تأثير القدرة الجمالية التنظيمية في تطوير المنتجات
دراسة تطبيقية في شركة مصافي الجنوب

أ. د .محمد حسين منهل الباحثة . إيمان عبد الرزاق عبد الجبار
جامعة البصرة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال

ملخص :

انطلاقاً من أهمية الجمال في الأدبيات التنظيمية وعدَّه قدرةً جمالية تنظيمية تستطيع شركة مصافي الجنوب ان تواجه من خلاله التغيرات البيئية وتعمل على تطوير منتجاتها. وتأسيساً على مشكلة متمثلة بـ (ضعف مستوى المنتجات النفطية) تمت بلورتها من خلال المقابلات والاستطلاع الاولي. أُجريت الدراسة للكشف عن الدور الذي تؤديه القدرة الجمالية التنظيمية (Aesthetic Organizational Capability) لشركة مصافي الجنوب /البصرة في تطوير المنتجات (Products Development)

جرى تطوير استبانة للتأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وبالاعتماد على مجموعة عينة الدراسة جرى توزيع ١٤٦ استمارة استبانة على المديرين الفنيين والاداريين في شركة مصافي الجنوب/البصرة وتم استعادة ١٠٥، وجرى تحليلها بواسطة برنامجي (SPSS v.24 و AMOS v.24)، إذ تضمنت التحليلات (اختبارات الثبات و تحليل المسار) ، خرجت الدراسة باستنتاجات كان ابرزها : ان القدرة الجمالية التنظيمية تؤدي الى تطوير المنتجات لدى شركة مصافي الجنوب لأنها تعكس تميز المديرين العاملين في شركة مصافي الجنوب بالقدرات والمهارات التي تؤدي الى زيادة القيم الجوهرية وهي قيم العمل المتعلقة بطبيعة العمل نفسه بالتالي التقليل من القيم الخارجية لديهم والمتعلقة بنتائج العمل.

الكلمات الدالة: القدرة الجمالية التنظيمية ، تطوير المنتجات.

Effect of Aesthetic the Organizational Capability in Developing Products: Case study of South Refineries Company

Prof.Dr. Muhammed Manhal Ms. Eman Abdulrazaq Abduljabbar
Department of Business Management, College of Administration and Economics, University of Basrah

Abstract:

Based on the importance of aesthetic capability in the organizational literature, the South Refineries Company can face environmental changes and develop its products. It is based on a problem that represents a weak quality of oil products, which was crystallized through interviews and preliminary survey, The studies were carried out to reveal the role played by the organizational aesthetic capability of the Southern Refineries Company to develop the products.

A questionnaire was developed to certain the existence of a relationship between the variables of the study and relying on the total sample of the studies, where 146 questionnaires were distributed to the technical and administrative managers in the South Refinery Company in Basra and was returned 105.

As analyzed by the program (AMOS v.24 and SPSs v.24) where the analysis included tests of stability and path analysis .

The studies came out with conclusions, the most prominent of which is: The organizational aesthetic capability leads to the development of products by the South Refineries Company because it reflects the excellence of managers working in the company refineries capabilities and skills that lead to increase the core values, The nature of the work itself is thus minimized.

المقدمة :

تؤدي المنتجات النفطية دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات، إذ تشكل جزءاً لا يتجزأ من الاحتياجات الأساسية اليومية في الحياة، وكونها من المنتجات التي يكون أغلب الطلب عليها روتينياً لا يعني أن يُهمل النظر إليها من زاوية تطويرية ، إذ لا بد أن تتماشى مع التقدم الخارجي تقنياً وفكرياً وأخذ تقدم المنظمات المنافسة سواء على المستوى المحلي أم العالمي في عين الاعتبار. ويرى **(راضي,45:2012)** ان هناك ارتباطاً لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على التطوير، وتوسيع قدراتها الجوهرية . ويعرف تطوير المنتجات بانه مجموعة من الانشطة التي تهدف الى تحسين المنتجات المتاحة او الجديدة التي تقوم بدورها في استمرارية ونجاح المنظمة وتكون المصدر الرئيس للإبداع في الصناعة ، وقد عُدَّت نقطة مركزية للتنافس العالمي في العديد من الصناعات (**lark,1989:1248;Vazirzanjani&Hooshmand,2016:66**.

هذا وتتألف عملية تطوير المنتجات من عدة مراحل ومجموعة من العاملين الذين تكون حركتهم متماشية مع انسيابية نقل المنتج عبر المراحل (**Zirger&maidique,1990:868**). ويمكن ان تؤثر في الانتاجية من خلال تغيير التصميم الذي بدوره يؤثر بشكل كبير في كلف الانتاج والوقت (**Clark,1987:731**).

وبما ان المنتجات النفطية من المنتجات المستمرة في السوق العراقي ، تظهر أهمية كبيرة في انتاجها بالشكل الامثل و بجودة عالية لتعكس من خلالها قدرة المنظمة على تقديم منتجات افضل للمواطن العراقي. و في هذا الصدد أوضح (**Dogan *etal.*,2016:125**) ان القدرة الجمالية التنظيمية تؤدي دوراً بارزاً في زيادة كفاءة المنظمة من خلال تمكينها من المواجهة والتعامل مع عدم الاستقرار البيئي، ارتجال الاستجابة للمشكلات التنظيمية والتحرك وراء المنطلق التقليدي والعقلاني الذي يؤثر في ابداع المنتج والعملية الانتاجية .

والافتراض الكامن وراء المدخل التجميلي لدراسة المنظمات هو انه على الرغم من ان المنظمة في الواقع هي كيان جماعي واجتماعي ، لا تعد المعرفة جزءاً أصيلاً منها بل هي مستمدة من عمليات متعددة منها خلق المعرفة من خلال الحواس المتنوعة (Strati,2000) نقلاً عن (**Warren,2002:5**). فالجمال للحياة التنظيمية هو استعارة معرفية قائمة على أساليب تحليلية متنوعة (**Strati,1992:569**) تُمكن من ممارسات جديدة تُطور الجودة وتُحقق كفاءة وفعالية تنظيمية (**Willerding *etal.*,2016:150**). لكونها احد العوامل التي تؤثر في مقبولية المنتج او النظام الانتاجي لدى الزبون والجهات الاخرى في البيئة التنظيمية (**Macdonald,2004:1**).

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولا:- مشكلة الدراسة :

تمثل المنتوجات النفطية شرياناً مهماً للحياة وتأخذ مساحتها الواسعة من الأهمية في تحقيق المتطلبات في العديد من المجالات الرئيسة التي لا غنى عنها ، إذ نستخدمه لتشغيل المعامل والسيارات والطاقة الكهربائية والتدفئة وغيرها الكثير، كما يدخل بآلاف الصناعات المهمة التي يصعب حصرها. ويُضفي القطاع النفطي تميزاً لاسم العراق بين دول العالم لاحتوائه على عدد كبير من الحقول النفطية مما جعل اقتصاده ريعياً يُعتمد عليه اعتماداً كلياً في دخله.

و تكمن المفارقة في رداءة جودة المنتجات المحلية النفطية في العراق ومع ذلك فأن كل ما ينتج يُباع في الأسواق المحلية لكن هذا المنتوج لا يمكن أن يصمد أمام المنافسة الخارجية مثال ذلك: إن بنزين الطائرات والسيارات الممتاز يستورد من خارج العراق، لذا لا توجد فرصة حالياً لتصدير منتوج نفطي (مكرر) . ومن جانب آخر فإن المواطن العراقي يستحق أن يحصل على منتوج محلي بجودة عالية ويتمتع بالرفاهية كونه ينتمي لبلدٍ مشبعٍ بالحقول النفطية.

