسة تدرك اهمية ايجاد بيئة يسودها التعلم التنظيمي لذلك فهي تعمل على ترسيخ مفاهيم التعلم التنظيمي بين افرادها لكي تضمن توفر المعلومات بشكل دائم

وبالتالي اطلاع العاملين على اية مستجدات يمكن ان تطرأ سواء على صعيد البيئة الداخلية او الخارجية .

7. بينت النتائج ان مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية من حيث (الربحية) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان منخفضاً.

وهذا يعلل بان الشركات موضوع الدراسة والتي هي شركات تعنى بالدرجة الاولى بصحة الافراد والمجتمعات، تولي المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية الاهتمام الاكبر، إذ ان الحفاظ على صحة افراد المجتمع ترجح على الربح المادي وهذا يعتبر مؤشر ايجابي وإن كانت النتائج الاحصائية تشير الى غير ذلك .

8. بينت النتائج ان مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية من حيث (النمو) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

ان ارتفاع معدل النمو في الشركات محل الدراسة يوضح سعيها الدؤوب لتطوير منتجاتها وتكامل خدماتها بما يحقق ميزة تنافسية وبالتالي تقديم خدمات افضل للمجتمع.

9. بينت النتائج ان مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية من حيث (السمعة التنظيمية) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

إذ تحرص هذه الشركات على الحفاظ على صورتها الذهنية لدى العملاء من حيث العمل بشكل مستمر لكي تحسن قدرتها وادائها التنظيمي وبالتالي العمل على توفير المنتجات الدوائية

الضرورية تبعا للمستجدات الصحية التي تطرأ في المجتمع وخصوصا تلك التي تتعلق بظهور امراض جديدة من وقت لآخر.

10. بينت النتائج ان مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية من حيث (قيادة السوق) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وهذا يشير انها تعمل بشكل دائم للسيطرة على اكبر جزء من الحصة السوقية في القطاع التي تعمل به.

11. بينت النتائج ان مستوى تطبيق الاهداف الاستراتيجية من حيث (المسؤولية الاجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية الاردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

يدل ذلك على وجود حس عال بالمسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات محل الدراسة وهذه النتيجة ليست بالغريبة على شركات تعمل في المجال الصحي .

(2.2.5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة واستنتاجاتها:

•الفرضية الرئيسية الاولى:

1. بينت نتائج تحليل الفرضية الاولى ($H_{0.1}$) للدراسة ان هناك اثر ذي دلالة احصائية

لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة

على الاهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية

الاجتماعية) مجتمعة في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يعني ان استراتيجية التطوير التنظيمي تقود الى نتائج ايجابية في اثرها على الاهداف الاستراتيجية. وهذه النتيجة تتفق ودراسة: (Kinjal Shukla (2015) بأن هناك اثر ايجابي لمختلف ابعاد التطوير التنظيمي على الاهداف الاستراتيجية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

2. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{0.1.1}$) للدراسة انه لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على هدف الربحية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

ويعود رفض سبب هذه الفرضية ان شركات صناعة الادوية في الاردن هدفها الرئيس ليست الربحية وانما تحقيق المسؤولية الاجتماعية بحكم طبيعة عملها وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (willie (2010) وسبب الاختلاف يعود لان دراسة ويلي طبقت على البنوك التجارية التي تهدف بشكل اساسي الى الربح فضلا عن اختلاف البيئة التي طبقت فيها دراسة ويلي والتي تمت في الولايات المتحدة بينما الثانية في الاردن.

3. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{0.1.2}$) للدراسة ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على هدف النمو في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل على ان النمو يزداد في المنظمات التي تطبق مفهوم التطوير التنظيمي.

وهذا يتفق مع دراسة عوض (2013) التي بينت ان استراتيجية التطوير التنظيمي تتعكس على عدة اهداف من ضمنها هدف النمو.

4. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{0.1.3}$) للدراسة ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على هدف السمعة التنظيمية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تعمل استراتيجية التطوير التنظيمي على تعزيز الصورة الذهنية لدى العملاء.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة الخالدي (2012) التي بينت العلاقة المباشرة في تطوير ثقافة التميز في المنظمات التي تطبق مفهوم التطوير التنظيمي.

5. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{0.1.4}$) للدراسة ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على هدف قيادة السوق في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

لان قيادة السوق تتطلب العمل بشكل مستمر على ادخال عمليات التطوير التنظيمي لتمكين المنظمات من احتلال مكانة متقدمة في السيطرة على الحصة السوقية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الاغا (2010) بوحود دور بارز في دور التطوير التنظيمي في تعزيز قدرة المنظمة على قيادة السوق.

6. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{0.1.2}$) للدراسة ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على هدف المسؤولية الاجتماعية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند ($\alpha \leq 0.05$).

حيث ان المسؤولية الاجتماعية تظهر بشكل جلي لدى الشركات التي تعمل من اجل تطوير ادائها المنظمي.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة التميمي والخشالي (2007) والتي اشارت الى وجود اثر ايجابي لاستراتيجية التطوير التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية.

• الفرضية الرئيسة الثانية (H_{0.2}):

7. وجود اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على ابعاد التعلم التنظيمي مجتمعة في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يشير ان استراتيجية التطوير التنظيمي تكون اكثر تأثيرا وذات نتائج اقوى في حال توفر بيئة تعلم في المنظمة، اذ ان التعلم التنظيمي يعمل على ترسيخ مفاهيم التطوير التنظيمي وبالتالي نجاح المنظمة في مبادرات الاصلاح التي تنتهجها من خلال التطوير التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة بني حمدان واخرون (2013) التي بينت الاثر الايجابي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الاداء بشكل عام.

الفرضية الرئيسة الثالثة (H_{0.3}):

8. وجود اثر ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي بأبعادها مجتمعة على الاهداف الاستراتيجية بابعادها مجتمعة في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز امكانية نجاح المنظمات في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Songe, et.al, 2009) والتي اشارت ان درجات النجاح في المنظمات في تحقيق اهدافها يكون اكبر في حال تواجد تعلم تنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H_{0.4}):

9. وجود اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، النشر، التقييم، والتعزيز) مجتمعة على الاهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الدوائية الاردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يشير بما لا يدع مجال للشك بان المتغيرات الثلاث مجتمعة تعمل مع بعضها البعض بشكل افضل في حال توفر بيئة تعلم تنظيمي، إذ ان المنظمات التي تعتمد استراتيجية التطوير التنظيمي تكون اكبر قدرة على تحقيق الاهداف المرسومة واكثر نجاحاً في تقديم خدمات ذات نوعية وكمية مميزة للعملاء في ظل توفر بيئة تعلم للعاملين.

(3.5) التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الاردنية بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي كأحد اهم الادوات التي يمكن ان تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشاكل والعقبات التي يمكن ان تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن ان تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات.
2. أن تعمل القيادات الادارية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية على توفير بيئة التعلم التنظيمي لكي يتوفر للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية، وكذلك التعلم من مختلف الازمات التي تواجه القطاع عموماً، من خلال استفادتها من الاحداث التي مرت بها سابقاً واستخلاص الدروس، وكذلك التعلم من الاحداث التي مرت بها الشركات المنافسة.
3. ان تحدد الشركات وبشكل مسبق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف، والادوات اللازمة التي تمكن تلك الشركات من تحقيق الاهداف المرسومة.
4. ضرورة القيام بالتشخيص كخطوة اولى وكأحد اهم الخطوات التي يمكن من خلالها تحديد جوانب الوهن التي اعترت الشركات خلال الفترة الماضية وبالتالي الانطلاق من خلالها نحو وضع الخطوات الاساسية لنجاح برامج التطوير التنظيمي اللاحقة.
5. ضرورة اشراك العاملين في وضع السياسات وتمكينهم من خلال تطبيق سياسة اللامركزية في العمل لضمان خلق احساس عالي لديهم بأنهم يلعبون دور اساسي في نجاح او فشل الشركات في سعيها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

6. ضرورة وضع مؤشرات لقياس الاداء يتم مراجعتها بشكل دوري للوقوف على مدى نجاح تلك الشركات في تطبيق مبادرات الاصلاح وبالتالي اجراء التعديلات المناسبة حيث تقتضي الضرورة.

7. ضرورة ايلاء المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير خصوصا في شركات الصناعات الدوائية حتى لو كان على حساب الربحية، اذ ان المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية التي تقع على عاتق هذه الشركات تعتبر كبيرة جدا مقارنة بباقي الشركات التجارية.

8. ضرورة خلق قيادات استراتيجية في شركات الصناعات الدوائية تكون قادرة على التنبؤ بالمستقبل والحاجات التي يمكن ان تطرأ وبالتالي الهام العاملين وتحفيزهم على تحقيق رؤية تلك الشركات.

