

دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي
قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً
(دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

**The Role of Critical Success Factors in Achieving
Strategic Success:
Human Capital Capabilities as a Mediator Variable
(An Applied Study in Industrial Companies Listed in Amman
Stock Exchange)**

إعداد

عبدالودود شاكر عبد مرزوك الجنابي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2017

التفويض

أنا الموقع أدناه " عبدالودود شاكر عبد مرزوك الجنابي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: عبدالودود شاكر عبد مرزوك الجنابي

التاريخ: 2017 / 1 / 21

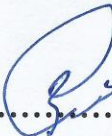
التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

وقد أجازت بتاريخ 2017 / 1 / 21

الاسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور: عبد العزيز الشرباتي	رئيساً	
الأستاذ الدكتور: محمد عبد العال النعيمي	مشرفاً	
الأستاذ الدكتور: أكثم عبد المجيد الصرايرة	عضواً خارجياً	

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد النعيمي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة دور مهم في إنجازها، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته وأخلاقه وأدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروا بآرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الأعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الباحث

عبدالودود الجنابي

الإهداء

إلى وطني العزيز.عراق

إلى والدتي حفظها الله.

إلى والدي العزيز أدامه الله.

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى الأصدقاء والزملاء وكل من ساندني وشجعني في مواصلة دراستي العليا.

لهم جميعاً أُهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
1-1 مقدمة	2
2-1 مشكلة الدراسة	4
3-1 أهداف الدراسة	6
4-1 أهمية الدراسة	6
5-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها	7
6-1 أنموذج الدراسة	10
7-1 تعريف المصطلحات	11
8-1 حدود الدراسة	15
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الأدب النظري	17
1-2 مقدمة	17
2-2 عوامل النجاح الحرجة	18
3-2 قدرات رأس المال البشري	26

31	2-4 النجاح الإستراتيجي
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	أولاً: الدراسات باللغة العربية
48	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
59	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
62	3-1 منهج الدراسة
62	3-2 مجتمع الدراسة
62	3-3 عينة الدراسة
63	3-4 أدوات الدراسة
67	3-5 متغيرات الدراسة
68	3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	
70	4-1 خصائص عينة الدراسة
73	4-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
86	4-3 اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
98	5-1 مناقشة النتائج
104	5-2 الاستنتاجات
105	5-3 التوصيات
المراجع	
107	المراجع باللغة العربية
113	المراجع باللغة الأجنبية

الملاحق	
118	ملحق رقم (1) أسئلة المقابلة غير المهيكلة
120	ملحق رقم (2) أسماء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
122	ملحق رقم (3) أسماء الشركات التي تم توزيع الاستبيانات عليها
123	ملحق رقم (4) استبانة الدراسة
130	ملحق رقم (5) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	(1-3)
67	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي	(2-3)
70	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(1-4)
71	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2-4)
71	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(3-4)
72	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-4)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لعوامل النجاح الحرجة	(5-4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة اقتصاديات الحجم	(6-4)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغير التكنولوجي	(7-4)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة المنتجات	(8-4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لقدرة رأس المال البشري	(9-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المعارف	(10-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات	(11-4)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرات	(12-4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لتحقيق النجاح الاستراتيجي	(13-4)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر البقاء	(14-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكيف	(15-4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر النمو	(16-4)

86	معامل بيرسون الثنائي للعلاقات بين المتغيرات	(17-4)
87	نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	(18-4)
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الدرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي	(19-4)
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الدرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي	(20-4)
91	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الدرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري	(21-4)
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي	(22-4)
94	نتائج اختبار تحليل المسار لعوامل النجاح الدرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً	(23-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
10	أنموذج الدراسة	(1-1)

دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي: قدرات رأس

المال البشري متغيراً وسيطاً

(دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

إعداد

عبدالودود شاكر عبد مرزوك الجنابي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (84) شركة، وطبقت على عينة عشوائية من (297) مديراً. ولقياس فرضيات الدراسة تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، كذلك تبين وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، كما أشارت النتائج بوجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري. ووجود تأثير لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال

البشري متغيراً وسيطاً. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للشركات المبحوثة، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، النجاح الاستراتيجي، قدرات رأس المال البشري، الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

The Role of Critical Success Factors in Achieving Strategic Success: Human Capital Capabilities as A Mediator Variable
(An Applied Study in Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange)

Prepared By

Abdul-Wadood Shakir Abd Marzook Al-Janabi

Supervised By

Prof. Mohammed AL Nuaimi

Abstract

The study aims to identify the role of the critical success factors in achieving strategic success, human capital capabilities is used as a mediator variable, the study population consists of all industrial companies listed in Amman Stock Exchange which counts (84) companies. Data were collected from (297) managers selected by random sampling method. After checking the questionnaires, the responses are coded against SPPSS. After confirming normality, validity, and reliability, the hypotheses were tested.

Results of the study show that the critical success factors and capabilities of human capital affect achieving strategic success, the effect of the critical success factors (efficiency of economies of scale, technological change, and product quality) on achieving strategic success, also results indicate that the critical success factors (efficiency economies of scale, technological change, and product quality) affect human capital capabilities. Moreover, study shows that the human capital capabilities (knowledge, skills, and expertise) affect achieving strategic success. Finally, it shows that critical success factors affect the strategic success in the presence of human capital capabilities as a mediator.

The research recommends that carrying future studies related to this topic to check the ability to generalize the results to other industries and countries.

Key words: Critical Success Factors, Human Capital Capabilities, Industrial Companies Listed In Amman Stock Exchange.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 تعريف المصطلحات

8-1 محددات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 مقدمة

إن الموضوعات التي تتعلق بمفاهيم الإستراتيجية قد لقيت اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، بالإضافة إلى أنها شغلت اهتمام الأشخاص أصحاب المواقع القيادية في الإدارات العليا في تفكيرهم الذهني الدائم، بوضع منظماتهم في المستقبل وما يجب أن تكون عليه. وهذا الأمر أجبر المعنيين بالقيام بتسيير أعمال المنظمات من أجل العمل باستمرار في القيام على بناء استراتيجيات معاصرة تعمل على نقل منظماتهم إلى وضعية أفضل وفقاً للتغير الذي يحدث في البيئة الخارجية (إدريس والمرسي، 2012).

هذا الاهتمام بالإستراتيجية ينبع من قيام المؤسسات بالسعي الدائم للعمل على تحديد الرؤية والرسالة والقيام بتحديد الأهداف والعمل على اقتراح الإستراتيجية، وصولاً إلى عمليات التنفيذ أو التطبيق. إن هذا يمثل الخطة التي تحتوي على أهداف وسياسات المؤسسة الرئيسة وكيفية تطبيقها بشكل متكامل بحيث تتحقق هذه الأهداف على مستوى المؤسسة بشكل كلي (Johnson et al., 2012).

إن رأس المال الذي يجب استثماره كغيره من الأصول المادية، هو المورد البشري الذي يتم النظر إليه في المنظمة بل إنه أضحى أكثر أهمية من باقي الأصول المادية بسبب استطاعته على إدارتها وتطويرها، إذ أنه ليس من الممكن استغلال الموارد الاقتصادية وتحقيق الأهداف المنشودة، فهو عبارة عن رأس مال كافٍ لتحقيق ثورة في عالم الأعمال إذا لم يتم استثماره بشكل فعال.

هناك تحولاً متسارعاً نحو اقتصاد ومجتمع المعرفة قد تم ذكره من خلال قوة التغيير المتصاعدة في المنظمات نحو ترسيخ قدرات رأس المال البشري وتكوينه وإدارته، ولا تزال العلاقات والإمكانات الفكرية التي لم يتم استغلالها في المنظمات كثيرة، فانه يجب على المنظمات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول وتطويرها من اجل الوصول إلى الطاقة الفكرية والإبداعية القصوى الخاصة بها، عن طريق تكوين محفظة لإدارة هذه الأصول، وإدارة رأس مالها البشري على أنه المصدر الأهم الحيوي للميزة الإستراتيجية الخاصة بها (Hsu, 2006).

إن رأس المال البشري يمثل إستراتيجية النجاح في المستقبل بحيث أنه قوة الشركة وقدرتها على النجاح والمنافسة والعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة والتي تقوم إدارة المعرفة بالسعي إلى تحقيقها، حيث أن مديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم رأس المال البشري بشكل أدق، وبتنمية وتطوير ممارسات إدارية تقوم بدعم عمليات المعرفة. يواجه المديرون تحديين اثنين هما: تنمية السلوكيات التي تقوم بتقدير قيمة رأس المال البشري، حيث أنه أهم أصولها في الحاضر والمستقبل، وتنمية برامج إدارية تركز على رأس المال البشري وتطويره وتنميته واستثماره والعمل على المحافظة عليه (Choong, 2008).

وبسبب أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر البنية الأساسية للعمل على تحسين مخرجات الإنتاج الذي تقوم بتقديمه المنظمات فهو يعتبر ركيزة مهمة وعنصراً أساسياً تقوم المنظمات ساعية لتحقيقه. من هنا، فإن هذا المنطلق من اللازم التركيز عليه لجعل تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الأولوية بحيث يتمكنوا من مواكبة المتغيرات والتطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

يعتبر النجاح الإستراتيجي على أنه الدور المحوري الذي يسهم في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، من اجل التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وهو

أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات. كما أن المحرك الرئيسي للجودة هو ثقافة النجاح والتميز فيتم اعتبارها على أنها عصب المنظمات وشرائها، والذي يعمل على نقل العادات والتقاليد والقيم المشتركة ما بين العاملين واللغة التي يتفاهمون بها.

وبناء على ذلك فإنه من الواجب على المنظمات أن تتولى الاهتمام الكافي والعناية الأفضل للنجاح الإستراتيجي فيما يخص أعمالها ويتسنى ذلك من خلال الاعتماد الكبير على الإستراتيجية (Strategy) بحيث أنها تترجم الأفعال التي تتمثل بتحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، ومن ثم العمل على إيصال هذه الرؤية إلى الجهات المعنية ذات الولاء، والقوة التي يجب التحلي بها من أجل إدراك هذه الرؤية وتحقيقها، بحيث يتم الهام الآخرين نحو التوجه للاتجاه الصحيح (Crow, 2013).

1-2 مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة الحالية تم تشخيصها من مصدرين، هما الأدبيات والمقابلات غير المهيكلة. فقد أشارت الأدبيات أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت عوامل النجاح الحرجة ومدى تأثيرها بنجاح المنظمات، فقد أشارت دراسة (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner (2014 أنه في ظل المنافسة الشديدة والطلب المتزايد من قبل العملاء وللتطوير المستمر وتحقيق الميزة التنافسية بشكلها المطلوب يجب الاهتمام والتركيز على عوامل النجاح الحرجة لما لها دور في تحقيق ما تسعى إليه المنظمات من أهداف وغايات، إلا أن هذه الدراسة أشارت إلى أن هناك لبس في فهم وتحديد عوامل النجاح الحرجة و أي العوامل تحقق للمنظمات النجاح الاستراتيجي بالشكل المطلوب لذا أوصت بدراسة عوامل النجاح الحرجة بعمق وتحديدتها بشكل دقيق، كما وضحت دراسة المالكي (2010) أن هناك علاقة الارتباط القوية الموجودة ما بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة

المشروع على المستوى العام، أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام وتوجيه الإدارات العليا نحو التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة التي تعمل بالتأثير على نجاح إدارة المشروع وفقاً لطبيعته.

من خلال متابعة الأحداث الاقتصادية والتغيرات في البيئة المحيطة، فقد لاحظ أن حاجة الشركات الصناعية بكافة أحجامها ومستوياتها لضرورة القيام بأدوار إستراتيجية فاعلة، قد أصبح أمراً ملحاً من أجل ارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تمتاز بالوعي الكافي للأسلوب العملي في تحريك الأعمال في هذه الشركات استناداً على نهج استراتيجي طويل الأمد يقوم بخدمة الأهداف المنشودة.

وبعد القيام باستطلاع آراء بعض الإداريين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من خلال المقابلات غير المهيكلية كما هو موضح في الملحق رقم (1) قد توصل من خلالها على أنه ثمة لبس في فهم أهمية عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري بما يحقق النجاح الإستراتيجي، بالإضافة إلى غياب المعرفة الحقيقية الفعلية لدى بعض الإداريين في الإدارات العليا بهذه العوامل والقدرات، وأيضاً غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النجاح المنشود، كل ذلك ارتبط بعدم وجود كوادر متخصصة ولديها القدرة على العمل في مجال تطوير الرؤية المستقبلية والعمل على تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية والقيام بتنشيط العمل بما يتماشى مع خدمة الأهداف الإستراتيجية العامة والخاصة والمجتمعية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

ومن خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، (من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)؟

1-3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة ساعيةً إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توضيح أثر عوامل النجاح الحرجة التي تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم والتغير التكنولوجي وجوده المنتجات) في العمل على تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- 2- تسليط الضوء على مستوى تطبيق وتبني الشركات الصناعية الأردنية التي تم إدراجها في بورصة عمان لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري والنجاح الإستراتيجي.
- 3- معرفة أثر عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي ومعرفة مدى انعكاسها على تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية الشركات الصناعية الأردنية التي تم إدراجها في بورصة عمان.
- 4- معرفة الأثر غير المباشر لعوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً.

1-4 أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالجوانب الآتية:

- 1- تحمل هذه الرسالة بمضمونها أهمية معرفية عبر تسليط الضوء على موضوعات جديدة وهي عوامل النجاح الحرجة والنجاح الاستراتيجي وقدرات رأس المال البشري ودورهما في تحقيق الربحية والنمو للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.
- 2- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان كونها شركات رائدة تبحث عن التقدم والتميز باستمرار.

3- ستفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة أثر عوامل النجاح الحرجة في

تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيرا وسيطا.

4- تقديم توصيات للمعنيين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تساعد في

تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال التركيز على عوامل النجاح الحرجة ورأس المال

البشري.

1-5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

في إطار ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الآتي: ما أثر

عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي (من وجهة نظر

مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)؟ ويتفرع منه

الأسئلة المحورية الآتية:

السؤال الأول: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة التي تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم،

التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الصناعية

المدرجة في بورصة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة التي تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم،

التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري من وجهة نظر مديري الإدارة

العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) ؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر لقدرات رأس المال البشري التي تتجلى بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة مع وجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد أثر لعوامل النجاح الحرجة التي تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؟

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة

بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

الفرضية الثانية:

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة

بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري.

الفرضية الثالثة:

H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات رأس المال البشري

المتتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

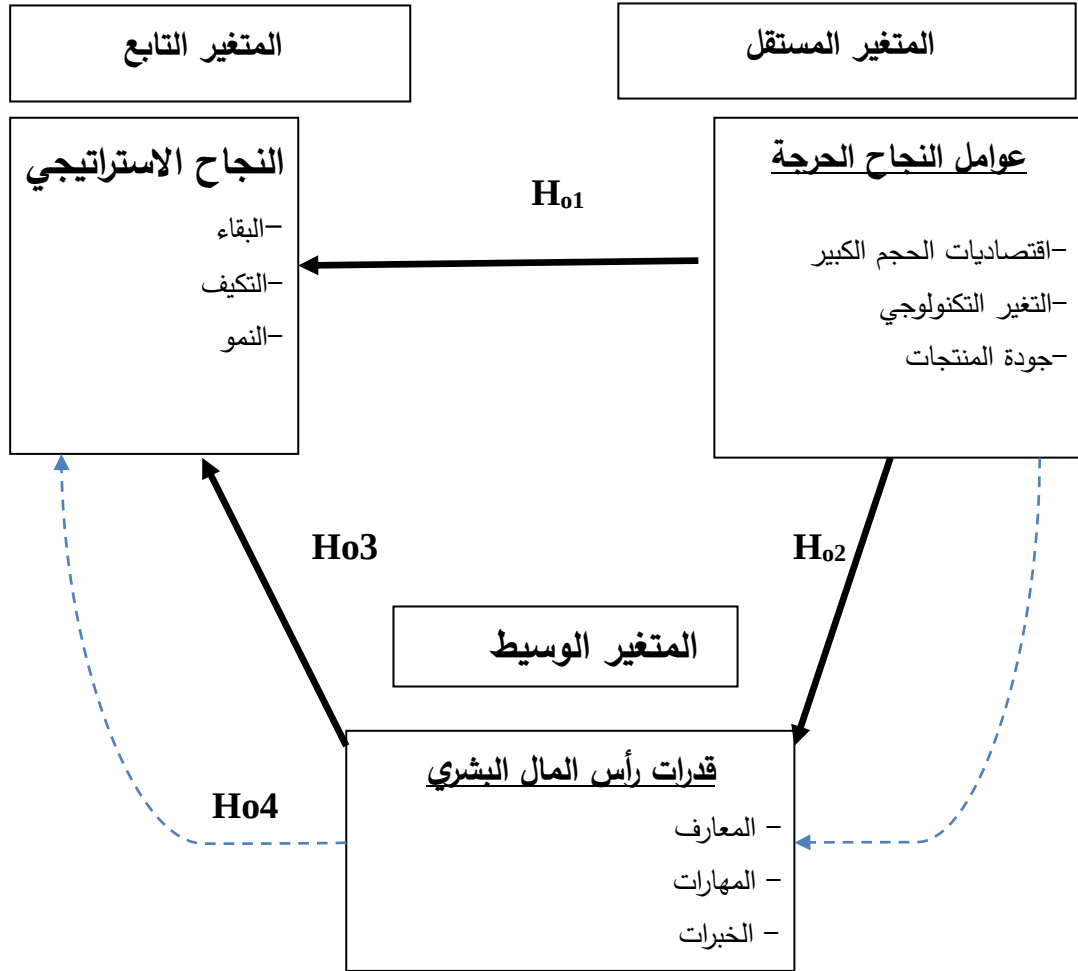
الفرضية الرابعة:

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة في

النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً.

1-6 نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة. والشكل التالي رقم (1-1) يوضح علاقات هذه المتغيرات.



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة

المتغير	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل الأول: عوامل النجاح الحرجة	دراسة (Dominique, 2015) ودراسة (Thompson & Strickland, 2006)
المتغير الوسيط: قدرات رأس المال البشري	دراسة (Khaliq et al, 2011) ودراسة (Jashapara, 2011) ودراسة (Bontis & Fitz-enz, 2002)
المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي	دراسة (الركابي، 1998)، دراسة (Ghurchiau et al., 2010)

1-7 تعريف المصطلحات:

أولاً: المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة: هي عبارة عن مجموعة من العوامل تسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق النجاح الإستراتيجي بواسطة حشد الموارد والقدرات المتوفرة التي تصحب عمليات صياغة وتطبيق استراتيجيات تناسب مجال عملها ومن خلال بذل الجهود الكبيرة (Wheelen & Hunger, 2014).

التعريف الإجرائي عوامل النجاح الحرجة:

هي مجموعة العوامل التي تحقق للشركات الصناعة المدرجة في بورصة عمان النجاح الاستراتيجي وتتمثل ب (اقتصاديات الحجم الكبير، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) ويمكن تحديد مستوياتها من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

وسوف يتم اختبار هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1- كفاءة اقتصاديات الحجم: يتجلى هذا المتغير الفرعي في انخفاض تكلفة الوحدة التي يتم إنتاجها والتي حصلت عليها الشركة عن طريق زيادة كمية الإنتاج، وكخاصية من خصائص العملية الإنتاجية المتمثلة في أن ارتفاع عدد الوحدات التي يتم إنتاجها من سلعة ما ينتج عنه انخفاض في تكلفة إنتاج هذه الوحدات (Wheelen & Hunger, 2014).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية تسعى إلى تحقيق انخفاض في تكلفة الوحدة التي يتم إنتاجها من خلال زيادة الإنتاجية في شركات الصناعة المدرجة في بورصة عمان.

2- التغير التكنولوجي: ويقصد بهذا المتغير الفرعي أن يحوي شاملاً التغيير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة على القيام بتغييرات جوهرية جذرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب

انجازها ونوعية المهارات التي من المفترض أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة من أجل التعامل الفعال مع تلك المتغيرات (العميان، 2003).

وتعرف إجرائياً: بأنه قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على استخدام التكنولوجيا بصورة تتسجم مع التغيرات الحادثة بالبيئة المحيطة وتحقق للمنظمات النجاح الاستراتيجي.

3- جودة المنتجات: وهو المتغير الفرعي الذي تنتج به المنظمة سلعة أو تقوم بتقديم خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تتماشى مع رضا المستهلكين بحيث تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتماشى مع ما يتوقعونه. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما (العقيلي، 2009).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجمل الخصائص والسمات للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات التي يتطلبها المستهلك.

ثانياً: المتغير الوسيط: رأس المال البشري: وهو ما يحصل عليه الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية من المفاهيم المرتبطة بالمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، حيث أنه يساهم ذلك في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناتجة عن استخدام رأس المال البشري (المصري، 2013).

وتعرف إجرائياً: بأنه المعرفة، المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد عادةً أما عن طريق التعلم أو الخبرات، وتتمثل ب (المعرفة، المؤهلات، والخبرة) ويمكن تحديد مستوياتها من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

وسوف يتم اختبار هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1- المعرفة: هي مجموعة من استخدام البيانات والمعلومات والتجربة المكتسبة من خلال التعلم والممارسة، وهي التي تجعل من يملكها قادر على التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، ومن ثم تجعله أكثر استطاعة للوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته (الظاهر، 2009).

وتعرف إجرائيا: بأنها المعلومات والخبرات البشرية التي تتجمع في عقول الأفراد.

2- المهارات: هي مدى قدرة المنظمة لممارسة عملهم بكفاءة وفعالية في أداء الدور الحيوي الذي يطلب منها، وامتلاك المنظمة كوادر بشرية ذوو تأهيل علمي وتمتلك الخبرة العلمية المكتسبة والوعي بالقوانين والأنظمة ومعايير العمل اللازم وجودها لدى العاملين، وإن يكون أعداد العاملين كافيا لتولي وممارسة الأعمال، بالإضافة إلى ما يملكونه من قناعة وحماس تجاه العمل (Bontis, et al., 2010).

وتعرف إجرائيا: قدرة الفرد على انجاز عمل معين بدقة عالية وسرعة نتيجة لما يمتلكه من معارف وخبرات و مؤهلات تسهل انجاز المهام الموكلة إليه بحرفية عالية.