و نظراً للأهمية الاستراتيجية لشركة مصافي الجنوب يحاول الباحثان اعتماده مجتمعاً تطبيقياً لهذه الدراسة. وللتأكد من وجود المشكلة في المنتجات النفطية قامت الباحثة بإعداد قائمتي فحص تضمنتا مجموعة من التساؤلات. وزعت الاولى لعينة متكونة من (٨) أعضاء من المديرين في شركة مصافي الجنوب والهدف منها تشخيص المشكلة ووزعت القائمة الثانية لعينة متكونة من (٥) من ممثلي الشركات التي تمثل مستخدمي منتجات شركة مصافي الجنوب (شركة توزيع المنتجات النفطية ،المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة، الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية ، محطة جلفار ، محطة انوار الزبير)ونستنتج من القائمتين ان هناك مشكلة في المنتجات النفطية لشركة مصافي الجنوب وتكون بنسبة أعلى لبعد الجودة .

على ما تقدم لخص الباحثان مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

إلى أي مدى تتوافر القدرة الجمالية في شركة مصافي الجنوب عينة الدراسة والتي تنعكس إيجاباً على عملية تطوير المنتجات ؟

ثانيا:- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق الآتي:

١. قياس مدى توافر القدرة الجمالية التنظيمية في شركة مصافي الجنوب.

٢. قياس تأثير المتغير المستقل القدرة الجمالية التنظيمية في المتغير التابع تطوير المنتجات.

ثالثاً:- أهمية الدراسة

نظراً للتغيرات السريعة التي تحدث في العالم تحتاج شركة مصافي الجنوب ان تواكب هذه التغيرات محاذية او عابرة للمنظمات المنافسة وان تطبق احدث الوسائل لرفع كفاءتها وفعاليتها وتحقيق رضا الزبائن من الشركات المحلية والعالمية والمواطنين. لذا تكمن اهمية الدراسة فيما يلي:

١. معالجة مشكلة واقعية استناداً الى ما قدمته قائمتا الفحص لشركة مصافي الجنوب وزبائنها من الشركات والمحطات المتمثلة بانخفاض جودة المنتجات النفطية، وتعمل الدراسة على تقديم وسائل واساليب جديدة من خلال اختبار نموذج وفرضيات الدراسة للارتقاء بواقع حال الشركة من حيث توافر القدرة التجميلية التنظيمية لتحسين جودة المنتجات النفطية .

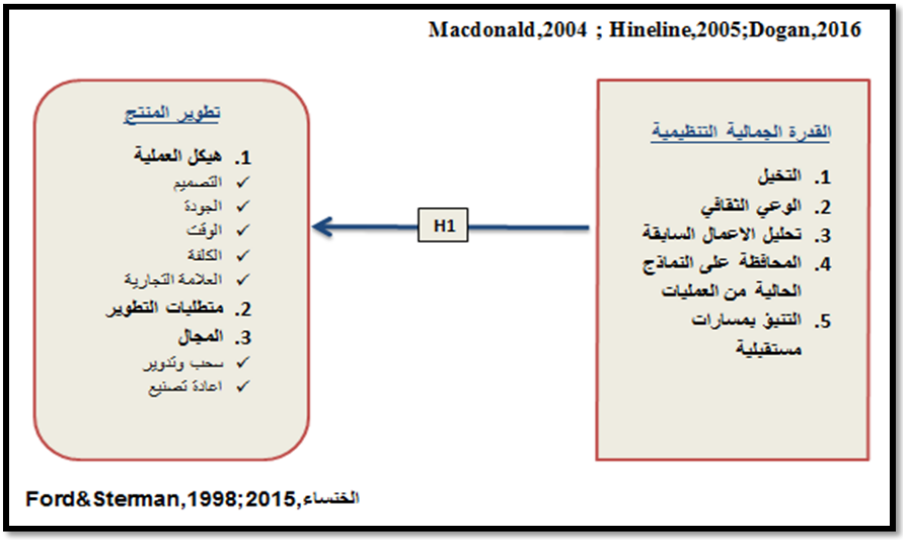
٢. تراجع جودة المنتجات النفطية يؤدي إلى ارتفاع نسبة انبعاثات الكبريت في تلك المنتجات، مما يؤدي إلى انبعاث الملوثات من غازات العوادم و الناتجة عن احتراق البنزين أو وقود الديزل وتعد من أهم الأسباب المؤدية إلى تلوث الجو في المدن وظهور الضباب الدخاني وتتمتع أفضل المنتجات النفطية جودة بنسبة أدنى من انبعاثات الكبريت.

رابعاً:- تصميم الدراسة

يشير تصميم الدراسة الى وضع الخطط لجمع المعلومات بالاستناد الى الوقت والسؤال البحثي والتي تقدم دليلاً لجمع البيانات والمعلومات ووضع إطار لتحديد العلاقات بين المتغيرات (**Cooper & Schindler,2014:125**). ونتيجة لأهداف دراستنا والتساؤل جرى اختيار المنهج التطبيقي كونه عادةً يكون بخطوات متعددة إذ يأخذ تغذية من الدراسات السابقة ويعطي تغذية الى الآخرين في البحوث المستقبلية ، يقوم على صياغة الاسئلة والفرضيات ، التحليلات الاحصائية التي يتعين القيام بها، تفسير النتائج والربط بين هذه النتائج ومناقشتها. (**Kothari,2004,37**).

خامساً:- مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة

استناداً الى ما أفرزته الأدبيات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ولا سيما دراسة كل من : (**Ford & Sterman,1998;Macdonald,2004; Hinline,2005; Dogan etal.,2016; (Nitsun,2015)(الخنساء،٢٠١٥)**. قام الباحثان ببناء المخطط الفرضي الذي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيري رئيسة، ويوضح المخطط ان المتغير القدرة الجمالية التنظيمية الذي يتكون من ابعاد (التخيل ، الوعي الثقافي ، تحليل الاعمال السابقة ، المحافظة على النماذج الحالية من العمليات ، والتنبؤ بالمسارات المستقبلي) هو المتغير المستقل Independent Variable ، والمتغير تطوير المنتجات الذي يتكون من ابعاد (هيكل العملية ، متطلبات التطوير ، والمجال) هو المتغير المعتمد (Dependent Variable ، إذ يعمل المخطط على اساس التأثير بين المتغيرات ، بحيث ينعكس توافر القدرة الجمالية التنظيمية لدى الشركة ايجابياً على تطوير منتجات الشركة . وستقوم الباحثة فضلاً عن الاختبارات الاحصائية الملائمة له ، باستخدام المقاييس ذات الطبيعة الكمية من اجل التحقق من طبيعة العلاقة والنتائج المترتبة عليها. والشكل التالي (١-١) يوضح أنموذج الدراسة :



شكل (١) : المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: اعداد الباحثين

١- الفرضية الرئيسة الاولى H1: يوجد تأثير ايجابي للقدرة الجمالية التنظيمية في تطوير المنتجات.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- H1a: يوجد تأثير ايجابي للتخيل في تطوير المنتجات.
- H1b: يوجد تأثير ايجابي للوعي الثقافي في تطوير المنتجات.
- H1c: يوجد تأثير ايجابي لتحليل الاعمال السابقة في تطوير المنتجات.
- H1d: يوجد تأثير ايجابي للمحافظة على النماذج الحالية من العمليات في تطوير المنتجات.
- H1e: يوجد تأثير ايجابي للتنبؤ بمسارات مستقبلية في تطوير المنتجات.