9. ضرورة توفير بيئة عمل يسهل فيها التواصل بين جميع المستويات الادارية والعاملين بما يمكنهم من استخدام المعلومات وتبادلها بصورة سريعة وسهلة.

10. أن يتم تصميم جميع أقسام الشركات بصورة يسهل معها انسياب العمل بصورة سهلة دون تضارب بالمهام والمسؤوليات ويسهل معها تحديد المسؤوليات المناطة بكل قسم وفرد يعمل بالشركة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم هندي (2008)، الادارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية مصر.
2. ابو علام، جابر(2005). **مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية**، مصر: دار النشر للجامعات.
3. الآغا، وفيق (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. **مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)**، مجلد 12، (2)، 297-346.
4. بلال خلف السكارنة (2010) **التخطيط الاستراتيجي**، دار النشر للتوزيع، عمان ، الاردن.
5. بني حمدان، قطب و الخشالي (2013). اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي.
6. التميمي، إياد والخشالي، شاكر (2007). أثر عدم التأكد في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 3، (1)، 1-23.
7. توفيق، عبد الرحمن (2008). **الإدارة بالأهداف: السهل الممتنع لتحقيق النتائج**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
8. الحوراني، أشرف، (2014)، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
9. الخالدي، صالح، (2012)، دور أبعاد جودة الخدمات وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط .

10. الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي (2009). **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (ط1)**. عمان: دار اليازوري.
11. ديسلر، جاري (2003)، **ادارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
12. سوزان دروزة، زياد المعشر، ديما القواسمي (2014) **تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن**. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014.
13. صالح مهدي، طاهر الغالبي (2008) **ادارة الاعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
14. صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد (2013) **القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، المجلد 40 (1) العلوم الإدارية**.
15. الصياح، عبد الستار (2001). **الدارونية المنطقية في الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية**. **جرش للبحوث والدراسات**، المجلد 5، (2)، 81-138.
16. الصيرفي محمد (2007). **المسؤولية الاجتماعية للادارة**, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
17. الطائي، رعد عبد الله، وقادة عيسى (2008). **ادارة الجودة الشاملة**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. عالية جواد محمد علي (2013). **اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي**. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36.
19. عبد الباري وناصر جرادات (2014). **الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**, النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
20. عجيلات، دانا، (2013)، **أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط .

21. علاء الدين، رسلان (2013). **التطوير التنظيمي**. دمشق: دار رسلان.
22. عوض، عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 29، (3)، 197-244.
23. الغالبي، طاهر وصالح، أحمد علي (2010). **التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي**. عمان: دار وائل.
24. غرابية، فوزي، ودهمش، نعيم والحسن مرعي، وعبدالله امين، وابوجبارة، هاني (2010). **اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية**، دار وائل للنشر عمان.
25. فايز الزعبي (1991). **الرقابة الادارية في منشآت الاعمال (طرق واساليب، سياسات استراتيجيات)**، دار الهلال، عمان، الاردن.
26. الفايز، أمجد، (2014)، الأثر التابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
27. القحطاني، محمد (2007). **معوقات التطوير التنظيمي وحلولها: دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
28. قندلجي، عامر (2008) **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية الالكترونية**، عمان، دار اليازوري للنشر.
29. المجالي، آمال (2012). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 8، (3)، 495-519.
30. محمد فلاق (2013) **المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، مجلة الباحث - عدد 2013/12
31. مطر، عصام (2008). **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

32. ملحم، يحيى سليم، (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن. دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، جامعة اليرموك.
33. ناديا حبيب ايوب (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد 44، العدد1، 2004.
34. زريقات، خريشا (2010). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد6، العدد3، 2010.
35. النعيمي، محمد، البياتي عبد الجبار، وخليفة غازي (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، عمان، دار الوراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abraham B.Shami (2011). Research in Organizational Change and Development. **Emerald Books**.
2. Abu-Hamour, H. (2012). The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. **International Journal of Business and Management**, 7, (19), 76-83.
3. Afonso, P.,Ramos,M.,Moreira,C (2014). Assessing the relationship between career satisfaction in Psychiatry with lifelong learning and scientific activity. **Psychiatry Research**, 217(3).210-214.
4. Ali N.,Vahid M., Behnaz A.(2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation and Organizational Performance. **Published online: March 2012 Springer Verlag London Limited 2012**.
5. Alperto,P.A.,&Troutman,A.C.(2009). Applied Behavior Analysis for Teachers. **Upper Saddle River**.NJ:Pearson Education,Inc.
6. Anthony L. Emerson (2012). The Benefit of Employee Empowerment. Credit Union Times. **WWW.Cutimes.com**.
7. Awwad, A., (2009).The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the