3- الخبرة: هي المعرفة بالقوانين والأنظمة ومعايير العمل اللازم توفرها لدى العاملين في المشاريع الريادية التي تجعلهم مؤهلين لأداء الدور الحيوي الذي يطلب منهم وتسمح بممارسة عملهم الريادي بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى المؤهلات المكتسبة لدى العاملين التي ستساعدهم لأداء ذلك (Bontis, et al., 2009).

وتعرف إجرائيا: هي قدرة الفرد على انجاز عمل ما في وقت أقل وبدقة أعلى نتيجة لتراكم المعرفة لديه.

ثالثا: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي: هي قدرة وقابلية الشركات المبحوثة على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وقدرتها لاستغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل من

مثيلاتها، وتحافظ على ديمومتها في الأجل البعيد من خلال بناء الجدران الأساسية وعلاقتها الحسنة مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وقيمة العمل لديها.

ويعرف إجرائيا: بأنها مدى تنفيذ وتقييم الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لخططها واستراتيجياتها بصورة تحقق لها الميزة التنافسية والمكانة المرموقة بين منافسيها، وتتمثل بـ(البقاء، التكيف، النمو) ويمكن تحديد مستوياتها من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

وسوف يتم اختبار هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية:

1-البقاء: هو ما تسعى الشركات لتحقيقه وعكس ذلك فان الشركات تنتهي عندما تكون غير متماسية للتغيرات التي تحصل في محيطها (الصيرفي، 2005).

ويعرف إجرائيا: وهو استمرارية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ومحافظةها على مكانتها السوقية وميزتها التنافسية.

2-التكيف: وهو استطاعة الشركة على التكيف بشكل سريع مع بيئة العمل وما يحصل من أحداث فيها ومن المفترض أن تستطيع إدارة التغيير التعامل والتوافق والتكيف معها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو (العميان، 2003).

ويعرف إجرائيا: بأنه قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على التأقلم بصورة مستمرة وسريعة مع التغيرات الحاصلة بالبيئة المحيطة بصورة تحقق البقاء والازدهار لها.

3-النمو: هي الجوانب التي على الشركة أخذها بحيث تساعد على التطور والنمو والازدهار بالرغم من التغيرات المحدثة في بيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد (الصيرفي، 2005).

ويعرف إجرائيا: بأنه قدرة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على التطور وتقديم وزيادة حصة التنافسية لديها.

1-8 حدود الدراسة

1- **الحدود المكانية:** تم اقتصارها على الشركات الصناعية الأردنية التي تم إدراجها في سوق

عمان المالي.

2- **الحدود البشرية:** تم اقتصارها على آراء المديرين في الإدارات العليا والوسطى في

الشركات الصناعية الأردنية.

3- **الحدود الزمانية:** خلال الفصل الأول من تشرين الأول 2015 ولغاية آب 2016.

4- **الحدود العلمية:** تم اقتصارها على قياس أثر عوامل النجاح الحرجة الإستراتيجية التي

تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) (Dominique, 2015) و(Thompson & Strickland, 2006) وقدرات رأس المال البشري بما في

ذلك (المعارف، المهارات، الخبرات) (Khalique et al., 2011) و(Jashapara, 2011) و(Bontis & Fitz-enz, 2002) من أجل تحقيق النجاح التنظيمي (الركابي،

1998) و(Ghurchiau et al., 2010).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدب النظري

1-2 مقدمة

2-2 عوامل النجاح الحرجة

3-2 قدرات رأس المال البشري

4-2 النجاح الإستراتيجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

الأدب النظري

1-2 مقدمة

ساهمت الثورات التكنولوجية الهائلة والمتسارعة بتعظيم قيمة المعرفة وقيمة من يمتلكها بشكل كبير، فأصبح يتم قياس قوة الدول بما يمتلكه أفرادها وشركاتها من معارف وقدرات ومهارات تميزهم وتمكنهم من القدرة على استخدامها وإعادة استخدامها، وتطبيقها من خلال أفضل الطرق من أجل الاستفادة منها إلى الحد الأعلى، حتى تستطيع تلك الشركات انتزاع القيمة التنافسية التي يتم إضافتها وتجعلها تتميز عن غيرها من الشركات وتمكنها من القدرة على البقاء في السوق والقدرة على التعامل بالإضافة إلى الاستجابة لكافة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

لطالما كان ثمة تحول متسارع نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة كما يمكننا القول، فإن قوة التغيير الصاعدة في الشركات هي تتمثل برأس المال البشري وتكوينه وإدارته واستثماره، وبما أن العلاقات والإمكانات الفكرية التي لم يتم استغلالها في الشركات ما زالت كثيرة، فمن اللازم على الشركات أن تتجه باتجاه إدارة هذه الأصول والعمل على تنميتها وتطويرها من أجل الوصول إلى طاقتها الفكرية والإبداعية القصوى عن طريق تكوين محفظة لإدارة الأصول الفكرية، وإدارة رأس المال البشري بشكل أكثر فاعلية على أنه المصدر الحيوي الأهم لميزتها الإستراتيجية (Hsu, 2006).

إن إستراتيجية النجاح المستقبلية مبنية على عوامل النجاح الحرجة والتي يتم اعتبارها على أنها ترسيخ وتأكيد لقوة الشركة وتحقيق لأهداف الإستراتيجية التي تم التخطيط لها والتي تسعى إدارة

المعرفة لتحقيقها بالإضافة إلى قدرتها على النجاح والمنافسة، فيجب على المديرين أن يفهموا عوامل النجاح الحرجة ومكوناته، وتطوير ممارسات إدارية تقوم بدعم عمليات المعرفة (Choong, 2008).

إن السبب وراء دفع المؤسسات بالتوجه نحو البحث عن المحددات والعناصر التنظيمية اللازمة لإدارة أعمالها ضمن رؤية واضحة هو ازدياد توجه دول العالم نحو تطوير اقتصادياتها على قواعد تنافسية في البيئة العالمية المتفاعلة، وبطريقة تجعلها قادرة على البقاء (الدوري وصالح، 2009).

2-2 عوامل النجاح الحرجة

هنالك مجموعة من العوامل الجوهرية الجذرية والحرجة التي تواجه المنظمات والتي تعتبر في الوقت ذاته على أنها عوامل ومقومات للنجاح وفي حالة عدم وجودها وإتاحتها فإنها تعتبر معوقات بل مشاكل جوهرية من أجل تطبيقها فعلى سبيل المثال عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية أو عدم تقديم الدعم والمساعدات والتسهيلات وعدم وجود إدارة تتخصص بممارسة الأنشطة التي تتطلب منها وعدم الاهتمام باستثمار العقول المبدعة والعمل على تحويلها إلى قيمة سوقية، وعدم وجود بيئة قانونية تشريعية التي من الضروري وجودها وغيرها من الأسباب الأخرى التي منعت من قيام المنظمات بمهامها ووظائفها.

نجاح المنظمات يرتبط بشكل كبير فيما إذا تواجدت القناعة لدى المدراء بالفوائد والنتائج التي تتحقق عند قيامها بأداء مهامها، بالإضافة إلى أنها ترتبط فيما يعكسه الشعور المتعلق بالاطمئنان لكون الإدارة مطمئنة لسير عملية هذه لعوامل التي تحقق النجاح على الأفراد من بث

لروح التفاؤل بالمستقبل والاستقرار. ووفقاً لطبيعة المدير والأفراد العاملين بها فإن مؤشرات نجاح المنظمات تختلف من منظمة إلى أخرى (Balogun & Hailey, 2009).

إن أحد الأنشطة أو المهام الهامة في مجال تقويم إستراتيجية المنظمة هو تحقيق أهداف المنظمات والتي تتضمن مقارنة النتائج بالمعايير التي تم تحديدها مسبقاً وتحليل الانحرافات إذا وجدت حتى يمكن بواسطته إجراء التصحيحات الضرورية، والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب الذي يسمح به حتى يظل الأداء ضمن درجة من المواءمة والتناسب مع الخطة الأصلية حتى تعد مقبولة طالما أنها لا تتجاوز الحدود التي تم الاتفاق عليها (عبد المحسن، 2010).

إن واحداً من الأسباب التي تعد دافعاً للشركات الأردنية من أجل السعي للبحث عن أنظمة عوامل النجاح الحرجة هو زيادة حدة المنافسة التي تواجهها الشركات الصناعية الأردنية من الشركات العالمية التي امتازت في استخدام وسائل إدارية حديثة وتوفير الإنتاج في وقت قد تم تحديده وأساليب خفض التكاليف لتدعيم المزايا التنافسية بالإضافة إلى العمل على تخفيض التكاليف بواسطة تبني أساليب حديثة تسهم في خفض تكاليف إنتاجها من جهة ورفع جودة الإنتاج من جهة أخرى من أجل الحفاظ على الحصة السوقية الخاصة بمنتجاتها في مواجهة الشركات المنافسة، والسعي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي عن طريق رفع كفاءة العمليات الإنتاجية. وهناك مجموعة من عوامل النجاح الحرجة التي تم الاستناد عليها على أنها متغيرات مستقلة في هذه الدراسة فهي:

أولاً: كفاءة اقتصاديات الحجم:

إن ما تسعى المنظمات إليه هو تدعيم المزايا التنافسية التي تتميز بها من أجل الحفاظ على الحصة السوقية الخاصة بمنتجاتها في العمل على مواجهة المنافسين بواسطة تحسين

متطلبات الجودة وتخفيض وقت الإنتاج والتسليم وتخفيض تكلفة المنتجات، والبيع بأسعار تنافسية، بالإضافة إلى سرعة وصول المنتجات للسوق. يتم اعتبار اقتصاديات الحجم أحد الأساليب التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة في العديد من الوظائف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة على سبيل المثال الشراء والإنتاج والتخزين عن طريق التخلص من مختلف أوجه الإسراف، والأنشطة والاستمرار في تحسين جودة المنتجات وتخفيض أوقات أداء العمليات (نجم، 2014).

تعرف كفاءة اقتصاديات الحجم بالفلسفة التي تعتمد على إمكانية الشركات الكبيرة الحجم، من خلال خفض التكاليف الإنتاجية التي تدفعها بشكل ملموس؛ وذلك بواسطة الربط بين عمليات التصنيع والإنتاج وطلبات العملاء وشراء المواد الخام، ويتسنى ذلك من خلال بدء العملية الإنتاجية عن طريق طلبات الشراء من العملاء التي تعمل على تحديد احتياجات القسم الأول في الخط الإنتاجي الذي يدعى بنظام السحب (Wheelen & Hunger, 2014).

من الإستراتيجيات التي أجمع الباحثون على أنها تحقق الميزة التنافسية للمنظمة هي كفاءة اقتصاديات الحجم وتخفيض التكلفة، وبالرغم من اختلاف آرائهم حول الطرق التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن من أهم وأكثر الإستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات هو تخفيض التكلفة. ويقصد بذلك قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها، مما يجعلها قادرة على تحقيق أرباح أعلى (Kotler & Keller, 2013).

يجب على كل منظمة أن تركز على كفاءة اقتصاديات الحجم بحيث تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها. كذلك تحقق المنظمة ذلك من خلال امتلاك التكنولوجيا الأفضل، وموارد أولية ارخص، وكفاءة عمليات التسويق وكذلك استغلال أفضل للطاقات

الإنتاجية، وفعالية نظم الإنتاج، وكفاءة عمليات النقل والتخزين ونظم الصيانة. هنالك عدة شروط يجب توافرها لتحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين هي (خليل، 2013):

- 1- نوعية المنتج المقدم.
 - 2- وجود طلب مرن للسعر، فإن زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة سببه تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة.
 - 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - 4- وجود معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية.
- إن المنظمات التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها هي نفسها التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر على أنها قاعدة تحقق من خلالها نجاحها وتفوقها، فالهدف العملياتي الرئيس للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة هو الكلفة الأقل بمنظور اقتصاديات الحجم، وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة، فهي تعمل ساعية لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et. al, 2014).
- كذلك فإن ما تستند عليه كفاءة اقتصاديات الحجم هو السعي إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين وإدارة العمليات، والسعي إلى أسعار تنافسية تؤكد على الميزة التنافسية الخاصة بالمنتجات في السوق، كما أن المنظمة تستطيع تخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الكفؤ الجيد للطاقة الإنتاجية المتوفرة لها، بالإضافة إلى الإبداع في تصميم المنتجات وتكنولوجيا العمليات والتحسين المستمر لجودة المنتجات، حيث يعتبر ذلك قاعدة مهمة لخفض التكاليف، أيضاً مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة بحيث تكون قائمة ريادة للسوق في مجال التكلفة (العزاوي، 2005).

هنالك العديد من المنافع ناتجة عن اقتصاديات الحجم، لذا فإن الاتجاه يتزايد نحو ذلك، ومن أبرز هذه المنافع الكفاءة في استخدام الموارد، وإزالة الهدر، وترشيد تكاليف الإنتاج، سيسبب تبني اقتصاديات الحجم تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة على ذات الدرجة من الأهمية، الأمر الذي ينتج زيادة القدرة التنافسية الخاصة بالشركة، فيما إذا قد تم تطبيقها من قبل الشركات الصناعية في الأردن فإنه سيؤدي إلى زيادة كفاءتها وقدرتها الإنتاجية والتنافسية ومن ثم تحسين الأداء لهذه الشركات.

ثانياً: التغير التكنولوجي:

تتطلب ثورة الاتصالات والمعلومات التكنولوجية من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة وبذلك فإنها تؤثر في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ إلا أن هذه التأثيرات أصبحت بشكل سريع تتزايد يوماً بعد يوم، حيث أن الهدف هو تقنية المعلومات، وبذلك فإن العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة هو الحل الوحيد للمديرين؛ ومن أجل البقاء على النمو والبقاء في المنافسة، يجب على الإدارة من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية أن تتبع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً، لذلك فإن التغيرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية جعلت أغلب المنظمات اليوم تتمكن من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تعمل على ربط العاملين في المنظمة ليس اخذين بعين الاعتبار مواقعهم الجغرافية (العطية، 2003).

تعتبر التطورات وما يحدث منها في التكنولوجيا الحديثة من أهم وأبرز المتطلبات التغييرية لمنظمات الأعمال والتي تتم من خلال القيام باستخدام الوسائل التطويرية والتحديثية التقنية حالياً، ولذلك فإنه من الضروري أن تكون هذه المنظمات متمكنة من الاستجابة لمختلف التطورات المرتبطة بعملية التغيير والتطوير التنظيمي والتي تتعلق بالمجال العلمي والتكنولوجي، خصوصاً أن

هذه التغيرات تقوم بالمساهمة في تعميق وتأكيد أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وتسهم في تحسين الجودة والنوعية وزيادة الإنتاجية (حمود، 2002).

كما أن التطوير التكنولوجي يستلزم من المنظمات أن تعمل على تحديد الإمكانيات المتوفرة لها في مجال التنمية التكنولوجية من خلال الالتزام بالتخطيط والتغيير والتعديل وبما يوائم التوجهات العالمية الجديدة وذلك من أجل تحقيق ما يلي: (حمود، 2002)

- 1- يقدم التقدم والتطور التكنولوجي فرصة للمشاركة بشكل فعال في الموضوعات التي تتعلق بالنوعية والجودة وكيفية قياسها بحيث يتم اعتبارها على أنها من أهم المجالات التي يحدث فيها تنافس على مستوى عالمي.
- 2- يقدم التقدم والتطور التكنولوجي الفرصة الكاملة من أجل نقل طرق وأساليب تطوير التكنولوجيا المتقدمة على المستوى العالمي وتنفيذها على المستوى المحلي أو عن طريق عقد الاتفاقات وتوقيع العقود المنفردة أو بواسطة اعتماد نظم الحوافز والمكافأة.
- 3- ما تحققه عملية انفتاح الأسواق العالمية من أجل تمكينها من الدخول فيها بمنتجات ذات ميزة تنافسية ونسبية وإمكانية استفادة منظمات الأعمال من الفرص.
- 4- يوفر التقدم والتطور التكنولوجي الفرصة الكاملة للقيام بعمليات نقل الأساليب الإدارية والتسويقية والتدريبية إلى العالمية.

ثالثاً: جودة المنتجات:

إن موضوع الجودة في العصر الحديث يتميز باهتمام متزايد في معظم المنظمات وفي أنحاء العالم، بالأخص بعد أن عرفت هذه المنظمات الصناعية أو الخدمية لأهمية الجودة ومدى مساهمتها في تقدم وتطور الأداء، واعتبار الجودة على أنه سلاح تستخدمه المنظمات في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وأضحت تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات بسبب الدور الذي

تلعبه في استغلال الموارد، وعمل موقع تنافسي في السوق، إن درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن هي ما تعنيه الجودة، حيث أنها تمنح المنتج جاذبية تنافسية إضافية وهي مفيدة للزبائن، بالإضافة إلى أنها ترتبط مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية بشكل كبير (درويش، 2007).

إن الجودة تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات بسبب الدور الذي تحظى به بين استغلال الموارد، وتحقيق موقع تنافسي في السوق. إن درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن هي ما تمثله جودة العمليات والمخرجات، وهي تعطي المنتج جاذبية تنافسية إضافية بالإضافة إلى أنها مفيدة للزبائن، وترتبط مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية بشكل كبير (درويش، 2007).

ويقصد بجودة المنتجات إنتاج المنظمة لمنتجات ذات مستوى عالٍ من الجودة المتميزة، بحيث تكون قادرة من خلال ذلك على الوفاء باحتياجات العملاء والولاء برغباتهم وبشكل يوائم توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة بالنسبة للعملاء. ومن خلال مقاييس موضوعة مسبقاً قد تم وضعها لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما يتم ما سبق ذكره (العقيلي، 2009).

ويشير Kotler & Keller (2009) أن مصطلح الجودة يتمحور حول مفهومين يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، فيركز الأول على المنتج سواء كان سلعة أم خدمة ويركز الثاني على الزبائن، ومن هنا فقد تكونت وجهة نظر مختلفة تقوم بالتركيز على معنى الجودة يجب أن يتم النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبائن، ووجهة نظر المنتج. وجودة التصميم تعني الجودة من وجهة نظر المستهلك، والتي تبين الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة، والتي تحظى بالأداء العالي بحيث تمثل خصائص المنتج والتي تهدف إلى إقناع الزبائن بالإضافة إلى السعر في

مرحلة التصميم، حيث أن المنتج الجيد لن يحقق المطلوب والغاية المطلوبة من وراء الجودة إذا لم يكن مناسباً في سعره. فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات الخاصة بالتصميم فيما يتعلق بالمنتج، بحيث يكون المنتج أو الخدمة قد تم إنتاجها طبقاً للتصميم الموضوع سابقاً، وكذلك الكلفة، فإن المنتج يهتم بكلفة الإنتاج بحيث تكون منخفضة؛ لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية، فهذا يعني أن سعره عالٍ وبذلك فإن الزبائن لن يرضون بذلك بسبب أنه لن يحقق القيمة المطلوب إدراكها، إذ أن القيمة المدركة هي مقارنة بين كلفة المنتج بالنسبة للزبائن، والمنفعة التي سوف يأخذونها من المنتج.

ووجد كل من (Krajewsky & Ritzman (2013 أن العملاء لديهم الرغبة بمنتجات تحقق الخصائص المطلوبة من قبلهم، والخصائص التي يتوقعونها، بحيث أن الشركات التي لا تقدم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء والجودة التي يطلبونها ويتوقعونها فلن تستطيع البقاء والنجاح في سلوك المنافسة، وإن من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة في عالم الأعمال هو بُعد الجودة وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات تلبي أو تفوق ما يطلبه الزبائن، وهذا يساعد في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق. فالجودة هي عملية تتضمن:

- 1- تحقيق احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.
- 2- المفهوم المتجدد والدائم التغير هو ما يعنيه الجودة وذلك بسبب ارتباطه بتحقيق احتياجات العملاء.

3- لا يقتصر مفهوم الجودة على المنتجات بل يتجاوز ليشمل الخدمات.

4- إن الجودة عبارة عن عملية تبدأ من العميل وتنتهي به.

إن جودة المنتجات هي إمكانية المنظمة من تقديم منتجات (سلع أو خدمات) متميزة وفريدة من نوعها ذات جودة عالية، وخدمات ما بعد البيع بحيث تنال رضا العملاء كما يرى الباحث، لذلك

يصبح من اللازم على المنظمة أن تفهم وتحلل مصادر التميز بواسطة أنشطة حلقة القيمة، والمهارات، والتقنيات التكنولوجية العالية، واستغلال الكفاءات، وانتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعرية وترويجية تمكن المنظمة من زيادة الحصة السوقية.

2-3 قدرات رأس المال البشري

التحول الكبير في النظرة إلى المعرفة ومن يمتلكها ومن يستطيع تحقيق القيمة من خلال تطبيقها، قد رافقه تحول المجتمعات التقليدية المعتمدة على الاقتصاد التقليدي وموارده التقليدية التي تتجلى في رأس المال المادي والموجودات المادية الأخرى من معدات ومواد أولية وغيرها من الأصول الملموسة، إلى مجتمعات تستند بشكل أساسي على الاقتصاد المعرفي الذي عدل في مفهوم الموارد الأساسية للاقتصاد من ما هو ملموس إلى ما هو غير ملموس ظاهراً في تلك المعرفة التي تحظى بها المجتمعات وشركاتها وأفرادها، وأيضاً رأس المال البشري الذي يتجلى في الإنسان المبدع والذكي والذي لديه القدرة على الوصول إلى المعرفة والاستدلال منها وتنفيذها ومن ثم إنتاج معارف جديدة تتجلى في ميزة تنافسية وقيمة اقتصادية قد تم إضافتها، حيث إن رأس المال البشري ما هو إلا أسهم الفرد من الشركة والموظفين (Bontis, 2010).

لقد ظهر عنصر جديد قد دخل في تشكيل البنية الأساسية لرأس المال التقليدي، وهو رأس المال الفكري مع الأحداث والتطور الكبير في المفاهيم والمعتقدات وظهور تكنولوجيا المعلومات وانتشار المعلومات والمعرفة، وإدارتها وازدياد الاعتماد على ما يسمى باقتصاد المعرفة وهو العنصر البشري الذكي والمبدع في الاقتصاد. ومع تعدد الآراء حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، لكنها اتفقت على العنصر البشري (رأس المال البشري) والذي تم اعتباره على أنه الأساس. في العديد من الصناعات مثل تطوير البرامج وإدارة الاستشارات، وخدمات المال يعد رأس

المال البشري واحداً من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ومورداً حاسماً، ويشمل الموارد غير الملموسة مثل القدرات والجهد، والوقت الذي يعمل العمال على بذله للاستثمار في عملهم (Seleim & Ashour, 2007).