سادساً:- عينة الدراسة

جرى اختيار شركة مصافي الجنوب مجتمعاً للدراسة وذلك للأسباب الآتية:

١- تعد شركة مصافي الجنوب من الشركات المهمة و الاساسية في العراق اذ تشكل منتجاتها امداداً منعشاً لاستمرار الحياة في البيئة العراقية .

٢- توافقها مع متطلبات الدراسة والتي تنطوي على تطوير المنتجات.

وشمل مجتمع الدراسة في شركة مصافي الجنوب مديري الهيآت والاقسام ومسؤولي شُعب وبلغ عددهم 220 فرداً وكما مبين في الجدول أدناه :

جدول (١) المستويات التنظيمية للشركة

المستوى التنظيمي	العدد
مديرو الهيآت	٦
مديرو الاقسام	٣١
مسؤولو شُعب	183
المجموع	220

إذ اقترح **(Roscoe,1975)** أن حجم العينة أكبر من ٣٠ وأقل من ٥٠٠ مناسبة لمعظم البحوث **(Soo etal.,2014:37)** . لذا جرى توزيع ١٤٦ استمارة على العينة وتم استعادة ١٠٥ استمارة .

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً :- مفهوم واهمية القدرة الجمالية التنظيمية

انبثقت كلمة الجمال في مجال الفلسفة مترافقة مع كلمتي الفن والاحساس ، وهي كلمة يونانية قديمة متأتية من كلمة "aisthesis" أو "aisthanestha" التي تعني الإحساس ، استخدمت اولاً في المانيا في القرن ال ١٨(**White,1996:195; Pola & Güven,2016:110**) . يُعد الفيلسوف الالماني الكسندر غوتليب بومغارتن (1762-1714) والد علم الجمال اذ يعد المؤسس الحقيقي لفلسفة الجمال الحديثة او علم الجمال الذي اطلق عليه لفظ (استطيقا) و عني به علم الجمال او العلم الذي يدرس الظاهرات الجمالية (عباس،١٩٨٧:١٢٢) (**Hansen *etal.*,2007:545**).

أوضحت وجهات نظر متعددة مفهوم الجمال التنظيمي من جانب فني ومنها من تناولته من جانب علمي وكلا الجانبين تضيف الجوهر الرئيس للمعنى .

عند تناوله كعلم نتوجه الى (**Hansen *etal.*,2007:545**) الذين عرفوا علم الجمال بأنه المعرفة الحسية ومعنى الشعور بالأشياء والتجارب. ويتفق معهم (**Mack,2015:158**) بتعريفه كشكل من اشكال المعرفة القائمة على اساس الحواس.

ويرى (**Dra& MsC,2014:215**) علم الجمال داخل المنظمات على انه علم يشير الى شكل من اشكال المعرفة الانسانية التي تساعد في تحليل التعقيد، والغموض والخفايا التي نراها في الحياة اليومية للمؤسسات، لذلك من الممكن أن تنعكس التغييرات على الاستراتيجيات والميزة تنافسية التي يمكن أن تتم على وفق افضل الممارسات وتطوير قدرتها على الإبداع والابتكار.

اما عن تناول الجمال بوصفه فناً فقد اوضح (**Hansen *etal.*,2007:546**) اندراج الجمال تحت ما يسمى الفن الذي يتصل بطرائق منطقية ، وإعطاء معنى من خلال تعبيرات غير منطقية، مثل العاطفية، بسبب شكلها التمثيلي وطبيعته التجريبية، ويشمل فن الحواس الجمالية لدينا ويولد نوعاً مختلفاً من المعرفة. وعرف (**Ottensmeyer,1996:189**) الجمال بأنه قيمة من قيم الناس داخل المنظمة وهو لغة الفن والفنانين. فالفن بما يتركه من آثار منفردة في الممارسات الإدارية توجه (Guillet de Montoux, 2000: 44) نقلاً عن (**Strati&Montoux,2002:759**) الى الاشارة لتوضيح فن الاداء على انه العملية التي تسلط الضوء على الصلة بين بناء الخطاب التنظيمي وبناء الخطاب الجمالي في الممارسات التنظيمية، وان الشركات الاكثر وعياً هي التي يكون الفن جزءاً من انشطتها.

وبتشريع ان الجمال هو علم وفن فان كلا المفهومين يشتركان بكونهما مصدراً للمعرفة او شكلا من اشكال المعرفة وهي ما تسمى عند اغلب الباحثين بالمعرفة الجمالية التي اشار اليها **(Hansen *etal.*,2007:546)** بانها المعرفة المستمدة من تفسير معاني المشاعر والتجارب الحسية المتعلقة بالحياة التنظيمية.

وامتداداً لما ورد أثبت **(Eisenhardt & Martin,2000)** ان الجمال التنظيمي هي قدرة ديناميكية تتكون من مجموعة عمليات فرعية تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتناول **(Dogan etal.,2016:124)** بدوره مفهوم القدرة الجمالية التنظيمية على انها القدرة الحيوية التي تمكن المنظمة من مواجهة عدم الاستقرار البيئي ، وتشير هذه القدرة الى ١) مصدر الهام وتحفيز اعضاء المنظمة باستخدام التصورات كقيمة لصنع القرار ٢) الرؤى والقرارات الصادرة من الخيال لتعزيز الابداع والابتكار ٣) الاعتراف بالردود المدركة بالحواس وايصالها لأعضاء المنظمة .

بناءً على ما جرى عرضه من مفاهيم للقدرة الجمالية التنظيمية ترى الباحثة ان القدرة الجمالية التنظيمية:-

((هي القدرة التي تعتمد على ما هو عاطفي وجسدي (مطلق ونسبي) للقيام بطرائق ادارية تحليلية جديدة في الممارسات التنظيمية التي تمكِّن من مواجهة عدم الاستقرار البيئي وتضيف ميزة للمنظمة تتجلى مصاريفها في مخرجاتها (سلع وخدمات) مضيفة لها قيمة بنظر الزبون)).

ثانياً :- أهمية القدرة الجمالية التنظيمية

بينما تكمن أهمية القدرة الجمالية التنظيمية من خلال تقديمها لفوائد في مجالات مختلفة مرتبطة بالمفهوم التنظيمي أوجزنا بعضاً من أهميتها في النقاط التالية:

١. القدرة على تنمية المعرفة:

تأثير الجماليات التنظيمية يسهم إلى حد كبير في تنمية المعرفة **(Dra& MsC,2014:216)**. اذ تحفز على اكتساب المعرفة من خلال تعزيز وتحسين العلاقة بين العاملين وأهداف الشركة، ويأتي ذلك بفضل التدخلات الجمالية في مكان العمل **(Willerding etal.,2016,135)**. وكون الجمال شكلاً من أشكال المعرفة حول الحياة التنظيمية، جسد أشكال المعرفة الفردية والجماعية ضمن الروتين اليومي الذي يُعد حاسماً بالنسبة للجهات الفاعلة التنظيمية وتحلل هذه الأشكال من المعرفة الحواجز بين المنظمة والمجتمع **(Tylor&Hansen,2005:1227)**.

٢. القدرة على التطوير والتحسين:

تعمل القدرة الجمالية التنظيمية على مساعدة الشركات على تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل أفضل وبسرعة أكبر وتحسين العمليات التجارية، الصناعات التحويلية ، والأساليب، وبالتالي تحسين فهمنا للقدرة الجمالية التنظيمية في دراسات إدارة الابداع **(Dogan etal.,2016:124)**.