- Jordanian Manufacturing Companies. **Jordan Journal of Business Administration**, 5, (3), 415-435.
8. Balzack,S.R.(2011). **Organizational Development**. New York.NY:McGraw-Hill.
 9. Berends,H,B,Kees,Weggeman,(2003).“**The Structural of Organizational Learning, Human Relations**”.
 10. Brown,D.,R.(2011). **Experiential Approach to Organization Development** (8thed.). New Jersey: Pearson.
 11. Carrie Foster (2013). **Organization Development**. www.Carrie@OrganizationDevelopment.org.
 12. Chen,K.(2014).**Strategic Objectives, Alignments, and Firm Performance**. Unpublished Dissertation, Kent State University, USA.
 13. Chien-Chi Tseng (2010). The effective of learning organization Practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan.
 14. Choi,M. & Ruona,W.E.A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resources and organizational development review, 10(1),46-73.
 15. Chuck Ballard (2012). **Deployment Architectures**. Redbooks. Ibm.com/Redbook.
 16. Cummings, T., & Worley, C. (2001). **Organizational development and change** (7th ed.).Cincinnati, OH: Southwestern College.
 17. David, F.,(2001), **Strategic Management : Concepts and Cases** , Pearson, New Jersey, prentice Hall.
 18. Dessel A.Rogge (2006). **Using Intergroup Dialogue to Promote Social Justice and Change**.
 19. Dosi Mohamed (2003). **Urban Growth through time and Space**. Univeristy of Kansan. ProQuest.
 20. DuBrin,A.J(2012). **Essentials of Management** Mason, OH:Cengage South-Western.
 21. Fombrun,C.(1996) **Reputation: Realizing value from the corporate reputation ratings**. **Corporate Reputation Revenue**, 10(2),144-153.
 22. Fred C. Lunenburg (2010). **Organizational Development Implementing Planned Change**. Int. **Journal of Management, Business and Administration**. Volume 13.2010.

23. French, W.L. & Bell, C.H. (1998). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice.
24. Fulmer, R.(1997) The Evolving Paradigm of Leadership development. **Organization Dynamics**.
25. Jhonson J.,Busbin (2002). The Evolution of Competitive Advantage. *Competitiveness Review* 10(2), 153-159.
26. Garvin,D.A.,Edmondson,A.C., Gino,F.(2008). **Is yours a learning organization?** *Harvard Business Review*,86(3),109-116.
27. Gema George (2011). Combining Organization Development and Organization Design. **Capella University**.
28. Ghorbanhosseini, M. (2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. **Tehnicki vjesnik, Technical Gazette**, 20, (6), 1019-1025.
29. Gregory A,Aranos (2015).Leadership and Organizational Change for Implementation. **Arons et.al. Implementation Science (2015)10:11.1**
30. Guzzo A.Richard (1996). Teams in Organizations, Recent Research on Performance and Effectiveness. University of Maryland, College Park, Maryland.
31. Hall, A and Berrett, L.(2007). Influence: The essence of Leadership. Lincoln, NE. **University of Nebraska**. Retrieved from www.ianrpubs.unl.edu/pages/publicationD.jsp
32. Hall, D. and Mirvis, P (1995) Careers as Lifelong learning. **The Changing nature of work** (pp.323-361). San Francisco.
33. Hall.Armstrong,M., (2008), **Strategic Human Resource Management, A Guide to Action**, 4th ed. London & Philadelphia, Kogan Page .
34. Hambrick,D.C (1981). Specialization Environment Scanning among Upper Level Managers. **Journal of Management Studies**.
35. Hodgkinson,M.,(2000) “Managerial Perceptions of Barriers to Becoming A learning Organization”, **The Learning Organization** 156-166.
36. Husam M. Abu- Hamour. The Role of Organizational Development to Improve the Jordanian Universities Effectiveness. *International Journal of Business and Management: Vol.7,No.19:2012*