يطلق مصطلح رأس المال البشري على امتلاك الخبرات والمخزون المعرفي والمهاري، والقدرة على الاختراع. ومن الممكن اكتسابه في كل مراحل الحياة من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. ومقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى تختلف من سنين عمره، والوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها يؤثر على اكتساب المعرفة. وتتعدد الطرق التي يتم اكتساب رأس المال البشري فيها فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن. ومن خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي أو عن طريق برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل، أو بواسطة الاعتماد على وسائل الإعلام، أو من خلال استخدام شبكات الانترنت والمعلومات، أو عن طريق مراكز البحث والتطوير، أو من خلال المطالعة الخاصة قد يتم اكتساب رأس المال البشري (هيال، 2014).

ومع تعدد الآراء حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، لكنها اتفقت على العنصر البشري (رأس المال البشري) والذي تم اعتباره على أنه الأساس. في العديد من الصناعات مثل تطوير البرامج وإدارة الاستشارات، وخدمات المال يعد رأس المال البشري واحداً من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ومورداً حاسماً، ويشمل الموارد غير الملموسة مثل القدرات والجهد، والوقت الذي يعمل العمال على بذله للاستثمار في عملهم (Seleim & Ashour, 2007).

ويعتبر Sullivan (2008) رأس المال البشري على أنه الأساس في خلق القيمة بحيث انه من منظور التكامل بينهم يعد العامل القادر على التحكم في مدى قد تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات.

استنتج Roos et al. (2013) أنه من خلال كفاءة الموظفين وسلوكهم، ونشاطهم الفكري فهم ينتجون منها رأس المال الفكري، إذ تشمل الكفاءة كلاً من المهارات والتعليم، أما السلوك فهو يغطي الأجواء السلوكية لعمل الموظفين، ويوفر النشاط الفكري الخاص بالفرد تغييراً للممارسات التي تتيح للموظفين التفكير بحلول إبداعية للمشاكل التي قد تواجهها الشركة، وعلى الرغم من أنه يتم اعتبار الموظفين (العنصر البشري) الجزء الأكثر أهمية في الشركة إلا أنهم غير مملوكين للشركة.

قام Bontis (2014) بوصف القدرة التي تمتلكها الشركة الجماعية للحصول على أفضل الحلول وذلك بالإفادة من معرفة أفرادها (موظفيها) هو رأس المال البشري، حيث يتم اعتباره بأنه يقوم بدمج كل من: الإرث الجيني، والخبرة، والسلوكيات ذات العلاقة بالحياة والعمل والتعليم. يقوم رأس المال البشري بالتركيز على المهارات والخبرات وقدرة الفرد على الابتكار والإبداع والتجديد الإستراتيجي والجدارات التي يمتلكها الفرد، بالإضافة إلى أنه يظهر في مجال البحوث من خلال تبادل الأفكار، وأحلام اليقظة في المكتب، وإعادة تشكيل العمليات الجديدة أو تطوير المهارات الشخصية وإلقاء الملفات القديمة. أما الذكاء المجرد للعضو التنظيمي فيمكن القول بأنه جوهر رأس المال البشري.

يظهر سعيدي ومولود (2004) إلى أنه ما تمثله مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكافة القدرات التي تساعد على زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة هو ما يقصد به رأس المال البشري. إن نظرية الرأسمال البشري تستند على الفرضية التي تتضمن أن الفرد يقوم بالاستثمار في رأس المال البشري وتراكمه بهدف الحصول على إيرادات. حيث أن ما يهدف إليه الاستثمار في الرأسمال البشري هو الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي تم إنفاقها، وبالإمكان أن يقوم به الفرد لنفسه أو المؤسسة لموظفيها من خلال التدريب. يظهر أثر الاستثمار

البشري بالقدرة على تحسين نوعية الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية بحيث أن نتاج الاستثمار البشري لا ينعكس على الإنتاجية فقط، وبذلك فإن الحصول على أعلى ناتج من الممكن الحصول عليه بالإضافة إلى تقليل التكاليف والتي هي المحصلة النهائية الطبيعية المتوقعة.

وكمؤشر على أهمية رأس المال البشري فقد تم الإشارة على أن علماءنا هم أصولنا، فهذه النظرة إلى الأفراد أصبحت القوة الرئيسة للشركات من أجل البقاء والنمو وتعزيز الميزة التنافسية (Youndt & Snell, 2011). إن رأس المال البشري للشركة هي أكثر من مجرد أصول فيزيائية للشركة يتم قياسها في العادة من خلال موظفي الشركة هذا ما أكدته Youndt & Snell (2011) أيضاً، وكلاً من الأصول الملموسة الثابتة والمتحركة، والأصول غير ملموسة، التي تشمل على المهارات، المعرفة، وقدرات الموظف التي يتم استخدامها في إنجاز المهمة التي بين يديه، بالإضافة إلى والأهداف التنظيمية هي ما يقصد به رأس المال البشري ذو المتعدد الأبعاد.

إن أي قدرة تنظيمية انطلاقاً من أن الشركات لا تفكر، ولا تتخذ قرارات، أو تحدد الموارد، بل الأفراد هم من يقومون بهذه الأمور هو ما يكمن وراءه رأس المال البشري هو ما يمكن قوله. ويشير Ahangar (2011) إلى أن مصدر الإبداع والتجديد الإستراتيجي حيث أنه يعمل على عكس الذكاء الكامل للموارد البشرية للشركة هو رأس المال البشري. ويمكن القول إن تحقيق إمكانات رأس المال البشري القصوى هو ما يمكن لرأس المال الفكري للشركة أن يفعله، حيث أنه إذا كانت الشركة تملك رأس مال هيكلي قوي يتألف من البنية التحتية لرأس المال البشري، نظام عمل جيد، وثقافة تعاونية جيدة هو ما يجعل الشركة تحقق إمكاناتها من خلالها. حيث يعد رأس المال الهيكلي والذي يتضمن عمليات الإبداع والتنمية رابطاً مهماً يسمح لرأس المال الفكري الوصول إلى القدر الأعلى من قوته وقدراته.

امتلاك الشركة لقوة رأس المال البشري والمتمثل في قدرات الموظف المستخدمة في تحقيق المهمة التي بين يديه، والأهداف التنظيمية هو ما يكمن في قوة رأس المال البشري والذي يستند على المعارف والمهارات والخبرات، التي تعرف بالقدرات التي تم اعتمادها على أنها متغيرات بسيطة في الدراسة الراهنة وفيما يلي نبذة عنها:

أولاً: المعارف:

هي استخدام المعلومات والبيانات ونقل التجربة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والممارسة المتأنية وما ينجم عنها من محصلة، وهي التي تجعل الفرد الذي يمتلكها قادراً على التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه، وتجعله يمتلك القدرة الأكثر على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة التي يمتلكها (الظاهر، 2009).

ثانياً: المهارات:

هي مدى قدرة المنظمة لممارسة عملهم بكفاءة وفعالية في أداء الدور الحيوي الذي يطلب منها، وامتلاك المنظمة كوادراً بشرية ذوو تأهيل علمي وتمتلك الخبرة العلمية المكتسبة والوعي بالقوانين والأنظمة ومعايير العمل اللازم وجودها لدى العاملين، وإن يكون أعداد العاملين كافياً لتولي وممارسة الأعمال، بالإضافة إلى ما يملكونه من قناعة وحماس تجاه العمل (Bontis, et al., 2010).

ثالثاً: الخبرات:

هي المعرفة التي تعطيهم قدرات إضافية على القيام بالمهام التي توكل إليهم والتي تجعلهم مؤهلين لأداء الدور الحيوي الذي يطلب منهم والتي تسمح بممارسة العمل بكفاءة وفعالية وهي المعرفة بالأمور الباطنة ويستند مفهوم الخبرة على الجوانب العلمية والفنية التي يكتسبها والواجب على العاملين أن يحظوا بها في الشركة، ويكون الإنسان قد اكتسب هذه الخبرة عن طريق المشاركة

في عمل محدد أو حدث معين، وعلى الأغلب ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق وتأكيـد هذه الخبرة وإعطائها عمقاً أكبر وعفوية أكبر (الظاهر، 2009).

2-4 النجاح الإستراتيجي

هنالك عدة اجتهادات في أدبيات التنظيم تتمحور حول شكل المنظمة الناجحة والتي تحتاجه ظروف العمل في القرن الحادي والعشرين لتكون ناجحة، وجميعها تتفق بشيء واحد حيث أنها تسعى لتحديد المنظمة الناجحة وبذلك فإنه من الممكن للمناهج الإدارية أن تعكس أساساً قويا من أجل اتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية إدارة أنشطة المنظمة بشكل كفؤ وفعال، وذلك من أجل التحسين الفعال لعوامل النجاح الأساسية الخاصة بالمنظمة، وذلك بهدف تعظيم الأرباح التشغيلية للمنظمة ومن ثم القيام بالوصول إلى أهدافها الإستراتيجية والعمل على التركيز على الأداء الكلي من خلال تعظيمه عن طريق استغلال الموارد المتوفرة بشكل كفؤ وفعال، وعليه فإن البعض يسميها منظمة التعلم أو المنظمة عالية الانجاز أو المنظمة التي تستند على مفاهيم وفلسفات على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة، وقد تزايد الاهتمام بالنجاح الإستراتيجي مؤخراً بسبب وظيفته المهمة في تحديد وإدارة أنشطة المنظمات التي تركز على إجراء عمليات التحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق المزايا التنافسية التي تساهم بتعظيم الربحية (جمعة، 2009).

إن قياس نتائج الأعمال كأحد الأنشطة الهامة في مجال تقويم الأعمال التي تتضمن مقارنة النتائج بالمعايير التي تم تحديدها مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات الضرورية وهذا ما يمثله نجاح المنظمات الإستراتيجي، مركزين على درجة التباين والاختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليبقى الأداء ضمن درجة من المواءمة

والتناغم مع الخطة الأصلية من أجل اعتبارها مقبولة في حال أنها لا تتجاوز الحدود التي تم الاتفاق عليها (جواد، 2010).

ومن خلال نتائج الأعمال التي يتم النظر إليها على أنها جزء من عملية الرقابة على أساس أنها عملية توجيه لأنشطة المنظمة، انتهاءً بنجاحها في العمل على تحقيق أهدافها وينظر إليها على أنها النجاح الإستراتيجي للمنظمة، حيث أنه يتم اعتبار تقويم الأداء استقراء خاص بدلالات ومؤشرات يتم من خلالها اتخاذ قرارات، تعمل على تحديد مسارات الأنشطة عند انحرافها أو العمل على تعزيز المسارات التي تسير في الاتجاه الصحيح من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة. إن هذه العملية تابعة لعملية اتخاذ القرارات، والتي تهدف إلى فحص مركز المنظمة المالي والاقتصادي في وقت معين وذلك من خلال استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية، لذلك فإن نتائج الأعمال تعني نشاط المنظمة (عبدالمحسن، 2012).

لقد وضع Albright & Lam (2012) أنه من خلال القيام بإدارة تدفق العمليات الإنتاجية يكون قد تحقق النجاح الإستراتيجي، حيث أن المخرجات من السلع والخدمات يتم تحديدها عن طريق معدل الإنتاج للمورد الخام الذي يحظى بندرة نسبية، ومن ثم فإن تدفق العمليات الإنتاجية يجب أن يتم تخطيطه من خلال الموارد المقيدة في المنظمة، مما سيحقق أعلى مستوى ممكن من الأداء الموجه مثلاً تحقيق الهدف في المنظمة أو هو مورد نادر يحدد الطاقة الإنتاجية الكلية.

وعندما تؤمن المنظمة بأنها يجب أن تكون مختلفة عن غيرها في أدائها ونتائجها في الأمد البعيد فمن الممكن قوله أن النجاح الإستراتيجي سيتحقق، فتحاول المنظمة بحرص شديد أن تطبق مفاهيم متقدمة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتقوم بتطبيق معايير التميز والنجاح بواسطة النماذج العالمية المتعارف عليها، وحينها يتم الحصول على جوائز التميز، من خلال تطوير وتنمية المنهجيات التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق أفضل النتائج التي تحاول تحقيقها بشكل

يفوق كل شيء ليعود عليها بالعوائد المالية العالية والالتزام بالمبادرات التطوعية والمسؤولية الاجتماعية (النجار والحيالي، 2013).

وقد رأى Goldratt (2014) أن النجاح الإستراتيجي يتمحور حول فلسفات إدارية تستند على نظام التوقيت الذي يتم تحديده وإدارة الجودة الشاملة، حيث إن هذه الفلسفات جميعها تتفق على تشجيع فائض العمليات الداخلية، وبذلك فإنه يركز أولاً على تشجيع وتعزيز فائض العمليات الداخلية ومن ثم العمل على خفض المخزون ثانياً ثم خفض التكلفة ثالثاً، وذلك بشكل عكسي لمسار الفكر الإداري التقليدي الذي يؤكد على خفض التكلفة أولاً ثم زيادة فائض المساهمة ثانياً ثم خفض المخزون ثالثاً.

إن النجاح الإستراتيجي كما يعرفها الباحث فهي عبارة عن فلسفة تستند على مفاهيم وطرق حديثة في إدارة وأداء وظيفة العمليات على المستوى الإستراتيجي من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية، وعلى المستوى التشغيلي من أجل الاستجابة الفعالة للتغيرات في الطلب وحاجات الزبون وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وجدولتها. إن التكلفة عبارة عن إحدى محددات الإنتاج التي من خلاله تقوم المنظمة بالسعي إلى الوصول بها إلى أقل حد ممكن من غير التأثير على جودة المنتج. لقد تم اعتماد البقاء والتكيف والنمو على أساس متغيرات تابعة في هذه الدراسة من أجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وتاليا نبذة عن كل منها:

أولاً: البقاء:

ويقصد بها أن تتطلق الشركة نحو تحقيق الأرباح بواسطة التركيز على الوصول إلى موقع يكفل لها الاستقرار والنمو والبقاء، وقراءة التحديات وتوقع التي من الممكن مواجهتها في المستقبل، بالإضافة إلى أن يتخذ قرارات وخيارات بديلة من أجل البقاء، على سبيل المثال تغيير

الإستراتيجيات أو الاندماج مع كيانات أخرى من أجل مواجهة تحديات المنافسة وتغير حالة الأسواق وزيادة حدة التحديات (الصيرفي، 2005).

إن جميع المنظمات تحاول الوصول إلى أفضل أداء حيث أن المستوى العالي من الأداء يعني الوصول إلى مستوى تنافسي عالي وهذا يقتضي كسب مزيد من الأرباح، وجهود تحسين الأداء في الشركات ظهرت مع العديد من طرق التحسين مثل TQM, Six Sigma, JIT وطرق أخرى التي تشبهها في الهدف وتختلف في طريقة التنفيذ (Gruenberg, 2012).

البقاء والاستمرار هو الهدف الرئيس لأية منظمة، ويتطلب ذلك السعي لتعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، والعامل المهم للبقاء والمنافسة هو تحسين الربحية، وبما أن النجاح الإستراتيجي يعتمد على هامش الربح بمنتجات منخفضة التكاليف، كونه يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة، وتفوقها يتطلب الوقوف أمام المنظمات التي تنافسها، ومساعدتها حتى تصل إلى أسعار تنافسية تقوي من الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة في السوق، قد يكون السبب في تدهور المنظمة وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة هو عدم اهتمامها بتخفيض كلفها (جمعة، 2009).

لا بد من تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع المحافظة على الجودة المرغوبة ويتم تخفيض التكاليف من أجل تمكين الشركة من رفع مستوى العائد على الاستثمار بهدف الوصول إلى تعظيم الأرباح وذلك من خلال: (البشتاوي والمطارنة، 2007).

1- العمل على تخفيض أو إلغاء المخزون إلى الحد الأدنى ، مما ينتج عنه الاستغناء عن الإجراءات المحاسبية والرقابية ذات العلاقة بالمخزون.

2- العمل على تخفيض أو إلغاء التالف أو الفاقد عن طريق استلام المواد التي يتم شراؤها مباشرة عند الحاجة وبالكمية التي يتم طلبها، وبذلك فإنه من المقتضى الاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج ومن ثم تخفيض التكلفة.

1- 3- القيام بالتعامل مع عدد محدود من الموردين مما ينتج عنه تخفيض الكثير من إجراءات

الشراء والفحص والاستلام.

إن النجاح الإستراتيجي يترسخ بقيام الشركات الصناعية بالقيام بتخفيض التكلفة كما يرى الباحث، كونه يؤدي إلى التحسين في كل من الأداء المالي وغير المالي على سبيل المثال التحسين في جودة المنتجات وتزويد المنتجات للعملاء في الوقت الذي يتم تحديده، والتخفيض في تكلفة الإنتاج، وارتفاع نسبة المبيعات، وبذلك فإن الربحية ستتحسن.

ثانياً: التكيف:

إن الكثير من التغيرات التي وضعت المنظمات أمام بيئة يتم وصفها بالمنافسة الحادة، والتطورات التكنولوجية، وتغير أساليب التصنيع وكبر حجم أعمال المنظمات هو ما تميزت به بيئة الأعمال الصناعية في السنوات الأخيرة، مما يتطلب من الإدارة لزوم التكيف مع الظروف التي لها تأثير على استمرارية المنظمة، وحصلتها السوقية، وخصوصاً مع الظروف التي تخلق محدودية الموارد وعدم التأكد منها وذلك لأجل توفير القدرة لأن تستخدم بشكل أمثل لعناصر الإنتاج، ورفع معدلات الأداء والتوجه تجاه الجودة والعمل على إرضاء الزبون وإيجاد الطرق التي تضمن خفض التكلفة، واعتبار الزمن على أنه عنصر منافس، بالإضافة إلى تحقيق المرونة عن طريق استجابتها لتلك التغيرات، حيث أن التكيف يعد على أنه عملية نفسية ديناميكية مستمرة من خلالها تمتلك المنظمات القدرة على أن تتخذ أساليب أكثر مناسبة للعمل على معالجة المواقف المختلفة التي تواجه المنظمات، إن هذه العملية تقتضي مرونة وحكمة في الوقت ذاته من أجل أن تتمكن المنظمة من كسر الحاجز الذي من الممكن أن يمنعها من معالجة المواقف الصعبة التي تقف في وجهها في السوق عن طريق ممارسة نشاطاتها بشكل فعال، كما يقتضي ذلك أيضاً تقديم تنازلات معينة تجاه هذه البيئة ذات التغيير الكبير (الصيرفي، 2005).

ويتم طلب عملية التكيف مع الظروف البيئية في محيط عمل المنظمة، فيجب على المنظمة أن تتأقلم وتتكيف مع هذه البيئة عن طريق وضع السياسات والإستراتيجيات التي تسهم في مساعدتها على مواجهة تلك المتغيرات، بالإضافة إلى أنها تتطلب التكيف والتأقلم مع مواردها المتوفرة سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية، ويلزمها أيضاً أن تقوم بالموازنة بين مطالب المنظمة وتلك التي تتعلق بالمرؤوسين، والمنظمة تواجه بعض التحديات أحياناً عند القيام بتغيير خطط وأهداف تنظيمية يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، الأمر الذي يقتضي منها القيام ببذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (الخضرا وآخرون، 2015).

ليس باستطاعة الموظف أن يختار الرئيس المباشر له فيما يتعلق بتكيفه حيث أن الموضوع مختلف تماماً هنا، أيضاً ليس باستطاعته القيام بتحديد الأنشطة والمهام التي تطلب منه من أجل إنهاء العمل الذي يرتبط بوظيفته، ولا يستطيع علاوة على ذلك العمل على تحديد عدد الأيام والساعات التي يفترض أن يعملها باليوم الواحد، وفي هذه الحالة ومما يجدر ذكره هو أن الموظف قد يتم الحكم عليه بظروف تجربته وتضطره للتعامل مع رئيسه في العمل الذي يتصف بالانفعالية أو التسلط أو غير ذلك، مما يجعل عملية العمل والتعامل مع هذا الرئيس عملية صعبة. وبذلك فإن المهام الوظيفية الموكلة للموظف قد تكون ذات درجة من الصعوبة والتعقيد أو قد تكون بسيطة ولكنها تتواءم مع الخبرة أو التخصص، مما يؤدي إلى إحباط أو ملل، ومن الممكن أن يملك الموظف رؤية معينة لبداية ساعات الدوام وعدد ساعات العمل والإجازة الأسبوعية وليس من الممكن له أن يجد خياراً آخر إلا أن ينصاع لما هو معمول به (الخضرا وآخرون، 2015).

ومن جهة أخرى فإنه قد يواجه الشخص بعض القيم التنظيمية التي لا تتلاءم مع قيمه، أو من الممكن أن يلاقي التجاهل في عدم إشراكه في عملية اتخاذ القرارات من قبل المنظمة، بالأخص تلك القرارات التي تتعلق بالشخص نفسه أو تلك التي تمس المهام الوظيفية الخاصة به،

وأحياناً فإن عملية الاتصال ستكون غير مناسبة في البيئة التنظيمية التي يعمل بها، بالإضافة إلى ذلك لن تتحقق العدالة والمساواة بين الموظفين بالشكل التي يريدونه في مجالات الإشراف والترقية والتعيين والتدريب، أو أن يستند المبدأ على توفير الفرص لجميع الموظفين من غير تمييز لا يتم تطبيقه بالطريقة المناسبة (العمرى، 2013).

ويشير (القريوتي، 2002) فيما يخص موضوع التكيف أن هناك تبايناً واختلافاً وفروقات فردية بين الموظفين، حيث أن منهم يتمتع بالقدرة على التكيف والتأقلم مع المواقف التي تقف في وجهه بشكل بسيط وسهل، ومنهم يواجه صعوبات وتحديات في عملية التكيف؛ مما يجعل الموظف يشعر بضغوط مستمرة تؤدي إلى التعرض لعمليات نفسية وسلوكية على اختلاف أشكالها على سبيل المثال القلق والاكتئاب وغيره ذلك، لذلك فإنه يطلب من الموظف أن يقوم بتدريب نفسه على عملية التكيف والتأقلم مع جميع المواقف التي تواجهه وإن اختلفت أشكاله، وإن يستخدم عقله وليس عاطفته في التعامل معها، ويجب أن يكون الموظف مرناً، وأن لا يكون أسيراً للعادة، وأن يحاول ساعياً إلى تنمية وتطوير قدراته في بيئة العمل.