وقد أكد علماء نظرية Gestalt تقليدياً الإدراك الحسي والبعد الجمالي للمنظمات اليوم ، فإنها تأخذ فقط خطوات صغيرة لتطبيق معارفهم الخاصة لعمليات التغيير التنظيمي والتطوير الإداري التي تتأثر إلى حد كبير بهذه العوامل المعقدة والنفسية **(Biehl-Missal & Herbert Fitzek,2014:251)**.

٣. القدرة على مواجهة حالات عدم اليقين:

كان لظهور التحليل الجمالي في دراسات المنظمة إثراء هائل في المجال التنظيمي ، في العديد من الأفكار المستمدة من الفنون يمكن أن تؤدي إلى وسيلة أفضل وأكثر دقة في الإدارة والتنظيم ، فضلاً عن طرائق جديدة لدراسة هذه الممارسات **(Sørensen,2010:309)** . و أن استخدام الأساليب القائمة على الفنون في مجال الأعمال التجارية يوفر طريقة جديدة ليقترب من العالم، والتي بدورها يمكن أن تسهم في وسيلة أكثر شمولية من التعامل مع السياقات الإدارية **(Dogan etal., 2016:130)**.

أن القادة الذين هم على بينة ووعي من الابعاد الجمالية يكونوا أكثر ملاءمة لتحقيق إدارة فعالة في ظل ظروف الأزمة وعدم اليقين الشديد ، و أن القادة المتبعين المدخل الجمالي قادرون على نشر مجموعة من المهارات الفكرية والعاطفية التي يمكن أن تكون لها فوائد كبيرة في أوقات عدم اليقين، وعلى الأخص في صنع القرار للأزمات **(Bathurst,2010:311)**.

ثالثاً:- ابعاد القدرة الجمالية التنظيمية

ونتيجة لتوافر ابعاد للقدرة الجمالية التنظيمية جرى اختيار الابعاد المتقاربة التي يشترك بها الباحثون وجاء الاعتماد الاكبر على الابعاد المتخذة من قبل (Dogan etal,2016). لتناسبها مع البحث القائم وهي: (التخيل الذي يتفق مع البعد البيولوجي أو العاطفي ، الوعي الثقافي الذي يشمل اللغة والرموز وغيرها من الامور الثقافية ، تحليل الاعمال السابقة والتي تتفق مع الجماليات السابقة للباحث والمدخل الاثري ، المحافظة على الاساليب الحالية للعمليات وتتفق

مع الجماليات الحالية ، والتنبؤ بمسارات مستقبلية التي تتفق مع الجماليات المستقبلية).
وفيما يأتي عرض مفصل لأبعاد القدرة الجمالية التنظيمية:

١. التخيل:

التخيل في الممارسة الادارية هو وظيفة التأليف الجماعية التي قد تظهر أنماطا قوية من الاستقرار والاتجاه، يظهر الخيال في الممارسة بالتدفق الزمني وبأثر رجعي فضلاً عن التطلع والسؤال الذي يقوم عليه الخيال من الممارسة هو "ماذا نفعل؟" من حيث مسارات الممارسة الاجتماعية **(Carlsen,2005:32)**. و يتعين على المديرين اثارة مخيلة أعضاء المنظمة من خلال تنظيم منتديات التبصر أو دورات عصف الدماغ التي من شأنها أن توفر المجال الذي يشترك به الافراد من مختلف الإدارات التنظيمية و يمكنهم متابعة القضايا الحساسة بطريقة آمنة نفسيا. وعلاوة على ذلك ينبغي أن يفكر المديرون بطرائق التنشئة الاجتماعية العقلية التي تغذي العفوية، والتجريب ، والتزامن في المنظمات**(Dogan *etal.*,2016:130)**.

٢. الوعي الثقافي:

الوعي الثقافي هو أساس التواصل ويتمثل بالقدرة على الاعتماد على انفسنا والعلم التام بقيمنا الثقافية والمعتقدات والتصورات **(Quappe & Cantatore,2005:1)**. وله اهمية ودور ايجابي في حياة وتطور المنظمة (**خوين**،١٤٥:٢٠٠٩).

علماء المنظمة يمكن أن تتولد لديهم لغة على أساس التعبير عن فهم ممارسات العمل التنظيمية و ينبغي للإدارة تعزيز رواية القصص الرئيسة (على سبيل المثال، تاريخ المنظمة ، جهود تطوير منتجاتها ، جهود تنفيذ العملية ، تفاعلاتها مع العملاء ، والمنافسة مقابل المنظمات الاخرى) وان هذه القصص ، الأساطير ، الطقوس ، استحضار المشاعر المشتركة ، كلها تولد تأكيداً للقيم والمعتقدات المطلوبة (**Dogan etal.,2016:130**).

هذا ويجري تعزيز الوعي الثقافي في المنظمات من خلال دورات تدريبية تتناول موضوعات مختلفة منها تعزيز سمات الثقافة الحالية ، تطوير الثقافة الحالية، وتغيير الثقافة (**Schraeder etal.,2005:497**). ويحلل الوعي الثقافي من ثلاثة مستويات مختلفة يمكن تمييزها : أولا وقبل كل شيء يمكن للمرء الحديث عن الوعي الثقافي العام ، الوعي الثقافي الذاتي ، والوعي بالوضع الخاص (**osula&irvin,2009**).

٣. تحليل الاعمال السابقة:

تحليل الاعمال السابقة تنشيط المدارك والحكم على الجمالية لاستكشاف المعلومات التي نتجت عن الاعمال السابقة أو أجزاء من الاعمال السابقة **(Strati & Montoux,2002:756)**.

هذه الصفات من حضور وتجسيد كأساس لها فكرة أن الشركات تتماشى مع الظواهر الزمنية جنباً إلى جنب مع هذا الوعي ، يستخدم المدير جماليا علم الانعكاس للماضي من خلال الاعتراف بأن الحاضر هو اهم من الماضي وعلى اساسه يصاغ التفكير في المستقبل، وكمثال للمقطوعة الموسيقية يتطور احساس المستمع للموسيقى لأنها تتطور مع مرور الوقت من خلال التغييرات والتعديلات التوافقية وإيقاعها اللحني، تترجم إلى ممارسة القيادة بفكرة الفعل المنعكس للماضي تشجع القادة لاستكشاف ما يحدث في مشروعاتهم في أي لحظة عن طريق حضور إلى التجارب السابقة، واستخدامها كطريق للحاضر كما درس Bathurst اعصار كاترينا وعرض بتحليله الاستفادة من حالة اعصار بام الذي سبق اعصار كاترينا من اجل اخذ الاحتياطات لمواجهة الأعاصير القادمة **(Bathurst,2010:318-321)**.

٤. المحافظة على النماذج الحالية من العمليات:

ندرك أن المعنى الجمالي هو في كل مكان حولنا في الحياة اليومية، ونحن نعتمد على المعنى الجمالي لتوجيه السلوك، والأفكار، والإجراءات بقدر ما نحن نعتمد على العقلانية والمنطقية، ثم يجب علينا أن ندرك أيضا أن للجمالية معاني هي منتشرة في أماكن العمل تماماً كما هو الحال في الحياة اليومية **(Hansen *etal.*,2007:546)**. مفهوم "النموذج" في حد ذاته ينطوي على الحالة الثابتة التي لا تزال مستقرة ، وبالتالي تكون مفروضة في الوضع القائم ، وتشير المحافظة على النماذج الحالية الى ان تحقيق الجمالية في المنظمة مستقبلاً يتضمن ان يكون في إطار ما هو موجود فعلاً بشكل دائمي (**Dogan etal.,2016**).