37. Jackson,K(2004). Building Reputation Capital. New York, Oxford University press.
38. Jane Hart (2013). Supporting Continuous Learning and Performance Improvement. **WWW.C41pt.co.uk/blog/2013**
39. Jashapara, A. (2011). **Knowledge Management: An Integrated Approach**. New York, NY: Prentice Hall.
40. Thomas G. Cummings (2008). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in Korean Context. WWW.interscience.wiley.com.
41. John Wilson, (2004). **The Economics Business Strategy**. USA
42. Kayser, T.,A,(2012). **Building Team Bower** (2nd. ed.) New York Ny:McGrow Hill.
43. Khan Y.Mujahid (2012). Development and Deployment of Health Information Exchange. **The Ohio State University**. ProQuest Dissertation Published.
44. Khandekar and Sharma, (2005). “Organizational Learning in Indian Organizations”.
45. Kinjal Shukla (2015). Implications of Organizational Development Intervention. Review of Management, Vol.5,No.1/2.2015
46. Kurpius, D. J. (1985). Consultation interventions: Success, failures and proposals. *The Counseling Psychologist*, 13(3), 368–389.
47. Lawler,E.(2014). Sustainable Effectiveness and Organization Development: Beyond the Triple Bottom Line. **OD PRACTITIONER**, 46, (4), 65-68.
48. Leasa K.Evinger (2014). Understanding Facilitation: A study of Knowledge, Skills and Behaviors in Intergroup Dialogue Facilitation. ProQuest LLC.
49. Leong Tean & Rashad Yazdanfard (2014). The Impact of Positive Reinforcement on Employees Performance in Organization. **American Journal of Industrial and Business Management**, 2014,4,9-12 published on line January,2014.
50. Locke E.,& Latham, G. (2012). New Development in Goal Setting and Task Performance. New Yourk, NY: Taylor and Francis.
51. London, M. and Smither, J. (1999). Career related Continious Learning: Defining the Construct and mapping the process. **Research in Personnel and Human Resources Management**.

52. Martin J. Earwiker (2014). Organizational Development Strategy. London South Bank University. WWW.1sbu.ak.uk/osdt.
53. Merrill,C.,(2005), **Fast cycle OD, Faster, Better, Cheaper, Catches up to Organizational development**, in French, Wendell L. et al (2005): Organizational development and Transformation, McGraw-Hill.
54. Moorhead, G., & Griffin, R., (1995). **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Co., USA.
55. Moshe Maor (2015). **Organizational Reputation in the Public Sector**. Routledge. New York.Ny10017.
56. Mussnug, K. J., & Hughey, A. W. (1997). **The truth about teams. Training for Quality** 5(1), 19.
57. Paul Schoemaker and Steve Krupp(2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. **Harvard Business Review**.HBR.org.
58. Philip Kotler, (2012).**Marketing Management**: 14 edition, page 320.
59. Pisapia,J.R and Pang,N (2009). **Rethinking Leadership: New Tactics for globalization world**. Paper presented at the Global Forum on Leadership, Istanbul, Turkey.
60. Pitts, & Lei (2002). **Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage**.
61. Pride, M.,William and Ferrell, co. (1997) **Marketing concept and Strategies**, Boston.
62. Randee L.Sanders (2011). Strategic Changes Inclusion of Middle Managers in Development Strategy May Lead to Improved Organizational Effectiveness. ProQuest LLC (2012).
63. Necmettin Par (2015). Strategic Leaders Influence Actions and the effectiveness of Police Leaders. ProQuest LLC (2015)
64. Ringle, et.al, (2015). [SmartPLS 3](http://SmartPLS3). Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
65. Roy Carvey (2014). Leadership Development Predictions. www.harvardbusiness.org/bog/leadership.
66. Saeid,G.&Esmaeil, M. (2014). Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center), **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, 2, (1), 166-176.

67. Sara Petiz, (2015). The use of information and Communication Technology in Organizational Learning Practice. **International Journal of Advanced Corporal Learning**. 2015, Vol.8 issue 1, p4-11.
68. Sargent, A., & McConnell, T. (2008, February). Practical approaches to organization design. *Certified Management Accountant [CMA] Management*.
http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/10146/la_id/1
69. Sekaran, U., & B. R. (2010). **Research methods for business: A skill building approaches** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
70. Sharmane C. Miller (2014). The Impact of Organizational Learning culture and learning motivation. School of business & leadership. **Regent University**.
71. Song, et. al., (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context, Wiley online library.
- Strategy: Winning in the Marketplace Core Concepts, Analytical Tools, Cases. New York: McGraw-Hill.
72. Thomas G., Gummings & Christopher G. Werley (2013). Organization Development & Change. University of Southern California, 10th. Edition.
73. Tom Wright (2015). **A Guide to Writing Strategic Objectives**.
<https://www.executestrategy.net/blog>.
74. Ulster University (2011). Organizational Development Strategy.
75. UNRWA OD (2009). Evaluation Of UNRWA's Organizational Development. *WWW.UNRWA.org*
76. Watkins, K., & Marsik, U (1993) **Sculpting the Learning Organization**. San Francisco.
77. Wayne S. Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategic Plans. New Jersey Institute of Technology
mmsonline.com/epoerts/manufacturing management.
78. Wheelen, T., & Hunger, J., (2012). **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey, Person Education.
79. Willie, A. (2010). Strategic Planning and financial Performance Relationships in Banks, **Strategic Management Journal**, 33, (3), 653-661.