ومن أهم الأمور والقضايا التي يجب لزوماً على المدير أن يأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار معين له علاقة بالتكيف كما يراها الباحث هي كالتالي أن يقوم بمراعاة قدرات المنظمة والموظفين على التعامل مع موضوع التكيف حتى لا تمتلك المنظمة بوقوعها بتجربة سيئة أمراً سيئاً قد تكون في غنى عنه لو حصل التكيف منذ البداية بالأخص إذا لم تكن مخالفة ومعاكسة للقيم التنظيمية.

ثالثاً: النمو:

في الفترة الأخيرة شهدت البيئة الصناعية تطورات جذرية في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج، فضلاً عن تغير شكل ونمط المنافسة، مما أدى إلى ضرورة تطوير وتنمية وتحديث بعض الأساليب

الإدارية أو التشغيلية بما يكفل توفر أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية من أجل زيادة القدرة التنافسية للاستمرار والنمو الذي يقصد به أن تعمل الشركة على استخدام الطرق والأساليب والمناهج التي تكفل لها تحقيق النجاح والاستقرار والنمو بالإضافة إلى تحقيق أرباحاً تعمل على مساعدتها على تحقيق هذا الغرض وأيضاً استغلال الموارد المتوفرة لدى الشركات من أجل تعظيم الربح الكلي للشركة، كونه أن نجاح المنظمة وتميزها يعتبر منهجية متكاملة من أجل رفع مستويات الأداء وتحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام، ومن ثم التأكيد والعمل على ترسيخ تعظيم الربحية الكلية الخاص بالمنظمة، وذلك بواسطة الاهتمام بالعمليات التشغيلية وتحقيق الاستخدام الكفؤ والفعال لمواردها بشكل عام والموارد المقيمة فيها بشكل خاص (مؤمنة، 2004).

لقد تمكنت المنظمات من تحقيق مستويات ذات مستوى عالٍ من الأداء والسمعة الحسنة، فضلاً عن تحقيق تحسن كبير وملحوس على المستوى التسويقي والمالي والإداري حيث أنها اهتمت بالتميز كونه يحقق النجاح، والنجاح يولد النجاح، وهذا ما حققته المنظمات التي حصلت على جوائز التميز مثل جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. إن ما تمثله نتائج الأعمال هو النتيجة النهائية التي يكون منها الغرض الخاص بالمنظمة هو الوصول إليها عن طريق استثمار مواردها المتوفرة استناداً إلى المعايير والاعتبارات المرتبطة بأهدافها في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل المنظمة بالتفاعل معها من خلال السعي لتحقيق كفاءتها وفعاليتها من أجل تأمين استمرار بقائها ومستلزمات نموها وتطورها، وبذلك فإن الأعمال عبارة عن ما ينتج من جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة، وإن أي خلل في أي منها لا شك في أن يؤثر على أداء المنظمة بشكل سلبي (نعمة، 2002).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تمت الاستعانة في بعض الدراسات التي لها علاقة بشكل مباشر بموضوع الدراسة والتي تخدم المتغيرات الخاصة بها وفيما يلي سنذكر بعضاً من هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة كاظم (2008) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط". لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) فيما يخص موضوع الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية استناداً على فرضية تفيد بأن هناك أثراً لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، وللعمل على تحقيق البحث لقد وزع (30) استمارة استبيان في الشركة على المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية ولقد تم رفض الفرضية الرئيسية للبحث حيث أن الدراسة قد خلصت بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج ومن أبرزها، أن رأس المال الهيكلية يترك أثراً في الإبداع التنظيمي للعمليات الداخلية للمؤسسة أما المكونات الباقية فليس من شأنها أن تترك أثراً معنوياً. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها البحث هي لزوم إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والعلاقات بواسطة بناء قدرات بشرية وتوسيع علاقات بين الزبائن وهذا أمر ضروري.

- دراسة الفضل (2009) بعنوان: "العلاقة بين رأس المال الفكري وتوليد القيمة دراسة ميدانية

على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي". لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقات) على خلق القيمة التي لم يتم لمسها للشركة والقيام بالتعرف على جدوى الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير فاعلية مكوناته من خلال بعض الأدلة التي يتم استمدادها من واقع التطبيق في منطقة الخليج العربي. وقد تم إجراء الدراسة على عينة تألفت من (78) مصرفاً قد تم توزيعها على دول الخليج العربي من خلال الاستعانة بالبيانات المالية للسنوات ما بين 2004 - 2006.

إن التخلي عن أسلوب التحليل المالي في تقويم الأداء هو أمر ضروري قد خلصت إليه الدراسة بسبب عدم قدرته على خلق قيمة الشركة وعمل آثار ايجابية خاصة بالموجودات غير ملموسة، وإن قيمة الشركة ليست في التفاعل بين الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة سوية. لقد قامت الدراسة بالتوصية بدلاً من الاعتماد على مقاييس الربحية بضرورة تطبيق مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية لقياس الأداء الشامل للشركة، وكما يوصي الباحث بضرورة زيادة الإنفاق الاستثماري في توظيف عقول الموظفين نحو الإبداع والابتكار مع الأخذ بالحسبان أهمية إتاحة مناخ تنظيمي ملائم يقوم بالعمل على توفير علاقات سليمة وصحيحة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- دراسة المجالي (2009) بعنوان: "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة النجاح

والتميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إتاحة وظائف إدارة المعرفة والأثر الذي تتركه في بلورة النجاح والتميز التنظيمي حسب ما يرونه العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولقد تم تطبيق الدراسة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وكانت عينة الدراسة قد تألفت من (418)

فقرة وتم جمع المعلومات منهم بواسطة استبانة قد تم تطويرها لهذا الشأن. وتم تحليل البيانات والمعلومات من خلال الاستعانة بوسائل الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ولقد كانت نتائج الدراسة كالاتي:

1- لقد كان المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة والنجاح التنظيمي مرتفعاً.

2- هنالك وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في النجاح والتميز التنظيمي.

لقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني واستخدام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة الحواجرة (2010) بعنوان: "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي

بالأداء التنافسي للمؤسسات". لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار برأس المال المعرفي (إستراتيجية تنمية التعلم المعرفي، ومأسسة المعرفة، تكامل المعرفة وتوظيفها) بالأداء الخاص بشركات التامين الأردنية، ولقد تم توزيع استبانة بحثية قد تم توزيعها على عينة تألفت من (213) مفردة، وتم استرجاع (185) استبانة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة هذه.

لقد خلصت الدراسة أن ثمة علاقة ايجابية قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي والأداء التنافسي للشركات التي تم البحث عنها، وحسب ما أشارت الدراسة إليه أن هنالك علاقة ترابطية بين مؤسسة المعرفة والأداء التنافسي ضمن عدد من المجالات على سبيل المثال اعتماد آليات توثيق وتسجيل المعرفة وتصنيفها مما يشير إلى أن هذه الشركات تهتم اهتماماً كبيراً برأس المال المعرفي وتعزز مخزونها المعرفي، وتضعه قيد التطبيق السليم بما يعزز ويؤكد القدرة الإدارية والتنظيمية الخاصة بها.

لقد أوصت الدراسة على أن تبين استراتيجيات الاستثمار برأس المال وذلك كونه أمراً ضرورياً ومهماً في الأداء الخاص بالشركات ودورها في تعزيز وترسيخ التنافسية الخاصة بها.

- دراسة المالكي (2010) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات (دراسة

استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية". لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، وذلك بالاستعانة بدراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية في محافظة بغداد من أجل الوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية، عوامل إدارة المشروع، العوامل التي ترتبط بالموارد البشرية، والمتغيرات الخاصة الفرعية على أساس أنها عوامل نجاح حرجة تقوم بالتأثير على نجاح إدارة المشروع والذي قيس بثلاثة متغيرات فرعية تجلت في (إدارة الوقت، إدارة الكلفة، وإدارة الجودة)، فقد تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (80) فرداً قد تم توزيعهم على خمسة مشاريع في عدة مستويات إدارية (قيادات عليا، قيادات وسطى، وتنفيذية)، وقد تم استعمال الدراسة استبانته رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلات والزيارات التي استعين بها خلال فترة توزيع وجمع الاستبانة. هنالك مجموعة من الاستنتاجات قد توصلت إليها الدراسة بما في ذلك العلاقة ارتباط قوية بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع على المستوى العام. والتوصيات التي انتهى اليها البحث إليها هي المجموعة التي تتضمن ضرورة الاهتمام وتوجيه الإدارات العليا في المشاريع التي تم البحث إليها نحو التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة التي تسهم بالتأثير على نجاح إدارة المشروع وعلى استناداً على طبيعته، بالإضافة إلى الاستعانة بالطرائق الحديثة في إدارة المشاريع لغرض تحقيق نتائج أفضل.

- دراسة الدردساوي (2010) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات

الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى". تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير

الذي تركته عوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والتزام الإدارة العليا،

والإستراتيجية) على إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى. تم تطوير استبانة قد تم

توزيعها على عينة بلغت (505) مفردة، والتي بلغت (10%) من مجتمع الدراسة، لتحقيق أهداف

هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من أبرز النتائج والتي تم استعراضها كالتالي:

1- جاء المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات

مرتفعاً، وجاء المتوسط الحسابي العام نحو كل من المتغيرات (دعم الإدارة العليا، التمكين

الإداري، والإستراتيجية، والهندرة) متوسطاً.

2- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين

الإداري، دعم الإدارة العليا، الإستراتيجية) في الهندرة في أمانة عمان الكبرى.

وقد أوصت الدراسة عدد من التوصيات من أبرزها: إتاحة الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا

لجهود الهندرة، وأن يتصل برنامج الهندرة بأمانة عمان الكبرى برؤيا ورسالة الأمانة الأهداف

الإستراتيجية الخاصة بها.

- دراسة العبيدي (2011) بعنوان: "أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء

الإداري للمشاريع". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العوامل الإستراتيجية على تحسين فاعلية

تقويم الأداء الإداري ومن خلال تحليل المسار والأثر بالاعتماد على آراء ووجهات نظر مجتمع

الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. وتكونت عينة الدراسة من (30) من الإدارة العليا

والإدارة التنفيذية الخاصة بالمشروع والتي تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير

فني وخبير فني ومدير قسم، ولقد تم جمع بيانات عن طريق تصميم استبانة خاصة بذلك. وقد

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ثمة أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي). لقد أوصت الدراسة على لزوم العمل انطلاقاً من تبني التحليل الإستراتيجي إذا ما أرادوا تحسين أدائهم وذلك من خلال التجديد والتطوير المستمر الخاص بمنتجاتهم بحيث يحقق التميز لهذه المنتجات في السوق، بالإضافة إلى تبني الأفكار المبدعة فيما يتعلق بالمنتج الذي تقدمه أو العمليات التصنيعية أو حتى فيما يتعلق بالمواد الأولية التي تم استخدامها.

- دراسة السامرائي (2012) بعنوان: "عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الإستراتيجي

وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية". هدفت الدراسة إلى بيان عوامل النجاح الحرجة الخاص بنظام المعلومات الإستراتيجي ولاقتها بشكل فعال القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى بيان العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة الخاص بنظام المعلومات الإستراتيجي وفاعلية القرارات الإستراتيجية وقد تم اختيار الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية من أجل اختبار هذه العلاقة بواسطة استبانة قد صممت من أجل قياس متغيرات الدراسة واستطلاع آراء عينة البحث التي تألفت من (16) مدير، ولضمان أن يكون القرار فاعل فيجب إتاحة المعلومات الدقيقة والشاملة وهذا يتطلب وجود نظام معلومات استراتيجي تتاح فيه فرص النجاح وبذلك يمكن تحقيق تحديد عوامل النجاح الحرجة لهذا النظام والتي تسهم في توجيه الجهود تجاه الأنشطة والمجالات المهمة والتي تحتاج إلى تنمية وتطوير. ولقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي على أن ثمة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات.

ولقد قامت الدراسة بالتوصية على ضرورة الاعتماد على الإستراتيجيات التي ينتهجونها فيما يتعلق بنظام المعلومات الإستراتيجي، على اعتبار أنها المرتكز الأساس لنجاح المنظمة.

- دراسة الشعار (2013) بعنوان: "أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط

موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تتركه العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ وتطبيق نظام تخطيط موارد المنظمات في المنظمات الخدمية الأردنية. وقام الباحث بتطوير استبانته لغرض جمع البيانات من أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة، ووزعت (450) استبانته، استرجع منها (235) استبانته، واستقصت (14) استبانته كونها غير صالحة، وبذلك تكون الاستبيانات التي خضعت للتحليل قد بلغت (221) استبانته قامت بتمثيل الموظفين الذي استعانوا بنظام تخطيط موارد المنظمات في قطاعي الاتصالات والمستشفيات الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الإستراتيجية تتجلى ب(دعم الإدارة العليا، إدارة المشروع) والعوامل التكتيكية متمثلة ب(الاتصالات، تدريب وتعليم المستخدمين، دعم موردي نظام تخطيط موارد المنظمة) التي تسهم بالتأثير على نجاح تنفيذ وتطبيق نظام تخطيط موارد المنظمات بينما متغير إعادة هندسة الأعمال لم يظهر له أي تأثير على نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمات على إتاحة المناخ التنظيمي الذي يكفل توفير قنوات اتصال فعالة كما أوصت هذه الدراسة، بتوفير بنية تحتية تقنية سليمة تسمح بالتواصل بين فريق مشروع نظام تخطيط موارد المنظمة والمستخدمين لهذا النظام، كما تسهم بتيسير عملية التواصل مع المنظمات التي تزود هذه النظم.

- دراسة الكردي (2014) بعنوان: "أثر التركيز والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

بمنظمات الأعمال". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التركيز والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وذلك بواسطة دراسة ميدانية تم تطبيقها على (161) منظمة في مصر وبالإستعانة استبانته قد تم إعدادها بشكل خاص لأهداف الدراسة. وهناك عدد من النتائج التي

توصلت إليها الدراسة أبرزها: يعتبر تركيز المهام والمتطلبات وتنفيذها من الأمور الرئيسية والضرورية اللازمة من أجل نجاح وفاعلية إدارة الموارد البشرية وفقاً للمنطق إستراتيجي، وبواسطة تحديد المهارات الخاصة والواجبات والمسؤوليات والتي يتم تحديدها من قبل عملية الوصف الوظيفي، فضلاً عن ذلك التركيز الإستراتيجي على تحديد القدرات والكفاءات البشرية والصالحة من أجل تحقيق هذه المهام وبواسطة توثيق الرؤية المشتركة بين (المهارات والجدارات الفردية والقدرات التنظيمية والمهام والجوانب الفنية) من أجل الوصول إلى أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. إن التركيز الإستراتيجي يؤكد على إدارة المهام الصعبة بالعقل بعيداً عن العواطف كون التركيز عبارة عن لغة العقل مع الأخذ بالحسبان مبدأ المرونة في تجاوز العوائق والصعوبات والتحديات التي من شأنها عرقلة إتمام وإنهاء المهام وإجراءات العمل، بحيث أنها تستند على مبدأ الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد التي يتم توافرها مادياً ومعنوياً وبشرياً وكذلك الاستغلال الأمثل للوقت بشكل فعال، هذا ما أشارت إليه الدراسة. إن ضرورة العمل على إيجاد درجة من التوافق بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال هو أمر هام كون الدراسة قد أوصت بذلك.

- دراسة هيال (2014) بعنوان: "استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع

الريادية في دولة الكويت". هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر الذي تتركه متغيرات استثمار رأس المال البشري على التنمية في المشاريع الريادية، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المشاريع الريادية التي تعمل في العديد من القطاعات في دولة الكويت والتي تنتشر في المحافظات الستة (العاصمة، وحولي، والأحمدي، والفروانية، والجھراء، ومبارك الكبير) حيث وصل عدد مشاريعها (1412) مشروعاً. أما عينة الدراسة فقد تألفت من (400) مستجيب يقومون بالعمل في المشاريع الريادية التي شملتها الدراسة، ولجمع المعلومات والبيانات قام الباحث بالاستعانة بمصدرين رئيسيين هما

البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتمت معالجة البيانات من خلال الاستعانة بوسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث أنه قد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression). هنالك عدد من النتائج قد توصلت إليها الدراسة وأبرزها ما يلي: هنالك تأثير ذو مستوى مرتفع من استثمار رأس المال البشري (المعرفة، المؤهلات، الخبرة، الإبداع، الابتكار) على التنمية (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في المشاريع الريادية في دولة الكويت، ذلك من منظور المديرين الذين يعملون في المشاريع الريادية في دولة الكويت. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما قدمها الباحث هي ما يلي منها: قيام المشاريع الريادية بتعزيز وتأكيد قدرات الكوادر البشرية التي تعمل لديها من أجل الوصول إلى حلول فضلى تتعلق بالمشاكل التي تقع ضمن مجال معرفتهم في هذه المشاريع. كذلك قيامها بتوفير كوادر بشرية ذات وعي تام قد تم تدريبها مع التأكيد على امتلاكها للمؤهل العلمي الموائم للعمل في المشروع الريادي.

- دراسة عقل (2015) بعنوان: "أثر الاهتمام بالتحليل الإستراتيجي في تحسين اختيار نطاق السوق ونجاح تبني إستراتيجية التركيز بالتمايز". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحليل الإستراتيجي في تحسين اختيار نطاق السوق ونجاح تبني واعتماد إستراتيجية التركيز بالتمايز. لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتألفت من (260) مستجيباً يعملون في الشركات ، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ثمة أثر لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحسين اختيار نطاق السوق ونجاح تبني إستراتيجية التركيز بالتمايز، إضافة إلى توضيح اثر اهتمام التحليل الإستراتيجي في زيادة الحصة السوقية ونجاح تبني واعتماد إستراتيجية التركيز بالتمايز. ومن أبرز توصيات الدراسة: العمل على تولي الاهتمام الكافي بالتحليل الإستراتيجي كونه يؤثر على زيادة الحصة السوقية ويؤثر على نجاح تبني إستراتيجية التركيز بالتمايز.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

– دراسة Hsueh & Huang (2007) بعنوان:

"The Relationship between Intellectual capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis".

هدفت الدراسة إلى تحليل (العلاقة بين الرأس المال الفكري والأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاستشارات الهندسة: تحليل المسار) وهذا ما هدفت إليه الدراسة. حيث أنها سعت محاولة الكشف عن العلاقة المتبادلة بين عناصر رأس المال الفكري الثلاثة: رأس المال البشري بأبعاده (قدرات الموظفين، تبادل المعرفة بين الموظفين، تدريب وتعليم الموظفين)، رأس المال الهيكلي (العمليات الكلية للمؤسسة، تصميم المؤسسة، إطار نظم المعلومات)، ورأس المال العلاقتي (التعاون مع العملاء، علاقات مع الشركاء المتعاونين، وتنمية صداقات جيدة مع العملاء) على أنها متغير مستقل، وعلاقتها مع الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاستشارات الهندسة كمتغير تابع. وتكونت عينة الدراسة (101) شركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن شركات الاستشارات الهندسية التي تعتمد على رأس المال الهيكلي والعلاقتي قد بينت أداء أفضل من الشركات التي تعتمد على رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري يحظى بتأثير على رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي بحيث أن رأس المال العلاقتي يملك تأثيراً مباشراً على المؤسسة وأداؤها، لذا فرأس المال البشري لديه تأثيراً على الأداء المؤسسي من خلال رأس المال العلاقتي.

– دراسة Sharma and Talwar (2007) بعنوان:

"Evolution of Universal Business Success and Excellence Model in corporation Vedic philosophy".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نجاح وتميز عالمي بواسطة تحديد آراء قيادات المنظمات من كافة أنحاء العالم وتألفت عينة الدراسة من (66) مفردة، وقد اعتمدت على المقابلة والاستبانة على أنها أدوات لجمع المعلومات والأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يستند على تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن ما يضغط على المنظمات في كل القطاعات هو التقدم المتسارع والتنافس المتزايد.
 - 2- إن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل بالإضافة إلى أن تأكيد النجاح والتميز على القيادة هو ما تم الاعتماد عليه، وأن الذكاء يؤثر تأثيراً كلياً على نجاح الأداء العالي.
- وأوصت الدراسة إلى ضرورة الوصول إلى المعلومة المناسبة والموثوقة في الوقت المناسب، حيث تم استخدام هذه المعلومة في صناعة قرارات هامة.

– دراسة Hu, et al (2009) بعنوان:

"Research on the relationship between intellectual capital and listed companies performance of China".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري بجميع أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وأداء الشركات في الصين، فضلاً عن بيان أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات في الصين. وقد تم إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات التي تتعلق بمائة شركة في الصين (50 شركة تكنولوجيا مرتفعة، و50 شركة أخرى)، وذلك من أجل توضيح تأثير رأس المال الفكري بكافة أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس

مال العلاقات) على أداء الشركات من حيث الإنجاز والجودة في العمل وتنمية الموارد البشرية. قامت الدراسة بالتوصل إلى النتائج التالية وهي ثمة علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء وعناصر مكونات رأس المال الفكري، كما ودلت النتائج على أن رأس مال العلاقات لديه التأثير الأكبر، وأهمية رأس المال الهيكلي تعتبر متوسطة، وليس ثمة أي أثر ذو صفة مميزة لرأس المال البشري. ولقد قامت الدراسة بالتوصية على ضرورة الاهتمام بوضع إستراتيجية قد تم دراستها بعناية حول فاعلية الشركة، بحيث تؤدي مختلف مهامها بما يتوافق مع متطلبات الفاعلية مع التأكيد على أهمية العاملين كأهم أصول الشركة من خلال حرصها على التخطيط لتطوير منتجاتها.

- دراسة Ghurchiau et al. (2010) بعنوان:

"Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Success Indicators".