٥. التنبؤ بمسارات مستقبلية:

التنبؤ هو فن وعلم توقع الاحداث في المستقبل ، وتستخدم المنظمات عادة ثلاثة انواع من التنبؤ لتخطيط العمليات في المستقبل وهي: التنبؤ الاقتصادي، والتنبؤ التكنولوجي، والتنبؤ بالطلب وهذا يكون بأبعاد زمانية مختلفة منها تنبؤات على المدى القريب، وتنبؤات على المدى المتوسط ، وتنبؤات على المدى البعيد **(محسن & النجار،٢٠٠٩:81-77)** على سبيل المثال ، في سيناريوهات التخطيط الافتراضية يمكن للمديرين محاولة الخروج بخرائط بديلة ، يغير من الافتراضات الأساسية التي بقيت من دون مساءلة ، اي توقع وتخمين التحركات المستقبلية في ظل القيود المختلفة، الى جانب ذلك يتعين على المديرين فهم أهمية التنبؤ ودور المعرفة الضمنية في ذلك فضلاً عن التصريح وتحديد الهدف الذي يدعم أعضاء المنظمة لاتخاذ المبادرة بالتنبؤ على أساس من المشاعر **(Dogan *etal.*,2016:130)**.

رابعا:- مفهوم تطوير المنتجات

يشير مصطلح منتج لأي سلعة او خدمة تقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلاً في المواصفات ، الخصائص التي يفضلها الزبون ، وبالجودة الملائمة لرغباتهم ، وبالنسبة للسلع المادية فإنها تحتاج الى تعبئة وتغليف وتمييز باسم او علامة تجارية مميزة، وبيانات ومكونات السلعة ووزنها وطريقة استخدامها وكيفية حفظها ..الخ ، كما يشمل المنتج على الخدمات التي تقدم بعد البيع مثل الصيانة ، التركيب ، اللف ، الحزم ، و المبيعات المسترجعة **(فوغالي،٤-٦:٢٠١٥)**.

تطوير المنتجات ليس بالمفهوم الهين عند تناوله على ارض الواقع في الشركات فهي عملية تتسم بالتعقيد وتتطلب الدقة ، والخبرة ، والقدرات المالية والبشرية لإنجازها على اتم وجه. فقد اوضح Clark ان تطوير المنتجات هي مجموعة معقدة من الأنشطة التي يشارك فيها كثير من الافراد لفترات طويلة **(Clark etal.,1987:733)**. واتفق معه Camuffo & Cabigiosu على ان عملية تطوير المنتج هي أنظمة معقدة تتألف من عدد كبير من المكونات مع العديد من التفاعلات بينهما**(Camuffo & Cabigiosu,2012:687)**.

وعلى الرغم من تعقيدها فإن الناتج جراء تطوير المنتجات يصب في صالح الشركة وزيادة أرباحها، ويرافق عملية التطوير تحسين لوضع المنظمة في البيئة سواء المحلية ام العالمية إذا أنجزت بالشكل الصحيح وبقدرات تنظيمية عالية. فتطوير المنتجات من وجهة نظر**(Clark,1989:1248; Vazirzanjani &.Hooshmand,2016:66)** انه مجموعة من الانشطة التي تهدف الى تحسين المنتجات المتاحة او الجديدة التي تقوم بدورها في استمرارية ونجاح المنظمة وتكون المصدر الرئيس للإبداع في الصناعة ، وقد عُدَّت كنقطة مركزية للتنافس العالمي في العديد من الصناعات .

ويعتمد تطوير المنتجات على القدرات العلمية، والاتصالات الخارجية، والخلفية الوظيفية والتعليمية لكبار المديرين **(Deeds,2000:212)**. إذ إن تطوير المنتج يشمل أي شيء يمكن تغييره أو اضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أم غير الملموسة أم الخدمات المرافقة له ويؤدي الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة ، ويكون هذا المنتج جديداً على الشركة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معاً ، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير هذا المنتج **(الخنساء،١٥:٢٠١٥)**.

بناءً على ما جرى عرضه من مفاهيم لتطوير المنتجات ترى الباحثة ان تطوير المنتجات:-

((عملية تتألف من مجموعة من الانشطة الادارية والفنية التي تهدف الى احداث تغيير في المنتج او العملية او الخدمات المرافقة للمنتج فتضفي ميزة تنافسية تواكب بها التغييرات البيئية وتواجه المنافسين)).

خامساً:- اهمية تطوير المنتجات:

يُعد المنتج كياناً مادياً ذا مواصفات شكلية العنصر الاول والأساسي لتكوين المزيج التسويقي، إذ يمثل القلب المحرك والموجه للموارد المادية وغير المادية كافة المتاحة نحو تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة المتمثلة بالبقاء والاستمرار والنمو وتحقيق المزيد من الأرباح ، لذا يؤدي تطوير المنتجات دوراً فعالاً في الشركة ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

١. مواجهة التنافس البيئي و تحقيق ميزة تنافسية:

يُعد تطوير المنتجات العماد الأساسي للمؤسسات الانتاجية في الدول المتقدمة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، من أجل تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية تكون قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة في الاسواق **(الخنساء،٢٠١٥:١٥)**. اذ يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على تطوير وتحقيق التكامل وتوسيع مقدراتها الجوهرية ،فضلاً عن التطوير المستمر للمقدرات الجوهرية الجديدة، وفي هذا السياق فإن تطوير المنتجات الجديدة يعد آلية أساسية ومهمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الاعمال سريعة التغيير، ان نجاح المنظمة في تطوير المنتجات الجديدة يرتبط بمدى امتلاكها للقدرات الجوهرية المرتبطة بالتكنولوجيا، الزبائن، والقدرات التنظيمية فضلاً عن تحقيق التكميلية بين هذه القدرات مما يسمح للمنظمة بتجاوز اداء منافسيها **(راضي،٢٠١٢:٤٥)**. و يُعد تطوير المنتجات امراً حاسماً للنجاح في العديد من الاسواق ومصدراً للميزة التنافسية اذا ما تم انجازه بشكل اسرع، افضل، وارخص من المنافسين **(Ford and Sterman,1998:31)**.

٢. الاستمرارية والبقاء:

المنتوج يضيف هامش مساهمة عالية للشركة **(Cooper and Kleinschmidt,1987:171)** . لذا فتطوير المنتجات يكون ذا أهمية قصوى في المؤسسات، وخاصة ان تطوير المنتجات يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة اعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة **(الخنساء،٢٠١٥:١٧)** . إذ تواجه الشركات في العديد من الصناعات بيئة تتسم بالتكنولوجيات

المتغيرة باستمرار والمنافسة العالمية الشديدة، وتطالب هذه البيئات الحيوية بأن تكون الشركات ابداعية فيما يتعلق بعروض منتجاتها من أجل المنافسة والبقاء على قيد الحياة، اي يجب أن تعتمد هذه الشركات على تدفق مستمر من المنتجات الابداعية **(Deeds,2000:212)**.

٣. تحقيق الجودة :

تعمل المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى المزايا التنافسية المتمثلة في الجودة ، لأنها تعطي للمؤسسة ميزة قد لا تتوافر لدى منافسيها في الأسواق ، فهي تقلل من مخاطر الديون وتخفض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية ، وان اهم الطرائق التي تلجأ إليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها تبنيها لتطوير المنتجات لأنه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية، والعمل على منح الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، مما يمكن من وضع تصميمات سليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين **(فوغالي،٢٠١٥:٦٧)**. بالتالي فإن تطوير المنتجات يؤثر في اختيار العملاء والتصنيع مع ما يترتب على ذلك من آثار على الإنتاجية والجودة وحصة السوق**(Clark etal.,1987:731)** .