80. Yufen Fu, (2011). *Equity Returns, Corporate Profitability, The value Premium and Dynamic Models of Equity Valuation*. Simon Fraser University. New York.
81. Zúñiga, X., Nagda, B. A., & Sevig, T. D. (2002). **Intergroup dialogues: An educational model for cultivating engagement across differences.** *Equity & Excellence in Education*, 35(1).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة مقابلة المديرين لبعض شركات الصناعات الدوائية.

الملحق رقم (2): كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة.

الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي.

الملحق رقم (5): قائمة شركات الصناعات الدوائية.

الملحق رقم (1): قائمة مقابلة المديرين

ت	الاسم	الموقع الوظيفي	الشركة
1	ريم عبد الله	مدير شؤون الموظفين	شركة العناية الصحية للمنتجات الطبية
2	سلام المعيني	مدير شؤون الموظفين	شركة بروفيمي الاردن
3	نادر عبدو	مدير شؤون الموظفين	ميد فارما الاردن
4	خديجة عبد الله	مدير شؤون الموظفين	شركة ادوية الحكمة

ملحق رقم (2)

كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية الأعمال

Faculty of Business

الرقم: ك/ع/أ/10

التاريخ: 2015/10/28

السادة شركةالمحترم

الموضوع: بحث علمي

تحية طيبة وبعد،،

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب تضال جميل احمد، بكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسم بالعنوان التالي إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية* علماً بأن المعلومات التي سبحصل عليها الباحث سبقي سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

ق. أ. عميد كلية الأعمال

د. إسماعيل أحمر



لصفحة

• المسافر الخارجي.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء مُحكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

مكان العمل	التخصص	الرتبة الاكاديمية	الاسم	ت
جامعة الشرق الاوسط	ادارة وقيادة تربوية	استاذ	أ.د عباس الشريفي	-1
جامعة الشرق الاوسط	ادارة وقيادة تربوية	استاذ	أ.د عبد الجبار البياتي	-2
جامعة الشرق الاوسط	تسويق	استاذ	أ.د ليث الربيعي	-3
جامعة الشرق الاوسط	تحليل وتصميم نظم	استاذ	أ.د محمد النعيمي	-4
الجامعة الاردنية	ادارة اعمال	استاذ	أ.د موسى اللوزي	-5
الجامعة الاردنية	ادارة الاعمال	استاذ مشارك	د. زعبي الزعبي	-6
جامعة الشرق الاوسط	محاسبة ادارية وتكاليف	استاذ مشارك	د. علي اللايد	-7
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة الاعمال	استاذ مشارك	د. فراس الشلبي	-8

* رتبت اسماء السادة المحكمين استنادا الى الرتبة العلمية والحرف الابجدي.

الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي



الاخوة والاختوات المحترمين ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر استراتيجية التطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" بالتطبيق على شركات صناعة الادوية في الأردن ، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال. ولكونكم المعنيين بالامر والاقدر من غيركم على تشخيص الواقع وتقديم البيانات الحقيقية عن طبيعة أنشطة وممارسات واداء شركاتكم لذا يتوجه اليكم الباحث بالاستبانة المرافقة راجيا قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع تقييمك والمقابل لكل فقرة.