إن الهدف من هذه الدراسة هو تصميم نموذج على أساس مؤشرات النجاح المؤسسي من أجل تقييم الأداء في الجامعات الإيرانية، كما وكان غرضها أيضاً هو تحديد مؤشرات تقييم أداء الجامعات على أساس مؤثرات النجاح المؤسسي من منظور المتخصصين والخبراء في الجامعات الإيرانية من أجل اقتراح نموذج يوائم تقييم الجامعات الإيرانية والعمل على تحديد الفعالة منها وغير الفعالة، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (300) متخصص وخبير قد تم جمع المعلومات منهم من خلال استبانة وقد تم تحليل المعلومات بالاستعانة بوسائل الإحصاء الاستدلالي أما تحديد كفاءة الجامعات فتتم من خلال استخدام طريقة (أندرسون وبيترسون). وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1- لقد توزعت الجامعات الإيرانية على فئتين، فئة كفؤة وأخرى ذات كفاءة متدنية.

2- إن مؤشرات نجاح الجامعات كانت نفسها مؤشرات المدخلات وهي السياسة والإستراتيجية

والقيادة والإدارة والعملاء، أما مؤشرات المخرجات فكانت (رأس المال، وتنظيم العملية،

نتائج الإنسان، نتائج المجتمع، والنتائج المالية والاقتصادية، ونتائج الأداء).

3- أن النموذج الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة يعطي الجامعات القدرة على مقارنة أدائها مع

الجامعات المرجعية وتحسين أدائها ومعرفة مدى نجاحها.

إن ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وتزويدها بالتدريب اللازم للقيام بتقويم الأداء على

أكمل وجه على اعتبار انه من مؤثرات النجاح المؤسسي هو ما أوصت به الدراسة.

- دراسة Kong (2010) بعنوان:

"Innovation processes in social enterprises: an IC perspective"

إن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن تأثير رأس المال الفكري بكافة أبعاده (رأس

المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على القدرات الإبداعية (تطوير خدمات

جديدة) في الشركة، وخصوصاً في المؤسسات الاجتماعية التي تستند على العمليات الإبداعية التي

تتعلق بإنشاء الخدمات والمنتجات الجديدة وفي إيصال خدماتها العامة إلى العملاء والمستهلكين.

وقد تم إجراء الدراسة في أستراليا على عينة قد بلغ عددها (25) مؤسسة من خلال الاستعانة

بتحليلات أساسية لمفهوم رأس المال الفكري ضمن سياق المؤسسات الاجتماعية. إن إمكانية إفادة

المؤسسات من مفهوم رأس المال الفكري على أنها إستراتيجيه إدارية من تقوم بمساعدة المؤسسات

الاجتماعية على الحصول على المعرفة اللازمة لتحقيق النشاطات الاجتماعية والإبداعية فيها هي

ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة من خلال تطوير العمليات الداخلية التي تؤكد على الإبداع. وأن

ضرورة قيام المؤسسات الاجتماعية بعملية التخطيط الإستراتيجي، فضلاً عن لزوم ربط إستراتيجياته

الإدارية بالإستراتيجيات العامة للمؤسسة هي ما أوصى بها الباحث.

– دراسة Ahangar (2011) بعنوان:

"The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company".

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي على اعتبار أن عدداً قليلاً من الدراسات فقط اهتمت بتحليل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وهي (رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري) والنجاح التنظيمي في الشركة، وقد تم إجراء الدراسة في إيران على إحدى الشركات فيها، ولقد تم استخدام نموذج معامل القيمة الفكرية التي تضاف لقياس القيمة المعتمدة على أداء الشركة هي من أجل تحقيق غايات الدراسة، اضافة الى استخدام مقاييس الأداء التعاوني، والربحية، وإنتاجية الموظفين، ونمو المبيعات، وتم تحليل أثر رأس المال الفكري والذي يشمل (رأي المال الهيكلي والبشري) على الأداء التعاوني من خلال الاستعانة بمعايير الانحدار المتعددة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها وجود علاقة بين أداء رأس المال الهيكلي في الشركة وكل من الربحية وإنتاجية الموظفين والنمو في المبيعات هو ما أشارت إليه نتائج التحليل التجريبي، كما وأيضاً وضحت النتائج أن إدارة رأس المال الفكري تقوم بتقديم تفسيراً لكل من الربحية والإنتاجية في الشركة. واوصت الدراسة ضرورة العمل على إلحاق القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية بدورات تدريبية متخصصة، والعمل على إنشاء وحدات إدارية تتخصص بتولي عملية التخطيط للقوى البشرية هو ما أوصت به الدراسة.

– دراسة Budhwar (2000) بعنوان:

"Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK".

هدفت الدراسة الى تقويم مستوى التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنشأة، ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية

البريطانية قد كان الغرض من هذه الدراسة، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة من (500) منظمةً صناعيةً حيث بلغ عدد الموظفين (200) عاملٍ كحد أدنى، وقد تمت دراسة المجتمع، كاملاً، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات التي تم إجرائها مع مسؤولي الموارد البشرية في الشركات التي تم البحث فيها. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها إن ثمة تزايد في إدراك المنظمات كون الموارد البشرية مهمة من جهة، وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وجعلها جزءاً يكمل إستراتيجية الأعمال من جهةٍ أخرى. ولقد وجد تأثير لتحليل عرض العمالة في الأداء حيث أنه قد تم إيجاد أن الشركة تعيد النظر ببعض الوظائف بناء على المتغيرات والتعديلات التي تحدث عليها خلال فترات زمنية معينة، مما يدل على مدى اهتمام الشركات بإعادة النظر ببعض الوظائف استناداً على المتغيرات والتعديلات التي تحدث عليها خلال فترات زمنية معينة. ومن أبرز توصيات الدراسة: تنمية وتحسين وتطوير مهارات العاملين في هذا المجال ولزوم التركيز على الدور الإستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية. ويجب على الشركات أن تعقد دورات تدريبية للعاملين داخل الشركة وخارجها، من أجل إكسابهم المعارف والمهارات المرتبطة بطبيعة الدور الإستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية.

– دراسة **Dezdar & Ainin (2011)** بعنوان:

"Examining ERP implementation success from a project environment perspective"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل الحرجة اللازمة والضرورية لنجاح تنفيذ وتطبيق نظم تخطيط الموارد، واعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي توضيح وبيان مفهوم ودور العوامل الحرجة اللازمة والضرورية لنجاح تنفيذ وتطبيق نظم تخطيط الموارد وتحديد بعض المؤشرات لكل منها، ومعرفة مدى قدرة هذه المنظمات في تحقيق النجاح. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشروع وكفاءة العمل الجماعي وبين نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات، وبالإضافة إلى أنه عندما تُدار أنشطة إدارة المشاريع بنجاح فإن تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمات سيكون بالفعل ناجحاً. وأوصت الدراسة ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما له علاقة بالطريقة التي من خلالها يتم استخدام نظام تخطيط موارد المنظمات الذي سيتم تنفيذه وتطبيقه، وتنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بواسطة برامج تدريبه من شأنها رفع مستوى منحنى التعلم، والعمل على تحفيزهم لاستخدام النظام الجديد من أجل تجنب مقاومة العاملين.

– دراسة Lashway (2011) بعنوان:

"Strategic Management is the Way to Reconnect the School with the Society".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الإستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط حيث إن الرؤية المستقبلية تدل على حاجات وأغراض المجتمع الذي يحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك من ناحية إعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وأوضح: إن مدير المدرسة بجميع الأحوال يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمدرسة، قد يكون بشكل منفرد أحياناً وأحياناً أخرى من خلال مشاركة العاملين معه، وأضاف الباحث موضحاً أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية معقدة تقتضي تفكيراً وتأملاً مستمراً، وخطة من أجل العمل وإعادة تقويم مستمر ومراجعة دورية. ومن خلال الدراسة قام الباحث بتحديد أساليب الإدارة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية بواسطة: الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) المدرسية، وأوصت الدراسة العمل على تحليل الظروف والعوامل التي تسهم بالتأثير على المدرسة في المستقبل، إضافة الى الاستعداد والتحضير لدراسة

الحالات التي تتعلق بالغموض والخلاف التي تنتج عن تطبيق وتنفيذ الخطة أو الرؤية الإستراتيجية. كما أوصت الدراسة ضرورة العمل على إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتطبيق وتقويم ومتابعة الرؤية، التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات، والتغطية الإعلامية للرؤية والخطة الإستراتيجية والعمل على ترويجها في المدرسة وخارجها.

– دراسة Suci et al. (2011) بعنوان:

"Reporting on Intellectual Capital: Value Driver in the Romanian Knowledge Based Society".

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر كل من رأس المال الفكري، وعمليات الإبداع والابتكار على أنها عوامل ومحركات أساسية للتنمية والتطوير على المستويين الجزئي والكلي الخاص بالأفراد، والشركات، والمجتمعات، ولقد تم إجراء هذه الدراسة في رومانيا وقامت بتقديم تحليلاً لقيمة رأس الفكري بكافة أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي). واستخدمت الدراسة استثمار رأس المال البشري بغرض تقويم أثره وعلاقته بالسياسات التعليمية الحالية القائمة. وقامت هذه الدراسة بإجراء تحليلاً لتقارير قد صدرت من (65) دولة قامت بتوضيح دور رأس المال الفكري وعمليات الإبداع والابتكار على أنها عوامل ومحركات أساسية للتنمية والتطوير. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها التأكيد على وجود علاقة مباشرة بين أبعاد رأس المال الفكري خصوصاً بعد رأس المال البشري والإنتاجية، بحيث أن الموظفين الذين يحظون بمستوى عالٍ من التدريب يتميزون بالإبداع في العمل والإنتاجية بمستوى عالٍ، ومن ثم المنافسة.

وأوصت الدراسة ضرورة أن تكون الرؤيا مرنة بحيث يمكن تعديلها هي ما أوصت به الدراسة أيضاً، اعتماداً على ما يقتضيه الموقف، والتي تقبل التحقيق، وفي مجال إمكانيات المنظمة وقدراتها وبشكل يجعلها قادرة على تطبيق الأهداف التي تسعى إليها بنجاح.

– دراسة Thomas (2012) بعنوان:

"Strategic Role in Achieving A Competitive Advantage".

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة ميدانية، حيث أن الشركات تواجه بيئة تتصف بسبب أنها ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كثيرة إلا أن قدرة الشركات في استثمار مواردها كانت عالية مما يرسخ ويؤكد دورها في التصدي لهذه المتغيرات البيئية بشكل جيد وهذا ما أوضحتته الدراسة. كما وأنها وضحت أن عدم تفكير الشركات في تقديم منتجاتها إلى أسواق جديدة أو القيام بتحسين منتجاتها قد يعود إلى بلوغ الشركة مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية التي تتلاءم مع حجم استثماراتها المالية مما يجعلها تلتزم بمواعيد التسلم المناسبة إلى زبائنا الحاليين والمحتملين. ومن أبرز التوصيات التي أدلت بها الدراسة هي: الأخذ بعين الاعتبار وضع إستراتيجية يتم دراستها بعناية حول فاعلية الشركة، وذلك بواسطة حرصها على التخطيط لتطوير وتنمية منتجاتها، وبذلك فإن هذا ما يؤديه مختلف وظائفها بما يتناسب مع مستلزمات الفاعلية مع التأكيد والتركيز على أهمية العاملين على أساس أنها أهم وأبرز أصول الشركة.

– دراسة Suganthalakshmi & Mothuvelayuthan (2011) بعنوان:

"Grouping of Critical Success Factors for ERP Implementations".

هدفت الدراسة الى فهم عوامل النجاح الحرجة وكيف يمكن لهذه العوامل ERP الضرورية لنجاح تنفيذ وتطبيق التطبيقات التي تسهم وتساعد في عملية إدارة المشروع للعمل على إنجاز تنفيذ نظم تخطيط موارد المنظمات هو الغرض من هذه الدراسة. وأن استخلاص نموذج متكامل لعوامل النجاح الحرجة في نجاح تنفيذ تطبيقات تخطيط موارد المنظمات والتي تشمل أربعة عوامل هي: العوامل التنظيمية، التكنولوجية، الإستراتيجية، والتكتيكية هو ما أوصت به هذه الدراسة. ولقد تم

اعتبار هذه الدراسة ميدانية قد تم الحصول على البيانات الأولية الضرورية لهذه الدراسة بواسطة استبانة قد عدت وجهزت ووزعت على مجموعه من أعضاء هيئه التدريس التي عملت على تشكيل عينة هذه الدراسة. ومن أبرز التوصيات التي قامت الدراسة بتقديمها هي كالتالي: أن يتمتع صناع القرار القدرة على صياغة وتشكيل استراتيجيات أفضل من أجل تعزيز وتأكيذ تنفيذ نظام تخطيط الموارد الخاصة بالمنظمات، وفي الوقت ذاته ومن المستلزم ومن الضروري على المنظمات التي تقوم بتصنيع نظام تخطيط موارد المنظمات أن تقوم بتصميم منتجاتها بشكل يحقق احتياجات المنظمات. ورغباتها وأن تقوم بتقديم الدعم الفني والاستشاري والعمل على تدريب المستخدمين.

- دراسة Forager (2013) بعنوان:

"Strategic Management Process in Business Schools. A Political Perspective".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية الإدارة الإستراتيجية في كليات الأعمال من منظور سياسي، ولقد سعت الدراسة إلى فهم الإدارة الإستراتيجية في مجال معين من مجال الأعمال، أما الدراسة فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الدراسة بالتوصل إلى عدة نتائج من أبرزها أن عدم النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية كان سببه عدم الربط والوصل ما بين الإدارة والإستراتيجية والبيئة التنظيمية، كما وقد تم التوصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في الأداء الإستراتيجي وهي تسهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية، كذلك وقد ظهر أنه ثمة أثر للممارسات والنشاطات المختلفة في الشركة وقد تم اعتبارها على أنها الأساس لصياغة وتشكيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة. واستناداً على ذلك فإن ضرورة الترابط بين الإدارة الإستراتيجية والعملية الإستراتيجية هي ما أوصت به الدراسة.

– دراسة Kenny (2006) بعنوان:

"Strategy and the Learning Organization: a Maturity Model for the Formation of Strategy".

هدفت هذه الدراسة الى تطوير أنموذج نظري للتغيير الإستراتيجي والذي يعمل على وصل التعلم داخل المنظمات بالعملية الإستراتيجية، وقد طور الأنموذج بواسطة مراجعة الأدبيات السابقة للموضوعات التي لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي والتعلم والمنظمة المتعلمة. حيث أن الدراسة قد قامت بتوضيح العلاقة بين صياغة وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجية والتعلم داخل المنظمات ضمن إطار نظري وصفي وتحليلي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة للموضوعات التي لها علاقة بذلك. وتم اعتماد نتائج البحث الميداني على تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي تمارسها المنظمة. إن صياغة أنموذج يربط بين الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة بالاعتماد على مضامين كل موضوع، وأن عدم النجاح في تحقيق أهداف الإستراتيجية كان سببه عدم الربط والوصل بين الإدارة والإستراتيجية والبيئة التنظيمية هو ما توصلت إليه الدراسة. إن ضرورة الترابط بين الإدارة الإستراتيجية والعملية الإستراتيجية، بحيث أن المنظمات التجارية تحتاج إلى التركيز على توجيهات واضحة ومحددة يمكنها الاستجابة السريعة للسوق بواسطة الأعمال والإدارة الإستراتيجية التي تتحلى بالقدرة على النجاح في تحديد وتعيين الأولويات الرئيسة والاستمرار في تطوير وتنمية وإيجاد القيمة المضافة هو ما أوصت به هذه الدراسة.

– دراسة Dominique (2015) بعنوان:

"Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المدير في تشكيل الخطط والرؤية الإستراتيجية، وفي ربط المنظمة بالمجتمع الذي تحيط بها إذ إن الرؤية المستقبلية تدل على حاجات وأغراض

المجتمع الذي يحيط بالمنظمة. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها إن المدير بجميع الأحوال يلعب دوراً محورياً في تشكيل وصياغة الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، أحيانا بشكل منفرد وأحيانا أخرى من خلال إشراك العاملين معه، وبالإضافة إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية معقدة تقتضي تفكيراً وتأملاً بشكل مستمر، وعن العمل على تحليل الظروف والعوامل التي تؤثر على المنظمة في المستقبل، والتجهيز والاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنتج عن تطبيق وتنفيذ الخطة أو الرؤية الإستراتيجية، كما توصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها ضرورة العمل على تشكيل وصياغة الخطط والرؤى المستقبلية للمنظمة كونها مهمة في ربطها بالمجتمع الذي يحيطها وتعمل على المساهمة في إعادة بناء الثقة والعلاقة بين المنظمة والمجتمع هو ما أوصت إليه الدراسة الحالية.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يظهر أن هذه الدراسات لم تتناول متغيرات ثلاثة سوية ألا وهي عوامل النجاح الحرجة أو قدرات رأس المال البشري أو تحقيق النجاح الإستراتيجي ومنها يكاد يكون نادراً بحيث لم يمتلك الباحث القدرة على الوصول لواحدة منها، وذلك من خلال القيام بمراجعة المتوفر من الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية. ولقد قامت هذه الدراسة أيضاً بالتركيز والاهتمام بإبراز المفهوم العلمي الخاص بالإستراتيجية ومدى وضوحه بالنسبة للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات على اختلاف أشكالها، ومن ثم، فإن الإضافات التي تم توقعها من هذه الدراسة هي مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال ما يلي:

1- قامت بعض الدراسات بالتركيز على بيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية

تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر بالاعتماد على آراء ووجهات نظر مجتمع

الدراسة، والعمل على تحسين وتنمية فاعلية تقويم الأداء الإداري الخاصة بالمشاريع من خلال تحليل الأثر الخاص بالعوامل الإستراتيجية في تقويم الأداء الإداري في المشاريع.

2- ما ميز هذه الدراسة هو أسلوبها في تركيب للمتغيرات، كما أوضحها نموذج الدراسة الذي تم إعداده سابقاً، في حين لم تتناول الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها سوى البعض من هذه المتغيرات.

3- تتركز الدراسة الحالية على التعمق في تحليل أثر عوامل النجاح الحرجة الإستراتيجية التي تتجلى بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) من أجل تحقيق النجاح التنظيمي. كذلك وقامت قدرات رأس المال البشري التي تتجلى في (المعارف، المهارات، الخبرات) بالتأثير في تحقيق النجاح التنظيمي بكافة مؤشرات (البقاء، التكيف، النمو)، من خلال آراء المديرين الذين يعملون في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية، فمثل هذه التركيبة بالمعايير فإنه من المستحق العمل على البحث والتحليل لتقدير قابليتها على تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات والشركات التي تشبه بعضها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهج الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

3-4 أدوات الدراسة

3-5 متغيرات الدراسة

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة على أنها من الدراسات التطبيقية والتي قام الباحث فيها باستخدام منهج الدراسة الوصفية التحليلية، بهدف معرفة وبيان مدى العلاقة التأثيرية لعوامل النجاح الحرجة الإستراتيجية وقدرات رأس المال البشري على أنها متغيراً وسيطاً في تحقيق النجاح التنظيمي، بواسطة اختبار الفرضيات والعمل على إيجاد التأثير المباشر وغير المباشر الخاص بالمتغير الوسيط والوصول إلى النتائج التي حققتها الدراسة وكذلك التوصيات.

3-2 مجتمع الدراسة

لقد تألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية التي تم إدراجها في بورصة عمان، والتي وصل عددها (84) شركة، وفقاً لما ورد في (التقرير الشهري لسوق عمان المالي، لشهر شباط عام 2016). وقد وصل عدد المديرين في الإدارات العليا والوسطى (1260) مديراً في جميع الشركات.

3-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تم سحبها من بين الشركات بمقدار 26 شركة أي بنسبة (31%) من العدد الكلي للشركات. ووزعت (13) استبانة لكل شركة قد تضمنت المديرين في الإدارات العليا والوسطى، والملحق رقم (3) يبين أسماء الشركات التي وزعت الاستبانات عليها، وقد كان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (336) استبانة، وتم استرجاع (297) استبانة من إجمالي عدد

الاستبانات التي تم توزيعها والخاضعة جميعا للتحليل والمعالجة الإحصائية. كما هو مبين في الجدول رقم (1-3).

الجدول رقم (1-3) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد الشركات	العينة من الشركات	عدد المديرين في الإدارات العليا والوسطى	الاستبانات الموزعة	الاستبانات الصالحة للتحليل
84	26	1260	336	297

3-4 أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي استندت عليها فإنه من المستلزم الاستناد على نوعين من البيانات هما الثانوية والأولية:

أولاً: البيانات الثانوية: وهي التي تم استخدامها من أجل صياغة الإطار النظري للدراسة حيث تم الاستعانة بالمصادر الآتية:

1- الدوريات المتخصصة والنشرات والتقارير الدورية والكتب المنهجية والمراجع العلمية التي قامت بالبحث في الإدارة وخاصة عوامل النجاح الحرجة الإستراتيجية وقدرات رأس المال البشري والنجاح التنظيمي.

2- التقارير التي صدرت عن الهيئات والجهات المختصة في الأردن ومراكز الأبحاث والشركات الصناعية.

3- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) الباحثة في موضع الدراسة الحالية.

ثانياً: البيانات الأولية: وهي البيانات التي جمعت من خلال استبانة الدراسة، حيث أنها وزعت على عينة الدراسة بواسطة الباحث شخصياً.

وبالاستناد على بحوث ودراسات سابقة اشتملت على بعض المتغيرات تتعلق بدراسته والتي تضمنت مجموعة من العبارات والبنود ذات العلاقة بمتغيراتها حيث أنها غطت الفرضيات التي استندت إليها، قام الباحث بتصميم استبانة هذه الدراسة، وبعد ذلك وزعت على العينة، من خلال عبارات تقويميه من أجل تحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمس، (موافق جداً 5 علامات، موافق 4 علامات، موافق إلى حد ما 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جداً علامة واحدة). وبعد قراءة موسعة وشاملة للدراسات التي ناقشت قياس متغيرات الدراسة، والإطلاع على بعض المراجع التي لها علاقة بهذا المجال. والملحق رقم (4) يبين نموذج الإستبانة كما وزع على المبحوثين.