إن أهداف تطوير المنتجات المتكاملة هي تحسين أعمال الشركة ، وتقليل مدة عملية التطوير، والحد من التأثير البيئي واستهلاك الموارد للمنتج، مع الاستمرار في زيادة جودة المنتج الناتج، وتركز تركيبة المنتج على مراحل التصميم التي وجدت أنها المسألة الأساسية في تطوير المنتجات **(Bhander etal.,2003:257)**.

سادساً:- ابعاد تطوير المنتجات

نتناول في هذه الفقرة المتغير المعتمد تطوير المنتجات، وجرى اعتماد نموذج **(Ford & Sterman,1998)** مع ابعاد تطوير المنتج المعتمدة في دراسة **(الخنساء،٢٠١٥)** وكانت الاخيرة ضمن الابعاد الفرعية، وجرى اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية وتتضمن الابعاد المعتمدة : هيكل العملية، ومتطلبات التطوير ، والمجال. وفيما يأتي توضيح للأبعاد الرئيسة والفرعية لمتغير تطوير المنتجات:

١. هيكل العملية

لا توجد مسألة أكثر أهمية لمديري المنتجات الجديدة من فهم العوامل التي تفصل النجاح من الفشل، ويخلص المؤلفون إلى أن تفوق المنتج هو العامل الأول الذي يؤثر في النجاح التجاري ، وأن تعريف المشروع والأنشطة المبكرة السابقة هو أهم الخطوات في عملية تطوير المنتجات الجديدة **(Cooper & Kleinschmidt,1987:169)** . ويعرف هيكل العملية انه شكل من أشكال

العلاقات السببية التي تولد سلوك المشروع التطويري لمعرفة انشطة التطوير وكيفية ترتيبها(**Ford & Sterman,1998: 31**).

هناك نوعان من وحدات المهام هي : الهندسة والتنسيق، يمكن أن تسمى الأوقات اللازمة لاستكمال مهمة وحدة الهندسة ومهمة وحدة التنسيق ونظرا للهيكل التنظيمي للمشروع ، فإن هذه الأوقات تعتمد على قدرات المهندسين وقدرة منظمة(**Matzler and Hinterhuber,1998:25**) .

٢. متطلبات التطوير

تمثل متطلبات التطوير الموارد المستخدمة في الانتاج التي تعمل فعاليتها وجودتها على تنفيذ أنشطة التطوير بحسب القدرات المتوافرة، و يمكن لنموذج المشروع الذي تقوده متطلبات التطوير أن يسمح بجدولة وتحسين الأداء، فعند توافر الحد الكافي من الموارد يتوقع إنجاز المشروع في وقت قصير جداً (**Ford and Sterman,1998:32-36**).

والفهم الواضح للعوامل التي تقود مخرجات المنتج من الممكن أن يساعد الشركة في التركيز على موارد البحث والتطوير ، الاستخدام الامثل للموارد ويزيد من طلب السوق على منتجات الشركة الجديدة (**Zirger and Maidique,1990:867**).

٣. المجال

يعرف المجال بأنه وصف لنوع العمل المطلوب لإتمام مراحل التطوير(**Ford & Sterman,1998:34**) ويشكل المجال أحد العناصر الرئيسة لاستراتيجية الشركة بعملية التطوير، في حين أن اختيار السوق وطريقة التمايز تحدد المهام الهندسية ، فإن مجال المشروع يحدد المهام التي سيتم إنجازها من قبل المجموعة المعول عليها تنفيذ المشروع (**Clark *etal.*,1987:736**).

وتشمل المهام لتطوير المنتج كما في المنتجات الغذائية مثلاً مجموعة من التغيرات المختلفة التي تؤثر في القيمة الغذائية للمنتجات مثل إدراج مكونات جديدة لتحسين الفائدة الصحية للمنتج، علاوة على ذلك هناك إعادة تصنيع تهدف إلى تحسين المظهر، على سبيل المثال خفض مستوى الأحماض الدهنية المشبعة أو زيادة مستوى الأحماض الدهنية المتعددة غير المشبعة، وباستثناء هذه التغيرات في المنتجات التي تتعلق بتغيير تركيبة المرحلة الدهنية (**Flöter,2009:291**).

المبحث الثالث :- التحليل الاحصائي

أولاً:- الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

جرى عرض الاحصاءات الوصفية والارتباطات في الجدول رقم (٢) . وقد أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير إلى تأييد أفراد عينة البحث بخصوص الدور الحيوي الذي تؤديه القدرة الجمالية التنظيمية في زيادة تطوير المنتجات، كما ان الانحراف المعياري للمتغيرات أظهرت تفاوتات بسيطة فيما بين آراء المستجيبين. فضلا عن كون جميع العلاقات فيما بين المتغيرات الاساسية عند مستوى معنوية (0.05).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	القدرة الجمالية التنظيمية	تطوير المنتجات
القدرة الجمالية التنظيمية	3.21	0.94	1	
تطوير المنتجات	3.34	1.35	0.384**	1

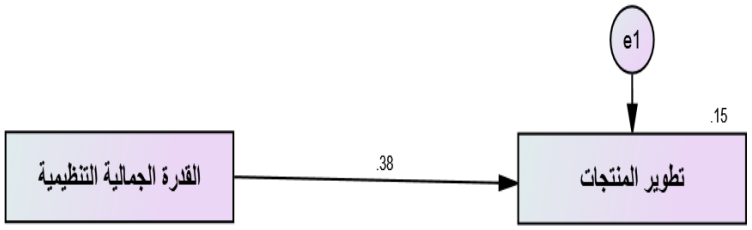
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.24 (P< 0.05)**

يتضح من الجدول أعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة اذ توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل (القدرة الجمالية التنظيمية) والمتغير المعتمد (تطوير المنتجات). وهذا ما يقدم دعما اوليا لفرضية البحث ، فقد اشارت اغلب معاملات الارتباط الى وجود أثر للقدرة الجمالية التنظيمية في تطوير المنتجات .

رابعا :- اختبار الفرضيات

بما ان فرضيات هذه الدراسة هي فرضيات علاقة تأثير (قياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات) فان برنامج AMOS 24 يعد الانسب لغرض اختبار الفرضيات بواسطة تحليل المسار فضلا عن اختبار المتغيرات الوسيطة. ويعتمد تحليل المسار على فكرة المربعات الصغرى Least Square المستخدمة في تحليل الانحدار ، إذ يتضمن تحليل المسار أوزان الانحدار Regression Weights التي تتضمن مخرجاتها معاملات المسار Estimate وهي أوزان مشابهة لأوزان الانحدار (B or β) وقد تكون معاملات المسار عادية مثل معاملات الانحدار (B) أو معاملات مسار معيارية ، وكذلك يتضمن تحليل المسار النسبة الحرجة Critical Ratio (C.R) التي تبين مستوى

الاختلافات بين أوزان الانحرافات وتقابل قيمة (t) في تحليل الانحدار ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم (C.R) أكبر من 1.96(+)(-)، عند مستوى معنوية 0.05 **(Tabachnick & Fidell , 2001 :687)** . والجدول (3) والشكل (2) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .



شكل (2) علاقة التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة
المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.24

جدول (3)

علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

			Effect	Estimate	C.R.	Results
تطوير المنتجات	<---	القدرة الجمالية التنظيمية	مباشر	.380	6.870*	تقبل

*** عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

وبناءً على معاملات المسار والمبنية في الجدول (3) والشكل (2) والشكل (3) باستخدام برنامج Amos.24 ، يتضح أن اغلب فرضيات الدراسة مدعومة . حيث ان القدرة الجمالية التنظيمية ذات تأثير ايجابي على المتغير المعتمد تطوير المنتجات اذ بلغت التأثير المباشر (0.380) . وبالتالي تقبل الفرضيات الرئيسية (H1) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا:- الاستنتاجات :

تمخضت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات مثلت نقاشاً مستفيضاً لما توصلت إليه من خلال الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها والتي صيغت من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وما جرى جمعه من بيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين العاملين في شركة مصافي الجنوب. وفيما يأتي أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

١. أفضت نتائج التحليل عن وجود تأثير مباشر ذي دلالة احصائية بين المتغير المستقل القدرة الجمالية التنظيمية وتطوير المنتج وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (**Lindahl, 2013:128**) . وقد عزت الدراسة ذلك الى حقيقة ان القدرة الجمالية التنظيمية تؤدي الى تطوير المنتجات لدى شركة مصافي الجنوب بسبب ان القدرة الجمالية التنظيمية تؤدي الى تميز شركة مصافي الجنوب بالقدرات والمهارات التي تؤدي الى زيادة القيم الجوهرية المتعلقة بطبيعة العمل نفسه وبالتالي التقليل من القيم الخارجية للشركة والمتعلقة بنتائج العمل.
٢. . أظهرت نتائج الاحصاءات الوصفية ان تصور الافراد العاملين في شركة مصافي الجنوب لمتغير القدرة الجمالية التنظيمية كان متوسطا، مما يؤشر على أن أفراد قطاع الصناعة النفطية يعتقدون ان هناك انخفاضاً في صراعات العمل و ضغوط العمل فضلاً عن وجود مستويات متوسطة من المشاركة في الآراء والوعي الثقافي والضعف في مستوى تحليل الاعمال وبالتالي ضعف العوامل التحفيزية كل هذه العوامل وغيرها تؤدي الى التقليل من القدرة الجمالية لشركة مصافي الجنوب.
٣. أوضحت نتائج الاحصاءات الوصفية من خلال اجابات افراد العينة في شركة مصافي الجنوب للمتغير التابع (تطور المنتج) كان بمستوى متوسط والسبب في ذلك يعود الى وجود ضعف في متطلبات التطوير الناتجة عن الضعف في الموارد المالية فضلا عن وجود كفاءات ضعيفة داخل المنظمة فضلاً عن ان هناك ضعفاً في القدرة في تحديد مجال العمل فضلا عن زيادة التكاليف الناتجة عن ضعف الالتزام بالمواصفات التسويقية العراقية.

ثانيا:- التوصيات

١. التوصية الاولى: تحسين المهارات الجمالية فضلاً عن المهارات الفنية والمهارات الادراكية والمهارات الانسانية .

- آلية التنفيذ:

✓ إثارة خيال الاعضاء في الشركة المبحوثة بتنظيم منتديات الاستشراف أو جلسات العصف الذهني التي ستوفر مجالا قائما بذاته يستطيع فيه الأشخاص من اقسام مختلفة متابعة القضايا الحاسمة بطريقة آمنة نفسيا.

✓ التوجه الفعلي لشركة مصافي الجنوب نحو تصميم دورات تدريبية منهجية للعاملين في الشركة.

٢. التوصية الثانية: التوجه الفعلي لشركة مصافي الجنوب نحو تحسين العمل الفردي والجماعي .

- آلية التنفيذ:

✓ تعزيز السلوك التعاوني من أجل خلق جو من الثقة في مجموعات العمل بالشكل الذي يؤدي الى تعزيز القدرة الجمالية التنظيمية .

✓ زيادة الوعي الثقافي لدى الاعضاء من أجل الدفع بالعمل الخالص لتحقيق رسالة المنظمة وخلق الولاء التنظيمي.

٣. التوصية الثالثة: دعم البيئة التنظيمية لشركة مصافي الجنوب بما يعزز الابداع والابتكار.

- آلية التنفيذ:

✓ تعزيز الاستقلال الذاتي والتقليل من الجمود التنظيمي .

✓ زيادة الدعم لتكنولوجيا المعلومات المتطورة.

✓ تجزئة المنظمة الى وحدات صغيره والعمل بسياسة المنظمة الصغيرة لكل جزء.

✓ تعزيز القصص والرموز التنظيمية من خلال التركيز على تاريخ المنظمة، جهود تطوير المنتجات، جهود تنفيذ العملية، تفاعلاتها مع العملاء، ومنافستها ضد المنافسين الجدد .

✓ التسامح مع الاخطاء ومشكلات العمل.

٤. التوصية الرابعة: زيادة دمج تأثيرات هياكل العملية، ومتطلبات التطوير والمجال، وتحسين استخدام تلك النماذج كأدوات للتعلم والتحسين وتنشيط الذهن للواقع الحالي والمستقبلي بأداء عملية التطوير.

- آلية التنفيذ:

✓ وضع نماذج صريحة تصف وتختبر هياكل العمليات التطويرية بشكل واضح وصريح والتغييرات فيما بين المراحل وتدفقات التغذية العكسية فيما بينها .

✓ دراسة المشكلات السابقة التي اعترضت عمليات التطوير المماثلة.

✓ اقامة اجتماعات ومؤتمرات يجرى فيها عرض تنبؤات الخبراء والمديرين للنتائج المستقبلية لعملية التطوير.

٥. التوصية الخامسة: التوجه نحو تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتجات .

- آلية التنفيذ :

✓ استخدام عملية دينامية تنطوي على قدر كبير من الاعتماد على التجربة والخطأ والتعلم عن طريق العمل

✓ تزويد الفرق بأحدث التقنيات .

✓ توظيف الخبراء المؤهلين بشكل مفرط لتطوير المنتجات.

✓ استخدام نتائج البحوث لمساعدة الفرق غير الفعالة لتصبح أكثر فعالية، من خلال التركيز على العوامل البارزة لدى فريق البحث والتطوير من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في العملية.

٦. التوصية السادسة: يجب على الإدارة أن تعيد النظر في أوجه القصور في المهارات والموارد التي تواجهها وتحاول التغلب عليها مع الاستفادة من الموارد التي تمتلكها، ومن ثم يمكن السيطرة على مخاطر المنتجات على الأقل إلى حد ما .

- آلية التنفيذ:

✓ إجراءات موجهة من قبل الإدارة والاخذ بعين الاعتبار وجود كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على نجاح المنتج في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المنتجات .

٧. التوصية السابعة: العمل على رفع أداء كل من أنشطة التسويق ، والتقنية ، وجودة المنتج المتفوقة كونها سوابق أكثر مباشرة من نجاح المنتج .

- آلية التنفيذ:

✓ ممارسة الإدارة لأشكال دقيقة من السيطرة في جميع مراحل عملية التطوير

✓ تلبية جميع الاحتياجات المطلوبة.

✓ التواصل المستمر مع الزبائن .

✓ الارتقاء بالمتطلبات الجذابة المتوفرة في الاسواق.

٨. التوصية الثامنة: التركيز بشكل أوسع على قياس جودة المنتج ومعرفة رضا الزبون عنها .

- آلية التنفيذ:

✓ استحداث تقنيات للقياس المستمر بفترات متقاربة .

✓ تبني نماذج مثل نموذج كانو الذي يعمل على إشراك الزبائن في عملية التطوير من خلال قياس رضا العملاء عن المنتجات والأخذ بآرائهم وبهذه الطريقة يمكن إدارة مشروعات تطوير المنتجات بشكل أكثر انتظاما و أكبر فائدة .