وهنا لا بد من التأكيد بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

نضال جميل أحمد

إشراف

د.أحمد علي صالح

المعلومات الديموغرافية

اسم الشركة: -----

العمر : 30 سنة فأقل 31-40 سنة

41-50 سنة 51 - فأكثر

المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

الخبرة : 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات

11-15 سنة 16- فأكثر

الموقع الوظيفي: مدير ادارة عليا مدير ادارة وسطى

مدير ادارة اشرافية مدير قسم

رئيس شعبة موظف

أولاً: استراتيجية التطوير التنظيمي: منظور فكري يُعكس في خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل: (التشخيص، والتصميم، والنشر، والتقييم، والتعزيز) بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات المبحوثة:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					1- التشخيص: عملية جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته بهدف التعرف على مناطق القوة والضعف، وبالتالي وضع الحلول المناسبة التي من شأنها أن تشارك في تطوير المنظمة.
					1- تعتمد استراتيجية التطوير التنظيمي على بيانات واقعية.
					2- تحلل استراتيجية التطوير التنظيمي الاخفاقات السابقة.
					3- ترصد استراتيجية التطوير التنظيمي نقاط القوة والضعف.
					4- تصنف استراتيجية التطوير التنظيمي أولويات العمل الحرجة.
					2- التصميم: مجموعة برامج من التدخلات المطلوبة لإحداث التغيير المخطط في الهيكل التنظيمي وسلوكيات الأفراد والتقنيات والإجراءات، بالاعتماد على نتائج التشخيص.
					1- تستخدم استراتيجية التطوير التنظيمي تدخلات هيكلية داخلية*.
					2- تقاد استراتيجية التطوير التنظيمي بسياسات تنظيمية محددة.
					3- تنفذ استراتيجية التطوير التنظيمي وفقاً لبرمجة زمنية .
					4- تهدف استراتيجية التطوير التنظيمي إلى احداث تغييرات سلوكية.
					3- النشر: إيصال استراتيجية التطوير التنظيمي إلى أنحاء المنظمة من مستويات إدارية وعاملين وكيانات تنظيمية بشكل يعلمهم جميعاً بالغايات والاهداف والنتائج المتوقعة.
					1- تنشر استراتيجية التطوير التنظيمي في جميع أنحاء الشركة.
					2- تناقش استراتيجية التطوير التنظيمي من قبل الاطراف المعنية.
					3- تطبق استراتيجية التطوير التنظيمي من خلال تمكين الاطراف
					4- توجه استراتيجية التطوير التنظيمي باعتماد الفرق المدارة ذاتياً.
					4- التقييم: مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد الجوانب الإيجابية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
والجوانب السلبية.					
					1- تقاس فاعلية استراتيجية التطوير التنظيمي بمعايير محددة سلفا.
					2- تحدد فجوة اداء استراتيجية التطوير التنظيمي بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير .
					3- تراجع استراتيجية التطوير التنظيمي بالاستفادة من التغذية الراجعة.
					4- تُحسن استراتيجية التطوير التنظيمي من خلال الحوارات المباشرة.
5- التعزيز: وهي العملية التي يتم بموجبها تقديم دعم لتكرار الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية التي أفرزتها عملية التقييم.					
					1- تحفز استراتيجية التطوير التنظيمي السلوكيات الابداعية.
					2- تنشط استراتيجية التطوير التنظيمي حلقات العصف الذهني.
					3- تساهم استراتيجية التطوير التنظيمي في بناء الثقة التنظيمية.
					4- ترسم استراتيجية التطوير التنظيمي آليات معالجة قصور الاداء.

ثانياً التعلم التنظيمي: مجموعة من العمليات المستمرة التي تشمل (التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، وتعلم الفريق، والتمكين، والقيادة الاستراتيجية) والتي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة من خلال زيادة فعالية استراتيجية التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات المبحوثة:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
1- التعلم المستمر: برنامج تطوير المهارات والخبرات والمعارف التنظيمية بشكل متواصل.					
					1- تمتلك الشركة برامج تعلم مستمر.
					2- تتابع الشركة المستجدات المعرفية.
					3- تقيم الشركة تحالفات بحث وتطوير مع شركات أخرى.
					4- تشارك الشركة بالمؤتمرات العلمية بشكل مستمر.
2- الاستعلام والحوار: عملية النقاش وتبادل الآراء والتوجيه المستمر بهدف التعديل والتحسين.					
					1- تنفذ الشركة حلقات عصف ذهني.
					2- تقيم الشركة ورش عمل نقاشية.
					3- تفتح الشركة قنوات اتصال متعددة لتبادل الآراء.
					4- تشجع الشركة لقاءات الحوار غير الرسمية.
3- تعلم الفريق: عملية تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات والمعارف وتوسيع التشارك بالمعرفة بينهم.					
					1- تزود الشركة فريق العمل بالمهام المطلوبة.
					2- تحفز الشركة فريق العمل بالمكافآت في حال تطوير معارفه.
					3- تفتح الشركة لفريق العمل قنوات اتصال متعددة لتحسين خبراته.
					4- تخول الشركة فريق العمل بالصلاحيات المطلوبة لزيادة تعلمه.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
4- التمكين: منح المعنيين والعاملين مسؤوليات وسلطات لصناعة القرارات ذات الصلة بزيادة التعلم التنظيمي.					
					1- تسمح الشركة بمشاركة العاملين في صنع القرارات .
					2- تعتمد الشركة اسلوب اللامركزية الادارية.
					3- تستخدم الشركة تقنيات متطورة لإستثمار التغذية الراجعة.
					4- تعمل الشركة بأسلوب اثناء الوظائف.
5- القيادة الاستراتيجية: القابلية على توضيح رؤية الشركة المبحوثة واليات تحفيز العاملين في ضوء هذه الاستراتيجية.					
					1- توضح الشركة مضامين الرؤية للعاملين بصورة مستمرة .
					2- تشرح الشركة آليات تطبيق رسالتها للعاملين.
					3- تحفز الشركة العاملين من اجل تجسيد رسالتها في العمل .
					4- تشارك جميع المستويات الادارية في صياغة الاهداف الاستراتيجية للشركة.