وقد شملت الإستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: لقد تناول التعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من أفراد العينة من المديرين الذين يعملون في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية، على سبيل المثال (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). إذ تناولت الدراسة المتغيرات التصنيفية التالية:

- 1- النوع الاجتماعي ذو التصنيفان التاليان: ذكر وأنثى.
- 2- العمر: وهو عبارة عن خمسة مستويات هي: 30 سنة فأقل، 31-35 سنة، 36-40 سنة، 41 - 45 سنة، 46 سنة فأكثر.
- 3- سنوات الخبرة: وهو عبارة عن أربعة مستويات هي: أقل من 5 سنوات، 5 سنوات-أقل من 10 سنوات، 11 سنة-أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي: وهو عبارة عن أربع مستويات هي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

القسم الثاني: وقد تناول العبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، وقد تم العمل على تشكيل وصياغة عدد من الفقرات تم إدراجها ضمن المحاور الثلاث التي تغطي فرضيات الدراسة والتي قد وصل عدد فقرات الإستبانة (56) فقرة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المحور الأول: وشمل أبعاد المتغير المستقل الذي تجلى بعوامل النجاح الحرجة وشمل (18) فقرة تتعلق، وقيست بالعبارات من (1-18). وعلى النحو التالي:

1- المجال الأول: شمل (6) فقرات تتناول متغير كفاءة اقتصاديات الحجم وقيست بالعبارات من (1-6).

2- المجال الثاني: شمل (6) فقرات تتناول متغير التغير التكنولوجي وقيس بالعبارات من (7-12).

3- المجال الثالث: شمل (6) فقرات تتناول متغير جودة المنتجات وقيس بالعبارات من (13-18).

ثانياً: المحور الثاني: وشملت أبعاد المتغير الوسيط الذي تناول قدرات رأس المال البشري حيث شمل على (18) فقرة تتعلق، وتم قياسها بالعبارات من (19-36). وهذا الآتي:

1- المجال الأول: شمل (7) فقرات تناولت متغير المعارف وقيست بالعبارات من (19-25).

2- المجال الثاني: شمل (6) فقرات تناولت متغير المهارات وقيست بالعبارات من (25-31).

3- المجال الثالث: شمل (5) فقرات تناولت متغير الخبرات وقيست بالعبارات من (32-36).

ثالثاً: المحور الثالث: وشملت مؤشرات المتغير التابع الذي تمثل بمؤشرات المتغير التابع: تحقيق النجاح الإستراتيجي تشمل (20) فقرة، وقيست بالعبارات من (36-56). وكما يلي:

1- المؤشر الأول: شمل (6) فقرات تتعلق بمؤشر البقاء وقيست بالعبارات من (36-42).

2- المجال الثاني: شمل (7) فقرات تتعلق بالتكيف وقيست بالعبارات من (43-49).

3- المجال الثالث: شمل (7) فقرات تتعلق بمؤشر النمو وقيست بالعبارات من (50-56).

أما فيما له علاقة بالحدود التي استندت عليه هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد قام الباحث بتحديد ثلاثة مستويات هي (ضعيف، متوسط، مرتفع) وبناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$. وبذلك تكون المستويات كالتالي:

ضعيف من (1) - (2.33).

متوسط من (2.34) - (3.67).

مرتفع من (3.68) - (5).

صدق وثبات الأداة

أولاً: صدق الأداة: قام الباحث باختبار الصدق الظاهري بواسطة عرض الاستبانة على هيئة خبراء متخصصين ومحكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والإحصاء، حيث تم النظر إلى المقترحات والتوصيات التي وردت منهم حول عباراتها، وجرى التعديل بالاستناد على آرائهم. والملحق رقم (4) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

ثانياً: ثبات الأداة: ولقد تم اختبار الاتساق الداخلي من أجل التعرف على مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach,s)، من أجل التأكد من مدى صلاحية الاستبانة على أنها أداة لجمع البيانات الضرورية للدراسة الحالية للتحقق من درجة التناسق والتجانس لأداة والتأكد من ثباتها. وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة وفقاً

لمعيار كرونباخ ألفا (97.6%) مما يدل على أنها نسبة عالية وممتازة من الممكن الاستناد عليها في تعميم نتائج الدراسة. ومن الملاحظ من قيم كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول (2-3) بأن معاملات الثبات لكافة متغيرات الدراسة كانت جيدة وهي مؤهلة لأهداف الدراسة.

جدول (2-3) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي

معامل كرونباخ ألفا	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
92.5	عوامل النجاح الحرجة	18-1
94.3	قدرات رأس المال البشري	36-19
95.5	تحقيق النجاح الإستراتيجي	56-37
%97.6	المعدل العام لمعامل الثبات	56-1

3-5 متغيرات الدراسة

تشمل عوامل النجاح الحرجة، وقدرات رأس المال البشري، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

لقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) وذلك من أجل معالجة البيانات التي حصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، وبذلك فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت: على سبيل المثال الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك من أجل وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات التي وردت في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري من أجل توضيح مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط: وذلك من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة جميعها مجتمعة على المتغير التابع والذي يتمثل في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

3- اختبار تحليل المسار Path Analysis: وذلك من أجل التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر الخاص بالمتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع.

4- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك من أجل فحص واختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 خصائص عينة الدراسة

2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 خصائص عينة الدراسة

هنالك أربعة متغيرات قد تم اختيارها من المتغيرات الشخصية للمستجيبين من المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية التي تم إدراجها في بورصة عمان، وهي (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وذلك بهدف توضيح بعض الحقائق التي تتعلق بهذه الفئة من المستجيبين، وتبين النتائج في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة.

أولاً: النوع الاجتماعي:

يمكن للنتائج أن تتلخص على النحو التالي:

الجدول (1-4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	الفئات والمسميات
73.1%	217	ذكر
26.9%	80	أنثى
100%	297	المجموع

وكما هو مبين من خلال الجدول رقم (1-4) أن عدد الذكور قد وصل (217) مستجيب

وبنسبة 73.1% من إجمالي عينة الدراسة، حيث أن عدد الإناث وصل (80) وبنسبة 26.9%

من عينة الدراسة.

ثانيا: العمر:

يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

الجدول (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئات والمسميات
10.4%	31	30 سنة فأقل
24.2%	72	31-35 سنة
29.6%	88	36-40 سنة
20.2%	60	41 - 45 سنة
15.5%	46	46 سنة فأكثر
100%	297	المجموع

وكما هو مبين في الجدول رقم (2-4) فإن نتائج الدراسة المتعلقة بعمر أفراد عينة الدراسة،

وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 29.6% للفئة العمرية (36-40 سنة)، بعدها جاءت الفئة

العمرية (31-35 سنة) ونسبة وصلت 24.2%، ثم الفئة العمرية (41-45 سنة) ونسبة وصلت

20.2%، ثم جاء بعدها الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) ونسبة وصلت 10.4%، وأخيرا جاءت

الفئة العمرية (30 سنة فأقل) ونسبة وصلت 10.4%.

ثالثا: سنوات الخبرة: يمكن للنتائج التي تم التوصل إليها أن تتلخص على النحو التالي:

الجدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الفئات والمسميات
9.8%	29	أقل من 5 سنوات
27.9%	83	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
30.6%	91	11 سنة - أقل من 15 سنة
31.6%	94	15 سنة فأكثر
100%	297	المجموع

وكما هو مبين في الجدول رقم (4-3) فقد كانت نتائج الدراسة التي تتعلق بسنوات الخبرة لعينة الدراسة، وقد وزع سنوات الخبرة إلى أربع فئات قد بدأت بفئة 5 سنوات فاقل وتنتهي بفئة 15 سنة فأكثر. وقد بينت النتائج أن أعلى نسبة وصلت 31.6 % للفئة التكرارية (15 سنة فأكثر)، ثم جاءت التكرارية التي تقع بين (11 سنة - أقل من 15 سنة)، وبنسبة وصلت 30.6 %، ثم الفئة التكرارية التي تقع بين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، وبنسبة وصلت 27.9 %، وأخيرا الفئة التكرارية (أقل من 5 سنوات)، وبنسبة 9.8 % من إجمالي حجم العينة.

رابعاً: المؤهل العلمي

يمكن للنتائج التي تم التوصل إليها أن تتلخص على النحو الآتي:

الجدول (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئات والمسميات
1.3	4	دبلوم
83.5	248	بكالوريوس
11.4	34	ماجستير
3.7	11	دكتوراه
%100	297	المجموع

وكما هو مبين من خلال الجدول رقم (4-4) أن حملة الشهادة الجامعية الأولى

(البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة، حيث وصل عددهم (248) مستجيباً، وبنسبة وصلت 83.5 %، ثم حملة شهادة (الماجستير) حيث وصل عددهم (34) مستجيباً، وشكلوا ما نسبته 11.4 %، ثم حملة شهادة (الدكتوراه) حيث وصل عددهم (11) مستجيباً، ووصلوا إلى ما نسبته 3.7 %، وأخيرا جاء حملة شهادة (الدبلوم) حيث وصل عددهم (4) مستجيبين، وشكلوا ما نسبته 1.3 %.

ومن الملاحظ من خلال دراسة هذه المتغيرات لدى عينة الدراسة القدرة التي تمكنهم من المساعدة في تعبئة الاستبانات التي قد وجهت إليهم، ويطمئن الباحث إلى سلامة البيانات التي قد جمعت لأهداف هذه الدراسة، بالإضافة إلى أنهم ذو تأهيل علمي وخبرات من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لعوامل النجاح الحرجة

المتغلت الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
اقتصاديات الحجم	3.63	0.72	3	متوسط
التغير التكنولوجي	3.73	0.61	2	مرتفع
جودة المنتجات	3.80	0.63	1	مرتفع
عوامل النجاح الحرجة	3.72	0.60		

يظهر الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية لعوامل النجاح الحرجة تقع بين 3.63 و 3.80، وبانحراف معياري يقع بين 0.61 و 0.72، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبين حول أهمية متوسطة إلى مرتفعة للمتغيرات الفرعية. وكذلك يشير المتوسط العام إلى أن هناك اتفاق على أهمية مرتفعة لعوامل النجاح الحرجة لدى الشركات المفحوصة.

اقتصاديات الحجم

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة اقتصاديات الحجم، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير كفاءة اقتصاديات الحجم

ج	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تتبنى الشركة خطط الإنتاج الواسع النطاق لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة	3.77	0.86	1	مرتفع
2	تحرص الشركة على تقليل الفاقد والمرفوض في الإنتاج	3.76	0.85	2	مرتفع
3	تحاول الشركة تنويع التشكيلة السلعية والوصول إلى أسواق أكبر	3.71	0.94	3	مرتفع
4	تحرص الشركة على رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية	3.58	0.88	4	متوسط
5	تشتري الشركة مواردها الأولية بكميات كبيرة وتكاليف قليلة للاستفادة من خصومات الكمية.	3.42	0.87	6	متوسط
6	تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين لتحقيق الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة.	3.51	0.90	5	متوسط
	كفاءة اقتصاديات الحجم	3.63		متوسط	

وكما هو مبين في الجدول (4-6) فقد كانت متوسطات متغير كفاءة اقتصاديات الحجم قد

تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، ووصلت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.77 - 3.42، وجاءت 3 فقرات من هذا متغير بالمستوى المرتفع من الموافقة وهي الفقرات ذوات الأرقام (1) و(2) و(3) في حين كانت بقية الفقرات من هذا المحور قد جاءت بالمستوى المتوسط من الموافقة. وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على أنه "تتبنى الشركة خطط الإنتاج الواسع النطاق لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة". أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها نصت على أنه "تشتري الشركة مواردها الأولية بكميات كبيرة وتكاليف قليلة من أجل الاستفادة من خصومات الكمية". وإن النتيجة العامة قد أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير من خلال عينة الدراسة ووجهات نظرهم، حيث وصل المتوسط

الحسابي للمجموع العام (3.63) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها قد أشارت إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد معين.

التغير التكنولوجي:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغير التكنولوجي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التغير التكنولوجي

ج	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
7	تحرص الشركة على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية	3.71	0.95	3	مرتفع
8	تهيئ الشركة مستلزمات البنى التحتية المطلوبة لإحداث التغير التكنولوجي.	3.76	0.88	2	مرتفع
9	تطبق الشركة مستجدات التغير التكنولوجي أول بأول.	3.67	0.91	6	متوسط
10	هناك توجهات حقيقية لاستيعاب التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال	3.69	0.85	5	مرتفع
11	تعتمد الشركة أحدث الأساليب التكنولوجية في عمليات الاتصال.	3.71	0.79	4	مرتفع
12	تحدث الشركة التغييرات اللازمة في الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار	3.79	0.82	1	مرتفع
	التغير التكنولوجي	3.72		مرتفع	

وما أشار الجدول (4-7) هو أن متوسطات متغير التغير التكنولوجي قد تراوحت بين

المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، ووصلت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.67-3.79، وأنت 5

فقرات من هذا متغير بالمستوى المرتفع من الموافقة في حين جاءت فقرة واحدة من هذا المتغير

بالمستوى المتوسط من الموافقة. ونصت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على أنه

"تحدث الشركة التغييرات اللازمة في الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار". أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تنص على أنه " تطبق الشركة مستجدات التغير التكنولوجي أول بأول". وتشير النتيجة العامة إلى أن هنالك مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المتغير من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث وصل المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.72) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها قد أشارت إلى إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

3-تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة المنتجات، وكانت كما يلي:

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة المنتجات

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
13	تتبنى الشركة سياسة واضحة للجودة	3.77	0.87	6	مرتفع
14	تحرص الشركة على تطوير قدراتها لتقليل نسبة المعيب في الإنتاج	3.80	0.85	2	مرتفع
15	تلتزم الشركة بالموصفات العالمية المعتمدة في الإنتاج.	3.79	0.85	3	مرتفع
16	تبذل الشركة جهوداً لتحقيق ميزة تنافسية عبر منتجاتها.	3.77	0.84	4	مرتفع
17	تبذل الشركة جهود متميزة للحصول على المواد الأولية وفق المواصفات العالمية المعتمدة.	3.77	0.86	5	مرتفع
18	تقارن الشركة مستويات إنتاجها مع جهات مرجعية وشركات متميزة	3.84	0.90	1	مرتفع
	جودة المنتجات	3.79		مرتفع	

وما بينه الجدول (4-8) إلى أن متوسطات متغير جودة المنتجات قد تراوحت بين المستوى

المرتفع والمستوى المتوسط، ووصلت متوسطاتها الحسابية إلى ما بين 3.77 – 3.84، وأنت جميع

فقرات هذا المتغير بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتنص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على انه "تقارن الشركة مستويات إنتاجها مع جهات مرجعية وشركات متميزة". أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تشمل على انه "تتبنى الشركة سياسة واضحة للجودة". وتشير النتيجة العامة إلى أنه ثمة وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المتغير من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.79) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة ذات تقارب وتشابه إلى حد ما.

ثانيا: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير الوسيط: قدرات رأس المال البشري

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لقدرات رأس المال البشري

المتغرت الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
المعارف	3.87	0.70	3	مرتفع
المهارات	3.81	0.65	2	مرتفع
الخبرات	3.91	0.69	1	مرتفع
قدرات رأس المال البشري	3.86	0.63		

يظهر الجدول (4-9) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية لقدرات رأس مال البشري تقع بين 3.87 و 3.91، وبانحراف معياري يقع بين 0.65 و 0.70، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبين حول أهمية مرتفعة إلى مرتفعة للمتغيرات الفرعية. وكذلك يشير المتوسط العام إلى أن هناك اتفاق على أهمية مرتفعة لقدرات رأس المال البشري لدى الشركات المفحوصة.

1- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المعارف، وكانت كما يلي:

الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المعارف

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
19	تمتلك الشركة كوادر بشرية ذات قدرات معرفية تمكنها من إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم.	4.00	0.99	1	مرتفع
20	تحفز الشركة مواردها البشرية على التشارك بالمعرفة لزيادة الإبداع	3.95	0.92	2	مرتفع
21	تستخدم الكوادر البشرية التجارب العملية المكتسبة لتوفير منتجاتها بشكل متميز	3.92	0.89	3	مرتفع
22	تقدم الشركة حوافز للكوادر البشرية لقاء تقديمهم معارف جديدة تساهم في زيادة تنافسيتها.	3.77	0.85	7	مرتفع
23	تسهل الشركة تبادل المعلومات بين كوادرها البشرية عبر استخدام تقنيات متعددة.	3.83	0.94	4	مرتفع
24	تحول الشركة معظم معارف كوادرها إلى معلومات صريحة من خلال خزنها في أوعية المعلومات.	3.82	0.92	5	مرتفع
25	تحافظ الشركة على كوادرها البشرية من خلال توفير مناخ إيجابي لهم	3.80	0.88	6	مرتفع
	المعارف	3.87		مرتفع	

وما بينه الجدول (4-10) إلى أن متوسطات متغير المعارف قد تراوحت بين المستوى

المرتفع والمستوى المتوسط، ووصلت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.77-4.00، وأنت جميع

فقرات هذا المتغير بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتنص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط

حسابي على انه "تمتلك الشركة كوادر بشرية ذات قدرات معرفية تمكنها من إيجاد حلول أفضل

للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم". أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تنص

على انه " تقدم الشركة حوافز للكوادر البشرية لقاء تقديمهم معارف جديدة تساهم في زيادة تنافسيتها

". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المتغير من وجهة

نظر عينة الدراسة، حيث وصل المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.87) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها قد بينت إلى أن إجابات العينة ذات تقارب وتشابه لحد ما.

2- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بمتغير المهارات، وكانت كما يلي:

الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ج
5	مرتفع	0.88	3.74	تحدد الشركة نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون في ضوء استراتيجياتها المعتمدة.	26
2	مرتفع	0.89	3.86	تمتلك الكوادر البشرية مهارات متنوعة تسمح باستخدامهم في مهام متنوعة.	27
3	مرتفع	0.93	3.84	تتقن الكوادر البشرية مهارات متقدمة تمكنها من أداء الدور الحيوي المطلوب منها	28
1	مرتفع	0.83	3.86	تتميز الكوادر البشرية برغبة تجاه العمل في الشركة	29
6	مرتفع	0.87	3.74	تحرص الشركة على تطوير مهارات كوادرها عبر خطة منتظمة تعد لهذا الغرض.	30
4	مرتفع	0.83	3.80	تحفز الشركة المهارات المتميزة مادياً ومعنوياً.	31
مرتفع			3.81	المهارات	

يشير الجدول (4-11) إلى أن متوسطات متغير المهارات قد تراوحت بين المستوى المرتفع

والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.74-3.86، وجاءت جميع فقرات هذا

المتغير بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتنص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على

انه " تتميز الكوادر البشرية برغبة تجاه العمل في الشركة ". أما الفقرة التي حصلت على أقل

متوسط حسابي فإنها تنص على انه " تحرص الشركة على تطوير مهارات كوادرها عبر خطة

منتظمة تعد لهذا الغرض ". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات

هذا المتغير من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.81) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

3-تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرات، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرات

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
32	تمتلك الكوادر البشرية الخبرة الكافية للعمل في الشركة	3.86	0.83	4	مرتفع
33	تمتلك الكوادر البشرية المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة	3.84	0.80	5	مرتفع
34	تستثمر الشركة خبرات كوادرها في إنتاج منتجات متميزة تضيف قيمة للزبون.	3.99	0.88	1	مرتفع
35	تستخدم الشركة خبرات كوادرها في إيجاد حلول لمشكلات الزبون	3.95	0.89	2	مرتفع
36	تستفيد الشركة من خبرات كوادرها في صياغة استراتيجياتها المستقبلية	3.91	0.86	3	مرتفع
	الخبرات	3.91		مرتفع	

يشير الجدول (4-12) إلى أن متوسطات متغير الخبرات قد تراوحت بين المستوى المرتفع

والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.84 - 3.99، وجاءت جميع فقرات من

هذا المتغير بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتنص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي

على انه "تستثمر الشركة خبرات كوادرها في إنتاج منتجات متميزة تضيف قيمة للزبون". أما الفقرة

التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تنص على انه "تمتلك الكوادر البشرية المعرفة الكافية

بالقوانين والأنظمة". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا

المتغير من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.91) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات المتغير التابع: تحقيق النجاح الإستراتيجي

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرعية لتحقيق النجاح

الإستراتيجي

المتغلت الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
المعارف	3.93	0.70	3	مرتفع
المهارات	3.94	0.69	2	مرتفع
الخبرات	3.88	0.71	1	مرتفع
قدرات رأس المال البشري	3.91	0.65		

يظهر الجدول (4-13) أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية لتحقيق النجاح الاستراتيجي تقع بين 3.88 و3.94، وبانحراف معياري يقع بين 0.69 و0.71، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبين حول أهمية مرتفعة إلى مرتفعة للمتغيرات الفرعية. وكذلك يشير المتوسط العام ألى أن هناك إتفاق على أهمية مرتفعة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لدى الشركات المفحوصة.

1- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر البقاء، وكانت النتائج كما

يلي:

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر البقاء

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
37	تمتلك الشركة قدرات على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية	4.07	0.94	1	مرتفع
38	تعد الشركة سيناريوهات متعددة لتهيئة خيارات بديلة من أجل البقاء	3.98	0.93	3	مرتفع
39	تحلل الشركة معلومات البيئة الخارجية أول بأول.	3.98	0.86	2	مرتفع
40	الشركة قادرة على تغيير إستراتيجياتها والاندماج مع كيانات أخرى عند الضرورة لضمان البقاء.	3.83	0.89	6	مرتفع
41	لدى الشركة كفاءات متخصصة تضمن لها استمرار النجاح	3.84	0.90	5	مرتفع
42	تقيم الشركة قدراتها دورياً لمواجهة أي قصور في أدائها.	3.86	0.82	4	مرتفع
	البقاء	3.93		مرتفع	

يشير الجدول (4-14) إلى أن متوسطات مؤشر البقاء قد تراوحت بين المستوى المرتفع

والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.83-4.07، وجاءت جميع فقرات هذا

المؤشر بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتتص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على

انه " تمتلك الشركة قدرات على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية". أما الفقرة التي

حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تنص على انه "الشركة قادرة على تغيير إستراتيجياتها

والاندماج مع كيانات أخرى عند الضرورة لضمان البقاء". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى

مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المؤشر من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للمجموع العام (3.93) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات

عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

2- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكيف، وكانت النتائج كما

يلي:

الجدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر التكيف

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
43	الشركة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.	3.99	0.90	2	مرتفع
44	لدى الشركة قدرات على التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.	3.96	0.91	4	مرتفع
45	لدى الشركة قدرات على التكيف السريع مع الأحداث التي تحصل في بيئة العمل الداخلية بشكل فجائي.	3.97	0.90	3	مرتفع
46	الشركة قادرة على تغيير خططها وأهدافها التنظيمية المحددة من قبل الإدارة العليا	4.00	0.87	1	مرتفع
47	تمتلك الشركة قدرات لتحسين أوضاعها في ظروف الأزمات .	3.93	0.83	5	مرتفع
48	تستطيع الشركة التكيف بشكل مستمر مع متطلبات السوق	3.85	0.87	6	مرتفع
49	تمتلك الشركة قدرات إضافية للتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة	3.82	0.87	7	مرتفع
	التكيف	3.93		مرتفع	

يشير الجدول (4-15) إلى أن متوسطات مؤشر التكيف قد تراوحت بين المستوى المرتفع

والمتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.82-4.00، وجاءت جميع فقرات هذا

المؤشر بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتنص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على

انه "الشركة قادرة على تغيير خططها وأهدافها التنظيمية المحددة من قبل الإدارة العليا". أما الفقرة

التي حصلت على أقل متوسط حسابي فإنها تنص على انه "تمتلك الشركة قدرات إضافية للتكيف

مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة ". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المؤشر من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.93) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

3- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر النمو، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر النمو

ن	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
50	تمتلك الشركة قدرات لتحقيق النمو المستمر	3.87	0.92	4	مرتفع
51	تسعى الشركة لتحقيق التكامل الخلفي والأمامي.	3.87	0.88	4	مرتفع
52	تحاول الشركة عقد تحالفات مع المنافسين.	3.93	0.81	1	مرتفع
53	تمتلك الشركة توجهات لتعزيز علاقاتها مع الزبائن وسرعة الاستجابة لهم	3.88	0.88	3	مرتفع
54	تستخدم الشركة الطرق والأساليب التي تضمن لها تحقيق النجاح والنمو	3.83	0.88	5	مرتفع
55	تنوع الشركة في إنتاجها عبر إيجاد تشكيلة سلعية تلبي احتياجات فئات مختلفة من الزبائن.	3.82	0.85	7	مرتفع
56	تمتلك الشركة القدرة على دخول أسواق جديدة.	3.89	0.87	2	مرتفع
	النمو	3.87		مرتفع	

يشير الجدول (4-16) إلى أن متوسطات مؤشر النمو قد تراوحت بين المستوى المرتفع

والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.82-3.93، وجاءت جميع فقرات هذا المؤشر بالمستوى المرتفع من الموافقة. وتتص الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي على انه "تحاول الشركة عقد تحالفات مع المنافسين". أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي

فإنها تنص على أنه "تنوع الشركة في إنتاجها عبر إيجاد تشكيلة سلعية تلبي احتياجات فئات مختلفة من الزبائن". وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المؤشر من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.87) أما قيم الانحراف المعياري المنخفضة فإنها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يظهر الجدول (4-17) أن العلاقة بين المتغيرات الفرعية لعوامل النجاح الحرجة قوية، حيث أن r تتراوح ما بين 0.729 و 0.763. وأن العلاقة ما بين المتغيرات الفرعية لرأس المال البشري قوية، حيث أن r تقع ما بين 0.738 و 0.792. أن العلاقة ما بين المتغيرات الفرعية لتحقيق النجاح الإستراتيجي قوية، حيث أنها تقع بين 0.747 و 0.782. وأخيراً، أن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية قوية، حيث أن العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق النجاح الإستراتيجي قوية حيث أن r تساوي 0.729، وأن العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري قوية حيث أن r تساوي 0.825 وأن العلاقة وقدرات رأس المال البشري وتحقيق النجاح الإستراتيجي قوية، حيث أن 0.809.

الجدول (4-17): معامل بيرسن الثنائي للعلاقات بين المتغيرات

No.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	اقتصاديات الحجم الكبير												
2	التغير التكنولوجي	.736**											
3	جودة المنتجات	.729**	.763**										
4	عوامل النجاح الحرية	.913**	.908**	.909**									
5	المعارف	.733**	.719**	.727**	.798**								
6	المهارات	.672**	.694**	.674**	.747**	.792**							
7	الخبرات	.647**	.664**	.688**	.731**	.738**	.812**						
8	قدرات رأس المال البشري	.746**	.752**	.756**	.825**	.930**	.935**	.904**					
9	البقاء	.596**	.598**	.586**	.652**	.703**	.666**	.705**	.748**				
10	التكيف	.633**	.628**	.622**	.690**	.700**	.673**	.695**	.747**	.782**			
11	النمو	.621**	.638**	.625**	.690**	.705**	.686**	.726**	.763**	.815**	.798**		
12	النجاح الاستراتيجي	.664**	.669**	.658**	.729**	.755**	.726**	.762**	.809**	.923**	.928**	.940**	

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

3-4 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء

تقل عن (1)، والجدول رقم (4-18) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (4-18) نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	اقتصاديات الحجم الكبير	2.51	0.365	0.032
2	التغير التكنولوجي	2.11	0.311	0.425
3	جودة المنتجات	2.72	0.823	-0.128

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-18) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (اقتصاديات الحجم الكبير، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) والبالغة (2.51، 2.11، 2.72) على التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (5) وإن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.823-0.365) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، وكما يتضح من الجدول فقد كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل بعوامل النجاح الحرجة في المتغير التابع والمتمثل في النجاح الاستراتيجي، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Regression Multiple) وكانت

النتائج على النحو التالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس

المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عوامل النجاح الحرجة

وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (4 - 19).

جدول (4 - 19) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الحرجة وقدرات

رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
النجاح الإستراتيجي	.816	.666	29.59	بين المجاميع	0.000	عوامل النجاح الحرجة	3.220	.001
				البواقي		رأس المال البشري	10.906	.000
				المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

يوضح الجدول (4 - 19) أثر عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في

تحقيق النجاح الإستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ بلغ معامل

الارتباط R (.816) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.666)، أي أن

ما قيمته (.666) من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في عوامل النجاح

الحرجة وقدرات رأس المال البشري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (.209) لعوامل النجاح

الحرجة، و(.671) لقدرات رأس المال البشري. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في النجاح الإستراتيجي بقيمة β (209). لعوامل النجاح الحرجة، (671). لقدرات رأس المال البشري. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.59) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي".

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى:

H_{01} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (4 - 20).

جدول (4 - 20) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	B	T	Sig*
الإرتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
النجاح الإستراتيجي	.729	.532	10.86	بين المجاميع	0.000	0.258	4.475	0.000
				البواقي		0.293	4.066	0.000
				المجموع		0.246	3.574	0.000
						كفاءة اقتصاديات الحجم		
						التغير التكنولوجي		
						جودة المنتجات		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4- 20) أثر عوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.729) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.532)، أي أن ما قيمته (0.532) من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) لكفاءة اقتصاديات الحجم، (0.293) للتغير التكنولوجي، (0.246) لجودة المنتجات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة يؤدي إلى زيادة في النجاح الإستراتيجي بقيمة β (0.258) لكفاءة اقتصاديات الحجم، (0.293) للتغير التكنولوجي، (0.246) لجودة المنتجات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.86) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية:

H_{02} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة

بـ(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عوامل النجاح الحرجة

(كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري،

وكما هو موضح بالجدول (4-21).

جدول (4-21) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح الحرجة (كفاءة

اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
قدرات رأس المال البشري	.826	.681	20.89	بين المجاميع	0.000	كفاءة اقتصاديات الحجم	5.761	0.000
				البواقي		التغير التكنولوجي	5.168	0.000
				المجموع		جودة المنتجات	5.692	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4-21) أثر عوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير

التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير

التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري، إذ بلغ معامل الارتباط R (.826).

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.681)، أي أن ما قيمته (.681) من

التغيرات في قدرات رأس المال البشري ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة، كما بلغت

قيمة درجة التأثير β (265) لكفاءة اقتصاديات الحجم، (298) للتغير التكنولوجي، (313). لجودة المنتجات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة يؤدي إلى زيادة في قدرات رأس المال البشري بقيمة β (265). لكفاءة اقتصاديات الحجم، (298) للتغير التكنولوجي، (313). لجودة المنتجات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.89) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعوامل النجاح الحرجة المتمثلة بـ (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري.

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة:

H_{03} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وكما بالجدول (4-22).

جدول (4- 22) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
النجاح الإستراتيجي	.815	.665	19.36	بين المجاميع	0.000	المعارف	0.354	6.620
				البواقي		المهارات	0.200	5.080
				المجموع		الخبرات	0.374	6.646

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4- 22) أثر قدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.826) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.681)، أي أن ما قيمته (0.681) من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في قدرات رأس المال البشري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.354) للمعارف، (0.200) للمهارات، (0.374) للخبرات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بقدرات رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في النجاح الإستراتيجي بقيمة β (0.354) للمعارف، (0.200) للمهارات، (0.374) للخبرات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.36) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي".

خامساً: اختبار الفرضية الرابعة:

H_{04} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة في النجاح

الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً.

استعان الباحث في اختبار فرضية الدراسة الرابعة بتحليل المسار Path Analysis وتم

استخدام برنامج Amos المدعم بالبرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر لعوامل

النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً، ويوضح

الجدول رقم (4-23) النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية.

جدول (4-23) نتائج اختبار تحليل المسار لعوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي

بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً

البيان	Chi ² المحسوبة	GFI	CFI	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير	Indirect Effect قيمة معامل تأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
عوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً	7.621	0.89 7	0.91 4	0.000	عوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي	0.741	←SSN STS	8.791	0.000
					قدرات رأس المال البشري على النجاح الإستراتيجي	0.817	←HRC STS	12.210	0.000

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
DLS: SSN	عوامل النجاح الحرجة
ET: HRC	قدرات رأس المال البشري
MD: STS	النجاح الإستراتيجي

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يلاحظ من خلال الجدول (4-23) أن قيمة Chi² المحسوبة بلغت (7.621)، وهي

ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.897) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.914) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. بينما بلغ أثر عوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي (0.741)، وهو ما يشير إلى أن عوامل النجاح الحرجة تؤثر في النجاح الإستراتيجي. كذلك فقد بلغ تأثير قدرات رأس المال البشري على النجاح الإستراتيجي (0.817)، وهو ما يؤكد تأثير هذه القدرات على النجاح، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بقدرات رأس المال البشري سوف يؤثر بالنجاح الإستراتيجي. وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه قدرات رأس المال البشري في أثر عوامل النجاح الحرجة على النجاح الإستراتيجي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لعوامل النجاح الحرجة مجتمعة على النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري (0.612)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه قدرات رأس المال البشري كمتغير وسيط في أثر عوامل النجاح الحرجة على النجاح الإستراتيجي.

كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (عوامل النجاح الحرجة ← النجاح الإستراتيجي) (8.791) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (قدرات رأس المال البشري ← النجاح الإستراتيجي) (12.210) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بقدرات رأس المال البشري من شأنه توليد تأثير على النجاح الإستراتيجي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعوامل النجاح الحرجة في النجاح

الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

2-5 الإستنتاجات

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الإستبانة بما يلي:

5-1 مناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير كفاءة اقتصاديات الحجم، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى متوسط.

حيث يمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية تسعى بشكل مستمر الى تحقيق ميزة تنافسية وكسب ولاء الزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلباته، حيث أن الشركات الصناعية تسعى لتحقيق ذلك من خلال تقليل الكلف وتقديم منتجات بجودة عالية وسعر أقل من المنافسين، الا أنه في بعض الاحيان التمايز والجودة يقف عائقا أمام ذلك اضافة الا أن الانتاج بكميات كبيرة بقصد تقليل الكلف قد يحمل المنظمات عبئ وتكاليف اذا لم يتم توزيعها خلال مدة زمنية معينة وهذا التفسير يتوافق مع النتيجة.

أما نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير التغير التكنولوجي، فقد تبين أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن هذه الشركات تُحدث التغييرات اللازمة في الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار، وتهيئ أيضا مستلزمات البنى التحتية المطلوبة لإحداث التغير التكنولوجي، فضلا عن حرصها على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية.

وهذا يدل على أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تحافظ على بقاءها وحصتها السوقية من خلال اتباع كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة وتقديم كل ما هو جديد للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية بين غيرها من المنافسين.

كذلك فقد بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير جودة المنتجات، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن هذه الشركات تقارن مستويات إنتاجها مع جهات مرجعية وشركات متميزة، وتحرص أيضا على تطوير قدراتها لتقليل نسبة المعيب في الإنتاج، فضلا عن أنها تلتزم بالمواصفات العالمية المعتمدة في الإنتاج.

وهذا يدل على أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تهتم بتقديم منتجات ذات جودة عالية تضاهي منافسيها بالأسواق من خلال التركيز على نوعية المنتج كمنتج وعلى الزبائن ومتطلباتهم من جهة أخرى والعمل على مؤامة المنتجات مع ما يطمح له الزبون.

2-النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير الوسيط: قدرات رأس المال البشري

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير المعارف، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل على أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تمتلك كوادراً بشرياً ذات قدرات معرفية تمكنها من إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم، كما أن هذه الشركات تحفز مواردها البشرية على التشارك بالمعرفة لزيادة الإبداع، بالإضافة إلى أن الكوادر البشرية لديها تستخدم التجارب العملية المكتسبة لتوفير منتجاتها بشكل متميز ، وهذا ما يحقق النشاط الفكري الذي يحفز على التفكير بحلول ابداعية للمشاكل التي قد تواجهها الشركات.

أما نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير المهارات، فقد تبين أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل على أن الكوادر البشرية المتوافرة في هذه الشركات تتميز برغبة تجاه العمل وأن هذه الكوادر تمتلك مهارات متنوعة تسمح باستخدامهم في مهام متنوعة وتتنوع أيضاً مهارات متقدمة تمكنها من أداء الدور الحيوي المطلوب منها.

كذلك فقد بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير الخبرات، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل أن هذه الشركات تستثمر خبرات كوادرها البشرية في إنتاج منتجات متميزة تضيف قيمة للزبون، وتستخدم هذه الخبرات في إيجاد حلول لمشكلات الزبون، كذلك تستفيد هذه الشركات من خبرات كوادرها في صياغة استراتيجياتها المستقبلية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات المتغير التابع: تحقيق النجاح الإستراتيجي

بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمؤشر البقاء، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل أن الشركات تمتلك قدرات على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتحلل معلومات البيئة الخارجية أول بأول وهي تعد سيناريوهات متعددة لتهيئة خيارات بديلة من أجل البقاء، حيث أن الشركات الصناعية تعنى بالقيام بالممارسات والأنشطة والمهام المترابطة والتي يتم تحديد قوتها وتحقيق غرضها من خلال اكتساب وتوليد أكبر قدر من الإيرادات بواسطة تعظيم الأداء كما يرى الباحث Output Maximizing وتخفيض المخزون Inventor Reeducation وتقليل نفقات التشغيل Reduce Operating Expenses بالإضافة إلى فرصة توليد مزيداً من الإيرادات تقوم بخفض المخزون ونفقات التشغيل التي تكون محدودة.

أما نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمؤشر التكيف، فقد تبين أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل أن هذه الشركات قادرة على تغيير خططها وأهدافها التنظيمية المحددة من قبل الإدارة العليا وقادرة أيضاً على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، بالإضافة إلى أنه تبين أن لدى

هذه الشركات قدرات على التكيف السريع مع الأحداث التي تحصل في بيئة العمل الداخلية بشكل فجائي.

كذلك فقد بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمؤشر النمو، أن استجابات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على هذه الفقرات كانت بمستوى مرتفع.

وهذا يدل أن هذه الشركات تحاول عقد تحالفات مع المنافسين وهي تمتلك القدرة على دخول أسواق جديدة وتمتلك أيضا توجهات لتعزيز علاقاتها مع الزبائن وسرعة الاستجابة لهم لتحقيق بقاءها والمحافظة على مكانتها في الأسواق.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وأن ما قيمته (666). من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري. وأن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في النجاح الإستراتيجي بقيمة β (209). لعوامل النجاح الحرجة، (671). لقدرات رأس المال البشري، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة المالكي (2010) الذي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح ادارة المشاريع على المستوى العام.

2- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وأن ما قيمته (532). من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة، وتبين أن الزيادة

بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة يؤدي إلى زيادة في قدرات رأس المال البشري بقيمة β (265). لكفاءة اقتصاديات الحجم، (298). للتغير التكنولوجي، (313). لجودة المنتجات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وهذا يتفق مع دراسة السامرائي (2012) التي أشارت أن لعوامل النجاح الحرجة أثر كبير وأهمية عالية على القرارات الاستراتيجية ونجاحها التي تعتبر المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات.

3- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري، وأن ما قيمته (681). من التغيرات في قدرات رأس المال البشري ناتج عن التغير في عوامل النجاح الحرجة، وتبين أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة يؤدي إلى زيادة في قدرات رأس المال البشري بقيمة β (265). لكفاءة اقتصاديات الحجم، (298). للتغير التكنولوجي، (313). لجودة المنتجات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

4- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بـ (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وأن ما قيمته (681). من التغيرات في النجاح الإستراتيجي ناتج عن التغير في قدرات رأس المال البشري، وتبين أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بقدرات رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في النجاح الإستراتيجي بقيمة β (354). للمعارف، (200). للمهارات، (374). للخبرات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق أهداف الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (Zeglat & Zigan 2013) التي أشارت إلى أن قدرات رأس المال البشري تساهم بشكل ايجابي وفعال في أداء المنظمات من خلال تطبيق الاستراتيجيات بصورتها الصحيحة.

5- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة في النجاح الإستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً بسيطاً. وقد بلغ تأثير قدرات رأس المال البشري على النجاح الإستراتيجي (0.817)، وهو ما يؤكد تأثير هذه القدرات على النجاح، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بقدرات رأس المال البشري سوف يؤثر بالنجاح الإستراتيجي. وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه قدرات رأس المال البشري في أثر عوامل النجاح الحرجة على النجاح الإستراتيجي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

2-5-2 الإستنتاجات

على ضوء ما تم الوصول اليه من نتائج الدراسة يمكن وضع الاستنتاجات التالية:

- 1- تساهم قدرات رأس المال البشري وعوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 2- تتبنى الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الصناعة خطط الانتاج الواسع لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
- 3- تسعى الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان الى تقليل المرفوض في الانتاج.
- 4- تحاول الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان الى تنويع التشكيلة السلعية بهدف الوصول الى اسواق اوسع واكبر.
- 5- تقوم هذه الشركات بمقارنة مستويات انتاجها مع جهات مرجعية وشركات متميزة وتطوير قدرتها لتقليل نسبة المعيب في الانتاج من خلال التزامها بالمواصفات العالمية المعتمدة في الانتاج.
- 6- تقوم الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان باحداث التغيرات اللازمة في الاجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر.

5-3 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والمنبثقة من العبارات الأكثر ضعفاً، والتي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية، وهي على النحو الآتي:

- 1- قيام الشركات بشراء المواد الأولية وفق المواصفات العالمية المعتمدة وبكميات كبيرة وتكاليف قليلة للاستفادة من خصومات الكمية.
- 2- العمل على تطوير مهارات العاملين لتحقيق الاستخدام الكفء والفعال لموارد الشركة المتاحة.
- 3- تعزيز التوجهات نحو استيعاب التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال وتطبيق مستجدات التغير التكنولوجي أولاً بأول.
- 4- المحافظة على الكوادر البشرية وتوفير مناخ ايجابي لهم بتقديم حوافز لقاء تقديمهم معارف جديدة تساهم في زيادة تنافسية الشركة.
- 5- زيادة الحرص على تطوير مهارات الكوادر البشرية وتحديد نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها في ضوء استراتيجيات الشركة المعتمدة ووفق خطة منتظمة تعد لهذا الغرض.
- 6- السعي لامتلاك القدرات الإضافية للتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة وتعزيز قدرات الشركة على التكيف بشكل مستمر ومتوافق مع متطلبات السوق.
- 7- التنوع في الإنتاج عبر إيجاد تشكيلة سلعية تلبي احتياجات فئات مختلفة من الزبائن وباستخدام الطرق والأساليب التي تضمن للشركة تحقيق النجاح والنمو.

8- يمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من

جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل عامل من عوامل النجاح الحرجة على

النجاح الإستراتيجي، بحيث يتناول الباحثون العوامل التي تناولتها هذه الدراسة كل على

حدة وعلى شركات غير الشركات التي شملتها الدراسة الحالية.

ب- إجراء دراسات وأبحاث تركز على عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحسين الميزة

التنافسية.

ج- إجراء أبحاث ودراسات حول تقويم المديرين والعاملين لأهمية النجاح الإستراتيجي في

شركاتهم ومدى رضاهم عن قدرات رأس المال البشري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2012) الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة.
- البشتاوي وسليمان، المطارنة، غسان (2007) أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية - الأردن المجلد 34، العدد 2 ص 299-317.
- التقرير الشهري لسوق عمان المالي، لشهر شباط عام 2016.
- جمعة، اشرف فضيل عبد المجيد (2009) الجدارة في العمل، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- جواد، شوقي ناجي (2010) إدارة الستراتيج، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم (2002) السلوك التنظيمي، عمان دار صفاء للنشر، عمان.
- الحواجرة، كامل (2010) دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(7)، العدد (2) ص 279-309.
- الحياي، محمد عبد السلام، والنجار فايز جمعة (2013) دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقه في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات

الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين 21-22/5/2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

- الخضراء، بشير، وأحمد، مروه، وأبو هنطش احمد، والظاهر، جان (2015) السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فرع عمان، الأردن.

- خليل، نبيل مرسي (2013) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

- الدردساوي، نور فرج (2010) تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- درويش، مروان جمعة (2007) تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.

- الدوري، زكريا مطلق؛ صالح، احمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الركابي، كاظم نزار (1998) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

- السامرائي، سلوى هاني (2012) عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الإستراتيجي بفاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18

العدد 69 ص 95-111.

- سعیدی، وصاف، ومولود، وعودیا (2004) الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- الشعار، اسحق محمود، (2013) أثر العوامل الإستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 العدد 4 ص 671-688.
- الصيرفي، محمد (2005) السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009) إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2012) تقويم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار النهضة العربية.
- العبيدي، أمل سعود (2011) أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- العتيبي، تركي (2009) القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني "دراسة تطبيقية على كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة" مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد، 139 الجزء الثاني ص 3-26.