٩. التوصية التاسعة: الاهتمام بتقديم الدعم من قبل الإدارة العليا للأدوار والمهام المحددة بوضوح للمشاركين .

- آلية التنفيذ:

✓ استخدام التقنيات الإبداعية.

✓ المناقشة في مجموعات العمل الصغيرة والاتصال المباشر والحوار غير الهرمي.

الاعتدال والمرونة في تنسيق المناقشات والحوارات هذا ما يجعل سير العملية بشكل أكثر انسيابية و وضوح.

المراجع

المراجع العربية:

- بلباهي الخنساء، ٢٠١٥، اثر تطوير المنتجات على اتجاهات المستهلكين – دراسة استطلاعية لعينة من مستهلكي منتجات مؤسسة ((كوندر اليكترونيكس)) بولاية بسكرة / الجزائر.
- جواد محسن راضي (٢٠١٢)، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/النجف، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، م.٨، ع.٣٣، ص ٤٥-٦٥
- راندا فوغالي ،٢٠١٥، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- قالمة .
- سندس رضيوي خوين (٢٠٠٩)، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، م٠، ع٧٥، ص ١٤٠-١٨٢.
- عبد الكريم محسن وصباح النجار ، ٢٠٠٩، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، مكتبة الذاكرة-العراق.

المراجع الاجنبية:

- Bathurst, R., Jackson, B., & Statler, M. (2010). Leading aesthetically in uncertain times. Leadership,Vol.6,No.3,pp. 311-330
- Bhander, G. S., Hauschild, M., & McAloone, T. (2003). Implementing life cycle assessment in product development. Environmental Progress & Sustainable Energy, Vol.22,No.4,pp. 255-267.
- C R Kothari, Dr. .(2004). Research methodology : methods & techniques, 2th ed , New Age International (P) Ltd, New Delhi .
- Carlsen, A. (2005). Organizational becoming as dialogic imagination of practice: The case of the indomitable Gauls. *Organization Science*, Vol.17,No.1, pp132-149.
- Clark, K. B. (1989). Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development. Management science, Vol. 35,No.10, pp1247-1263.
- Clark, K. B., Chew, W. B., Fujimoto, T., Meyer, J., & Scherer, F. M. (1987). Product development in the world auto industry. *Brookings Papers on economic activity, Vol.1987,No.*3,pp. 729-781.

- Cooper, Donald R., and Schindler, Pamela S., (2014). "Business Research Methods" , 12th ed.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers?. *Journal of product innovation management*, *Vol.4*,No.3,pp. 169-184.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business venturing*, *Vol.15*,No.3,pp. 211-229.
- Dogan, D., Keskin, H., & Akgun, A. E. (2016). Organizational Aesthetic Capability and Firm Product and Process Innovativeness. International Business Research ,Vol.9,No.7, pp124.
- Fitzek, H., & Biehl-Missal, B. (2014). Hidden Heritage A Gestalt Theoretical Approach to the Aesthetics of Management and Organisation. Gestalt Theory, Vol.36,No.3,pp 251-266.
- Flöter, E. (2009). The role of physical properties data in product development. European journal of lipid science and technology, 111(3), 219-226.
- Ford, D. N., & Sterman, J. D. (1998). Dynamic modeling of product development processes. *System Dynamics Review*, Vol. *14, No.*1, pp31-68.
- Güven, E., & Polat, S. (2016). Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers. Journal of Education and Training Studies, Vol.4,No.11,pp 109-118.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. The Leadership Quarterly, Vol.18,No.6,pp. 544-560
- Hineline, P. N. (2005). The aesthetics of behavioral arrangements. The Behavior Analyst, Vol.28, No.1, pp 15.
- Kim B. Clark & Takahiro Fujimoto & Bruce Chew.(1987) Product development in the world auto industry. Brooking institution press, Vol.1,No.3, pp 729-781
- Lindahi,(2013) .visual aesthetics in product development , LiU Tryck, Linkoping
- Luo, X. and Bhattacharya, C.B., 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. Journal of marketing,Vol. 70,No.4, pp.1-18.
- Macdonald, A. S. (2004). AN AESTHETICS FRAMEWORK FOR DISCUSSING 'INCLUSIVE'ISSUES IN DESIGN. In DS 32: Proceedings of DESIGN 2004, the 8th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia.

- Mack, K. (2015). Breaching or disturbing the peace Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. Management Learning, Vol.46,No.2,pp. 156-174.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Technovation,Vol. 18, No.1, pp25-38.
- nara Antunes Vieira Willerding, MsC & Édis Mafra Lapolli, Dra (2014).Organizational Aesthetics as a Contribution in the Management of Entrepreneurial Organizations: Systematic Literature Review and Qualitative Meta-Synthesis.International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 4, No. 10, pp 215-226.
- Nitsun, M. (1998). The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part I—Theory. *Group Analysis*, *Vol.31, No.*3, pp 245-267
- Osula, B., & Irvin, S. M. (2009). Cultural awareness in intercultural mentoring A model for enhancing mentoring relationships. International Journal of Leadership Studies, Vol.5,No.1,pp 37-50.
- Ottensmeyer, Edward J. Too strong to stop, too sweet to lose Aesthetics as a way to know organizations. (1996) pp189-194.
- Pallant, J., (2011). SPSS Survival Manual , 4th ed, open university press, McGraw-Hill education.
- Quappe, S., & Cantatore, G. (2005). What is cultural awareness, anyway How do I build it. Retrieved July, 17, 2008.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations Promoting change through training and leading by example. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 6, pp492-
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Research Method For Business, 5th ed, John Wiley
- Soo, W. L., Cheng, M. S., Lim, W. V., Tan, K. X., & Tan, S. L. (2014). *The influence of psychological empowerment and organisational justice on organisational commitment among secondary school teachers* (Doctoral dissertation, UTAR).
- Sørensen, B. M. (2010). St Paul's conversion the aesthetic organization of labour. Organization Studies, Vol.31,No.3,pp. 307-326.

- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. Academy of Management Review, Vol.17, No.3, pp 568-581.
- Strati, Antonio, and Pierre Guillet deMontoux. Introduction organizing aesthetics. (2002)pp.755-766
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics , 4th ed. Boston Allyn
- Taylor, S. S., & Hansen, H. (2005). Finding form Looking at the field of organizational aesthetics. Journal of Management Studies,Vol. 42,No.6,pp. 1211-1231.
- Vazirzanjani, H. R., & Hooshmand, A.(2016) Competitive Advantage Based on New Product Development. International academic journal of business management, Vol.3, No.6, pp 66-71
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics. Ephemera, Vol.2, No.3, pp224-245.
- White, D. A. (1996). It's working beautifully!'Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. Organization,Vol .3,No.2,pp.195-208.
- Willerding, I. A. V., Silveira, A. C. M., Berchin, I. I., Lapolli, É. M., & de Andrade, J. B. S. O. (2016). STRATEGIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND THE ORGANIZATIONAL AESTHETIC PERSPECTIVE. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Vol.9, No.2, pp134-165
- Willerding, I. A. V., Silveira, A. C. M., Berchin, I. I., Lapolli, É. M., & de Andrade, J. B. S. O. (2016). STRATEGIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND THE ORGANIZATIONAL AESTHETIC PERSPECTIVE. Revista Eletrôni.
- Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. Management science, Vol.36, No.7, pp867-883.

[1] Associate Professor, University of Basra, College of Administration and Economic , Business Administration Department . Email: manhal_manhal@yahoo.com

[2] Researcher , University of Basra, College of Administration and Economic , Business Administration Department . Email: amoona_aaa@yahoo.com