ثالثاً الاهداف الاستراتيجية: التطلعات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل على المدى الطويل وتشمل (الربحية، والنمو، والسمعة التنظيمية، وقيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية):

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
1-الربحية: العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي شاركت في تحقيق هذه الأرباح وتعد الربحية مقياس للحكم على فاعليتها، وتقاس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال الأرباح والاستثمارات التي شاركت في تحقيقها.					
					1-تعمل الشركة على زيادة مبيعاتها بأقل قدر من التكاليف.
					2-تعتمد الشركة سياسة متحفظة في البيع الآجل.
					3-تحقق الشركة زيادة في نسبة مبيعاتها سنة بعد أخرى .
					4- تهتم الشركة بحساب تكاليف الفرص البديلة.
2- ا لنمو: توسع الشركات المبحوثة في عملياتها الحالية إما في الصناعة نفسها التي تمارسها حالياً، أو الاستثمار في صناعات جديدة.					
					1-تنوع الشركة في منتجاتها.
					2-ترتبط الشركة بتحالفات استراتيجية.
					3-تمتلك الشركة منافذ توزيع خاصة بها.
					4-تنتج الشركة المواد الأولية المطلوبة لمنتجاتها النهائية
3 - السمعة التنظيمية: الصورة الذهنية التي يتم إنشاؤها في ذهن العملاء عن الشركات المبحوثة سواء كانت إيجابية أو سلبية وتعد من أصول الشركة غير الملموسة.					
					1-تسعى الشركة لترسيخ الثقة بمنتجاتها.
					2-تقدم الشركة خدمات اضافية لزيائنها.
					3-تهتم الشركة بجودة منتجاتها.
					4-تحافظ الشركة على سمعة علامتها التجارية.
4- قيادة السوق : قدرة الشركة على تحقيق الحصة السوقية الأكبر وبالتالي تكون أكثر قدرة على التأثير في السوق، وتحديد اتجاهاته 0031.					
					1-تمتلك الشركة حصة سوقية واسعة.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					2-تبادر الشركة لطرح منتجاتها قبل المنافسين.
					3-تهتم الشركة بتنمية الابداع لدى العاملين.
					4-تقلد الشركات المنافسة توجهات الشركة.
5-المسؤولية الاجتماعية: الالتزام المستمر للشركة بالتصرف الأخلاقي والمشاركة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والقانونية والتطوعية، بهدف تحسين ظروف العاملين والمنظمة والبيئة والمجتمع كليا.					
					1-تلتزم الشركة بقوانين العمل السارية.
					2-تنفذ الشركة برامج للأعمال الخيرية.
					3-تبادر الشركة بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة المحيطة.
					4- تراعي الشركة تطبيق المعايير الاخلاقية.

الملحق رقم (5): قائمة شركات الصناعات الدوائية

ت	اسم الشركة
1	شركة العناية الصحية للمنتجات الطبية
2	شركة بروفيمي الأردن
3	ميد فارما
4	الدولية الدوائية
5	جرش للصناعات الدوائية
6	المركز الاردني للصناعات البيولوجية
7	نهر الاردن للصناعات الدوائية
8	شركة افادة (خيوط جراحية)
9	الشرق الاوسط لصناعة العبوات الطبية
10	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار
11	الدوائية البيطرية أفيكو
12	دار الدواء للصناعات البيطرية دادفيت
13	الأردنية السويدية
14	أدوية الحكمة
15	المتفوقة للصناعات الطبية
16	الأمل لصناعة المستلزمات الطبية