- العزاوي، سحر احمد كرجي (2005) أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة، (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشرق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن.
- عقل، إبراهيم (2015) أثر الاهتمام بالتحليل الإستراتيجي في تحسين إختيار نطاق السوق ونجاح تبني إستراتيجية التركيز بالتمايز، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع عشر، خلال الفترة ما بين 13-15- نيسان 2015 المنعقد في جامعة باجي مختار عنابة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- العقيلي، عمر وصفي (2009) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- العمري، إبراهيم (2013) السلوك التنظيمي، القاهرة: الدار الجامعية، إدارة البحوث والدراسات.
- العميان، محمود سليمان (2003) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن.
- الفضل، مؤيد محمد (2009) العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (11) العدد(3) ص 25-85.
- القريوتي، محمد قاسم (2012) السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة دار الشروق.

- كاظم، عبد الله (2008) أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3) ص 65-80.
- المالكي، حنان رحيم عنيد (2010) تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الصناعية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- المجالي، آمال ياسين (2009) مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في البلورة والتميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد (1).
- محمد، نها محمد سعيد، ويوسف، فادية ديمتري، وشعير، إبراهيم محمد (2012) محتوى كتب الأحياء في تنمية القيم العملية والأخلاقية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر. العدد (78) ص 253 - 285.
- المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي (2012) التفكير الإستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.
- مرواد، علاء عبد الله أحمد (2012) فاعلية وحدة دراسية مقترحة فأئمة على السير الشعبية في منهج الدراسات الاجتماعية لتنمية التحصيل والقيم الأخلاقية لدى تلاميذ الصف الخامس الابتدائي، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 43، مصر. ص 149 - 199.

- المصري، منذر واصف، (2013) اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- مصطفى، أحمد سيد (2008) المدير العربي في عالم متميز، القاهرة: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية: مصر.
- مؤمنة، هبة محمود (2004) "مدى فعالية المحاسبة عن الإنجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- نجم، عبود نجم (2004) "المدخل الياباني إلى إدارة العمليات - الإستراتيجية والنظم والأساليب"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن .
- نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2004) التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32 العدد 2 ص 415-433.
- نعمه، نغم حسين (2002) أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- هيال، وفاء مفلح (2014) استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Ahangar, R. G. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. **African journal of business management**, 5(1), 88-95.
- Albright, T., & Lam, M. (2006). Managerial accounting and continuous improvement initiatives: A retrospective and framework. *Journal of Managerial Issues*, 157-174.
- Balogun, J. & Hailey. H.V. (2009), *Exploring Strategic Change*. London: **Prentice Hall**.
- Bontis, N. (2014). National Intellectual Capital Index, **Journal of Intellectual Capital**, 5 (1): 13-39.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J., (2002), Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents, **Journal of Intellectual Capital**, 3(3): 223 - 247.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of intellectual capital**, 1(1), 85-100.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (2009) The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European management journal**, 17(4), 391-402.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J., (2002) Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of management studies**, 39(4), 437-469.
- Budhwar, P. S. (2000) Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 138-153.

- Choong, K., (2008) Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models, **Journal of Intellectual Capital**, 9(4): 609-638.
- Crow, W. J., (2013), **Strategic**, N. Y. Simon & Schuster Press.
- Dezdar, S., & Ainin, S., (2011) Examining ERP implementation success from a project environment perspective. **Business Process Management Journal**, 17(6), 919-939.
- Dominique Jolly, (2015) :Strategic Role is the Way to Reconnect the Company with the Society. **Strategic Management Journal**, 16(1): 7-19.
- Drucker, Peter (2005) Innovation: The Agenda for American Business, **The Institute for Innovation**, February.
- Forager, F., (2013) Strategic Management Process in Business Schools. A Political Perspective. **Thesis, Ph.D. in Management and Organization**, University of Warwi, U.K.
- Ghurchiau, N., Jafari, P., & Rahgzar, H., (2010) Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Success Indicators. **European Journal of Social Sciences**. 17(3): 434-441.
- Goldratt, Eliyahu M., Jeff Cox, (2014) The Goal- A Process of Ongoing Improvement, **North River Press**, Third Revised Edition.
- Gruenberg, Thomas, (2012) Performance Improvement -A Method To Support Performance Improvement In Industrial Operations, **Unpublished PhD Thesis**, Royal Institute of Technology. Sweden.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S., (2014) Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6254-6272.

- Hsu, H. (2006). Knowledge Management and Intellectual Capital, Unpublished doctoral dissertation, **Southern Illinois University Carbondale**.
- Hu, Y., Han, J., & Dong, X. (2009, October) Research on the relationship between intellectual capital and listed companies performance of China. In Industrial Engineering and Engineering Management, 2009. IE&EM'09. 16th **International Conference** on (78-82).
- Huang, C.F., & Hsueh, S.L., (2007) A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. **Journal of civil engineering and management**, 13(4), 265-271.
- Huang, T.C., (2000) Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones Evidence from Taiwanese enterprises. **International Journal of Human Resource Management**, 11(2), 436-451.
- Jashapara, A., (2011) **Knowledge Management: An Integrated Approach**, Prentice Hall, London.
- Johnson, Gerry, Scholes, Keven. & Whittington, R., (2012) **Exploring corporate strategy**, New Jersey Pearson: Prentice-Hall Inc.
- Kenny, John, (2006) Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy, **The Learning Organization**, 13(4), 353-368.
- Khalique, Muhammad, Shaari, Jamal Abdul Nassir, abu Hassan Md. Isa (2011) Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan, **International Journal of Business and Management**, 6(9): 253-257.

- Kong, E. (2010) Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations. **Journal of Intellectual Capital**, 11(2): 158-178.
- Kotler P. and Keller K.L., (2009) *Marketing Management*. **New Jersey, Pearson: Prentice Hall**.
- Krajewski. Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (2013) Operation Management: Strategy & Analysis, 5th edition, **Wesley Publishing Com USA**.
- Ross, J., Ross, G., Dragonetti, N. & L. Edvinsson (2013), Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape. **London: Macmillan Business**.
- Sekaran, U., (2010), *Research Methods For Business*, A Skill-Building Approach. **John Wiley and Sons Inc**, New York.
- Seleim, A. Ashour, A., (2007) Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies, **Management Decision**, 45(4): 789 - 801.
- Sharma, A. & Talwar, B. (2007) Evolution of Universal Business Excellence Model in corporation Vedic philosophy, **Measuring Business Excellence**, 11(3): 4 - 20.
- Slack. Nigel, Chambers. Stuart, Harland. Christine, Harrston. Alan, and Johnston. Robert. (2014). *Operations Management*. 4nd ed, **Prentice Hall: New York**.
- Suciu, M. C., Ghitiu-Bratescu, A., Piciorus, L., & Imbrisca, C. (2011). Reporting on intellectual capital: value driver in the Romanian knowledge based society. **International journal of education and information technologies**, 2(2), 125-133.
- Suganthalakshmi T. & Mothuvelayuthan C. (2012), Grouping of critical Success factors for ERP implementations, **International Journal of Multidisciplinary Research**, 2 (4): 316-323.

- Sullivan, P. H., (2008) Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation. **John Wiley & Sons.**
- Thomas, H. (2012) Strategic Role in Achieving Competitive A Advantage, ***Management Review***, 30(1): 19-37.
- Thompson Arthur A, & Strickland A. J., (2006) Strategic Management: Concepts and Practical Cases, **Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.**
- Wheelen l .Thomas. and Hunger, l. David, (2014) Strategic Management and Business Policy. **Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.**
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (2011) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. ***Academy of management Journal***, 39(4), 836-866.
- Zeglat, D. & Zigan, K., (2013) Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. ***Tourism and Hospitality Research***, 13(2), 83-100.

ملحق رقم (1)

أسئلة المقابلة غير المهيكلة

قام الباحث بإجراء مقابلات غير مهيكلة مع عدد من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركتي الحياة للصناعات الدوائية ودار الدواء للتنمية والاستثمار. حيث تناول الباحث مجموعة الأسئلة التالية بغرض تطوير الدراسة والحصول على نتائج موضوعية تحقيق أهداف الرسالة.

السؤال الأول: هل يوجد اهتمام في عوامل النجاح الحرجة في الشركة؟

أفاد المستجيبون أن هناك لبس في فهم هذه العوامل وتحديدتها بشكل دقيق للحصول من خلالها على ميزة تنافسية وحصة سوقية ضخمة مع العلم أن هناك اهتمام في عدة أمور قد تشكل جزء من هذه العوامل مثل الاهتمام بجودة المنتجات ومحاولة تقليل التكاليف قدر المستطاع حيث أشار المعنيين أن الشركات لديهم تهتم بتقديم منتج ذو جودة عالية تضاهي الشركات الأخرى.

السؤال الثاني: ما تقديرك لأهمية رأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات؟

حيث أشار المستجيبون أن رأس المال البشري مهم لتطور الشركات وتقدمها إلا أنه هناك محدودية في وجود أشخاص مؤهلين لديهم القدرة على استثمار العقول بالصورة المرجوة مع العلم أن شركاتنا تتجه نحو الاهتمام برأس المال البشري بصورة أفضل مما كانت عليه.

السؤال الثالث: ما الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية ؟

حيث أشار المستجيبون أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دور فعال في تحقيق ما تطمح له الشركات من بقاء وتقدم وزيادة في الحصة السوقية إلا أن هناك شح في الكوادر المتخصصة التي تعمل على تطوير الاستراتيجيات والخطط المستقبلية ومطابقة الأداء الفعلي بالمطلوب والتوجه الا تنظيم والتحقق من تطبيق استراتيجية الشركات بصورة تتماشى مع البيئة المحيطة واحتياجات الزبائن المتقلبة.

السؤال الرابع: ما أهمية المعرفة التي يمتلكها الأفراد في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات الصناعية؟

أشار المستجيبون أن الشركات تهتم بالمعارف والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد واستخدامها بصورة تحسن من أداء الشركات وتزيد من إنتاجيتها إضافة الى أن الشركات لدينا تشجع الأفراد على التشارك بالمعرفة من خلال العمل في مجموعات لتبادل المعارف والخبرات واستغلال القدرات في تحسين أداء الشركات.

السؤال السادس: برأيك هل الشركة تحقق النجاح الاستراتيجي من خلال التركيز على عوامل النجاح الحرجة ورأس المال البشري؟

حيث أشاروا المستجيبون أنه منطقيا تحديد عوامل النجاح سيحقق النجاح لأي جانب من جوانب الشركات، اضافة الا أن رأس المال البشري عنصر رئيسي في التقدم والازدهار في الشركات، ولكن أرى أنه من الأجدد التركيز على تثبيت مفهوم عوامل النجاح الحرجة لدى الشركات وتحديدّها بشكل دقيق ورسم مسارت تساعد على العمل بها وتحقيق النجاح للشركات الصناعية، اضافة الى تسليط الضوء على أهمية رأس المال البشري في تحقيق ما تطمح له الشركات الصناعية من انتاج منتجات ذات تمايز عالي و تكلفة مناسبة تضاهي المنافسين.

ملحق رقم (2)

أسماء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

الكهرباء الأردنية	الجنوب للإلكترونيات	المتصدرة للأعمال والمشاريع
مصفاة البترول الأردنية	الصناعات الكيماوية الأردنية	شركة الترافرتين
كهرباء محافظة اربد	العالمية للصناعات الكيماوية	الوطنية لصناعة الصلب
الصناعات والكبريت الأردنية/ جيمكو	الوطنية لإنتاج النفط والطاقة الكهربائية من الصخر الزيتي	الأردنية لصناعات الصوف الصخري
مجموعة أوفتك للاستثمار	العربية للمشاريع الاستثمارية	الدولية لصناعات السيليكا
الأهلية للمشاريع	دار الغذاء	العامة للتعدين
بندار للتجارة والاستثمار	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي	الأمير للتنمية والمشاريع
التسهيلات التجارية الأردنية	شركة كمال وجوهري ومختبرات الفياصل	القدس للصناعات الخرسانية
درويش الخليلي وأولاده	الاتحاد للصناعات المتطورة	الاستثمارات العامة
الأسواق الحرة الأردنية	الوطنية للدواجن	العربية لصناعة المواسير المعدنية
الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	العامة لصناعة وتسويق الخرسانة الخفيفة
الأردنية للاستثمارات المتخصصة	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	رم علاء الدين للصناعات الهندسية
أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية	باطون لصناعة الطوب والبلاط المتداخل	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو
المتكاملة للمشاريع المتعددة	عافية العالمية - الأردن	الأردنية لصناعة الأنابيب
السفوكيماويات الأردنية	حديد الأردن	مصانع الخزف الأردنية
الصناعات البتروكيماوية الوسيطة	الأردنية لإنتاج الأدوية	العربية للصناعات الكهربائية
الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	العالمية الحديثة للزيوت النباتية	مصانع الكابلات المتحدة
دار الدواء للتنمية والاستثمار	المركز الأردني للتجارة الدولية	الجنوب لصناعة الفلاتر
الحياة للصناعات الدوائية	الألبان الأردنية	الكابلات الأردنية الحديثة
الشرق الأوسط للصناعات	مصانع الاجواخ الأردنية	مجمع الشرق الأوسط للصناعات

الدوائية والكيمياوية والمستلزمات الطبية		الهندسية والالكترونية والثقيلة
الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	مصانع الزيوت النباتية الأردنية
مجموعة العصر للاستثمار	الإقبال للاستثمار	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة
الموارد الصناعية الأردنية	البوتاس العربية	الأردنية المركزية
العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	المركز العربي للصناعات الدوائية
الوطنية لصناعة الكلورين	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية
مناجم الفوسفات الأردنية	مصانع الاسمنت الأردنية	عقاري للصناعات والاستثمارات العقارية
الوطنية لصناعات الألمنيوم	القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتي	الدولية للصناعات الخزفية
المتخصصة للتجارة والاستثمارات	مصانع الورق والكرتون الأردنية	الإقبال للطباعة والتغليف

المصدر: التقرير الشهري لسوق عمان المالي، لشهر شباط عام 2016

ملحق رقم (3)

أسماء الشركات التي تم توزيع الاستبانات عليها

1	الكهرباء الأردنية
2	مصفاة البترول الأردنية
3	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي
4	الوطنية للدواجن
5	رم علاء الدين للصناعات الهندسية
6	الأهلية للمشاريع
7	مصانع الاجواخ الأردنية
8	درويش الخليلي وأولاده
9	الأردنية لصناعة الأنابيب
10	مصانع الخزف الأردنية
11	البوتاس العربية
12	الألبان الأردنية
13	الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية
14	أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية
15	السلفوكيماويات الأردنية
16	الإقبال للاستثمار
17	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج
18	دار الدواء للتنمية والاستثمار
19	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية
20	مناجم الفوسفات الأردنية
21	الجنوب لصناعة الفلاتر
22	الكابلات الأردنية الحديثة
23	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة
24	مصانع الكابلات المتحدة
25	الحياة للصناعات الدوائية
26	مصانع الزيوت النباتية الأردنية

ملحق (4)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة،،،

أخي المستجيب،،،

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي:

قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً

(دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي:

قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً

(دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان)

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علماً بأن البيانات التي ستدولون بها سوف تعامل بسريه تامة ولأغراض البحث العلمي وهذه الدراسة فقط.

وشكراً لتعاونكم

المشرف على الرسالة

الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

الباحث

عبدالودود شاكر عبد مرزوك الجنابي

القسم الأول: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر
 ☐ أنثى

2- العمر:

☐ 30 سنة فأقل
 ☐ 31-35 سنة
☐ 36-40 سنة
 ☐ 41-45 سنة
☐ 46 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات
 ☐ سنوات - أقل من 10 سنوات
☐ 11 سنوات - أقل من 15 سنة
 ☐ 15 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم
 ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
 ☐ دكتوراه

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

أبعاد المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة

التسلسل	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
السؤال الأول: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل الأبعاد المختلفة عوامل النجاح الحرجة، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم دور هذه العوامل في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركتكم.						
كفاءة اقتصاديات الحجم						
1	تتبنى الشركة خطط الإنتاج الواسع النطاق لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة					
2	تحرص الشركة على تقليل الفاقد والمرفوض في الإنتاج					
3	تحاول الشركة تنويع التشكيلة السلعية والوصول إلى أسواق أكبر					
4	تحرص الشركة على رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية					
5	تشتري الشركة مواردها الأولية بكميات كبيرة وتكاليف قليلة للاستفادة من خصومات الكمية.					
6	تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين لتحقيق الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة.					
التغير التكنولوجي						
7	تحرص الشركة على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية					
8	تهيئ الشركة مستلزمات البنى التحتية المطلوبة لإحداث التغير التكنولوجي.					
9	تطبق الشركة مستجدات التغير التكنولوجي أول بأول.					
10	هناك توجهات حقيقية لاستيعاب التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال					

11	تعتمد الشركة أحدث الأساليب التكنولوجية في عمليات الاتصال.				
12	تُحدث الشركة التغييرات اللازمة في الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار.				
جودة المنتجات					
13	تتبنى الشركة سياسة واضحة للجودة				
14	تحرص الشركة على تطوير قدراتها لتقليل نسبة المعيب في الإنتاج.				
15	تلتزم الشركة بالموصفات العالمية المعتمدة في الإنتاج.				
16	تبذل الشركة جهوداً لتحقيق ميزة تنافسية عبر منتجاتها.				
17	تبذل الشركة جهود متميزة للحصول على المواد الأولية وفق المواصفات العالمية المعتمدة.				
18	تقارن الشركة مستويات إنتاجها مع جهات مرجعية وشركات متميزة .				

أبعاد المتغير الوسيط: قدرات رأس المال البشري

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
السؤال الثاني: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل قدرات رأس المال البشري، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم تأثير هذه الأبعاد في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركتكم.					
المعارف					
19	تمتلك الشركة كوادر بشرية ذات قدرات معرفية تمكنها من إيجاد حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفتهم.				
20	تحفز الشركة مواردها البشرية على التشارك بالمعرفة لزيادة الإبداع.				
21	تستخدم الكوادر البشرية التجارب العملية المكتسبة لتوفير منتجاتها بشكل متميز.				
22	تقدم الشركة حوافز للكوادر البشرية لقاء تقديمهم معارف جديدة تساهم في زيادة تنافسيتها.				

					تسهل الشركة تبادل المعلومات بين كوادرها البشرية عبر استخدام تقنيات متعددة.	23
					تحول الشركة معظم معارف كوادرها إلى معلومات صريحة من خلال تخزينها في أوعية المعلومات.	24
					تحافظ الشركة على كوادرها البشرية من خلال توفير مناخ إيجابي لهم.	25
المهارات						
					تحدد الشركة نوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون في ضوء استراتيجياتها المعتمدة.	26
					تمتلك الكوادر البشرية مهارات متنوعة تسمح باستخدامهم في مهام متنوعة.	27
					تتقن الكوادر البشرية مهارات متقدمة تمكنها من أداء الدور الحيوي المطلوب منها	28
					تتميز الكوادر البشرية برغبة تجاه العمل في الشركة	29
					تحرص الشركة على تطوير مهارات كوادرها عبر خطة منتظمة تعد لهذا الغرض.	30
					تحفز الشركة المهارات المتميزة مادياً ومعنوياً.	31
الخبرات						
					تمتلك الكوادر البشرية الخبرة الكافية للعمل في الشركة	32
					تمتلك الكوادر البشرية المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة	33
					تستثمر الشركة خبرات كوادرها في إنتاج منتجات متميزة تضيف قيمة للزبون.	34
					تستخدم الشركة خبرات كوادرها في إيجاد حلول لمشكلات الزبون .	35
					تستفيد الشركة من خبرات كوادرها في صياغة استراتيجياتها المستقبلية.	36

مؤشرات المتغير التابع: تحقيق النجاح الإستراتيجي

التسلسل	العبارة	موافق 100%	موافق 75%	موافق 50%	غير موافق 25%	غير موافق 10%
البقاء						
37	تمتلك الشركة قدرات على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية					
38	تعد الشركة سيناريوهات متعددة لتهيئة خيارات بديلة من أجل البقاء.					
39	تحلل الشركة معلومات البيئة الخارجية أول بأول.					
40	الشركة قادرة على تغيير إستراتيجياتها والاندماج مع كيانات أخرى عند الضرورة لضمان البقاء.					
41	لدى الشركة كفاءات متخصصة تضمن لها استمرار النجاح					
42	تقيم الشركة قدراتها دورياً لمواجهة أي قصور في أدائها.					
التكيف						
43	الشركة قادرة على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.					
44	لدى الشركة قدرات على التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.					
45	لدى الشركة قدرات على التكيف السريع مع الأحداث التي تحصل في بيئة العمل الداخلية بشكل فجائي.					
46	الشركة قادرة على تغيير خططها وأهدافها التنظيمية المحددة من قبل الإدارة العليا					
47	تمتلك الشركة قدرات لتحسين أوضاعها في ظروف الأزمات .					
48	تستطيع الشركة التكيف بشكل مستمر مع متطلبات السوق					
49	تمتلك الشركة قدرات إضافية للتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة والمتجددة					

النمو					
					50
					تمتلك الشركة قدرات لتحقيق النمو المستمر
					51
					تسعى الشركة لتحقيق التكامل الخلفي والأمامي.
					52
					تحاول الشركة عقد تحالفات مع المنافسين.
					53
					تمتلك الشركة توجهات لتعزيز علاقاتها مع الزبائن وسرعة الاستجابة لهم
					54
					تستخدم الشركة الطرق والأساليب التي تضمن لها تحقيق النجاح والنمو
					55
					تنوع الشركة في إنتاجها عبر إيجاد تشكيلة سلعية تلبي احتياجات فئات مختلفة من الزبائن.
					56
					تمتلك الشركة القدرة على دخول أسواق جديدة.

انتهت الاستبانة شاكرا لكم تعاونكم

ملحق (5)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

ت	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور	كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور	ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
3	أستاذ مشارك	د. احمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط
4	أستاذ مشارك	د. سعود المحاميد	جامعة الشرق الأوسط
5	أستاذ مساعد	د. امجد طويقات	جامعة الشرق الأوسط
6	أستاذ مساعد	د. سمير الجبالي	جامعة الشرق الأوسط
7	أستاذ مساعد	د. محمد أبو جليل	جامعة فيلادلفيا
8	أستاذ مساعد	د. إيهاب هيكل	جامعة الإسراء
9	أستاذ مساعد	د. إبراهيم عقل	جامعة البترا
10	أستاذ مساعد	د. خالد الطراونة	جامعة البترا
11	أستاذ مساعد	د. عبدالمولى الصوالحة	جامعة آل البيت