

Organizational commitment and its role in achieving strategic flexibility through the Hofstede's Cultural Dimensions

الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد

الثقافية : دراسة تحليلية في جامعة كربلاء

م.د. جنان مهدي شهيد الدهان

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

سعت هذه الدراسة لتحديد اثر الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية . ومن اجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة ابعاد الالتزام التنظيمي المتمثل بـ (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) وابعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة بـ (مرونة السوق ، مرونة الانتاج ، المرونة التنافسية) ، واما ابعاد هوفستيد الثقافية فتتمثلت بـ (مسافة القوة ، عدم اليقين ، الفردية ، الذكورية ، اتجاه طويل الأمد ، الانغماس). تمثل مجتمع الدراسة 116 فردا من موظفي واساتذة كلية الادارة والاقتصاد ورئاسة جامعة كربلاء ، وقد تم قياس متغيرات الدراسة باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا لغرض .

استخدم المنهج التحليلي في الدراسة ، وقد صممت جميع المقاييس بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . هدفت الدراسة الى محاولة اثبات امكانية تطبيق نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية في المنظمات العراقية المتمثلة في جامعة كربلاء . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها، وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في المرونة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط ابعاد هوفستيد الثقافية . وقد اختلفت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من بين اهم هذه التوصيات تعزيز الوعي والادراك لمفهوم التنوع الثقافي وابعاده واهميته ودوره في تشجيع روح الالتزام لدى العاملين من خلال دفعهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على اخذ روح المبادرة الفردية وتوليد الافكار الابداعية والمشاركة في تطبيقها لتحسين جودة الخدمات المقدمة .

الكلمات المفتاحية : الالتزام التنظيمي ، المرونة الاستراتيجية ، ابعاد هوفستيد الثقافية

Abstract

This study sought to determine the impact of organizational commitment and its role in achieving strategic flexibility through the cultural dimensions of Hofstead. In order to achieve this, the study adopted the dimensions of the organizational commitment of (emotional commitment, continuous commitment, normative commitment) and the extension of strategic flexibility (market flexibility, production flexibility, competitive flexibility). The cultural dimensions of Hofstead were: (Individual, masculine, long-term trend, indulgences).

The study population was represented at the University of Karbala. The study variables were measured using a questionnaire questionnaire prepared for this purpose, with 116 questionnaires distributed

The study has reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a positive, strong, and significant relationship of significance to the organizational commitment to strategic flexibility through the medium variable Hofstead cultural dimensions. The study concluded with a set of recommendations. To promote awareness and understanding of the concept of cultural diversity, its importance and its role in promoting the spirit of commitment of employees by encouraging them to participate in decision-making, encouraging the taking of individual entrepreneurship and generating creative ideas and participating in their application to improve the quality of services provided.

المقدمة :

برزت أهمية الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بشكل كبير في الآونة الأخيرة باعتبارهم من أهم العوامل المحددة لنجاح المنظمات ، فهي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ومستويات الإبداع والدافعية والولاء للمنظمة ، وهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها لأنها المحرك الرئيسي لطاقت العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم على افتراض وجود علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمعتقدات والتقاليد التي تدفع الأفراد بالالتزام في العمل وقبول التغييرات التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل .

إن عالمنا اليوم يشهد تحولات كبيرة وتغيرات سريعة في أوقات قصيرة ، فالمنظمات الكبيرة يجب أن تتصف بالمرونة وسرعة التغيير فلا بد من المواءمة بين مقتضيات الحال وتطورات الأحداث . ونتيجة لذلك، فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي . فوجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمرا صعبا والمفاجآت هي الأكثر احتمالا ، وهذا يتحقق بوجود التزام تنظيمي عالي من قبل الأفراد من خلال إبعاد هوفستيد الثقافية.

إن المنظمات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية وذات درجة عالية من المرونة لتحقيق التحسين المستمر في الكلفة والعمليات والجودة وخلق بيئة إيجابية تقدم المزيد من الخدمات والحلول الابتكارية والمبدعة لمشكلاتها والتي تضمن إشباع حاجات الأفراد يؤدي إلى حبهم وولائهم ورضاهم عن العمل ورغبتهم بالبقاء والانتماء للمنظمة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قسمت إلى أربع مباحث ، اختص المبحث الأول منها لعرض المنهجية ، فيما اختص المبحث الثاني بعرض الإطار المعرفي للبحث ، ومن ثم جاء المبحث الثالث ليقدم اختصارا وتحليلا لفرضية البحث وأخيرا المبحث الرابع يعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث .

أولاً: المبحث الأول : منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

تتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات، والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولة أكبر على عاتق القيادات الإدارية في سبيل المواءمة بين استمرار المنظمات، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير.

وفي ضوء ذلك أصبح الالتزام التنظيمي يأخذ بعدا مهماً في رصد مستقبل المنظمات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلباً على كفاءتها الإنتاجية وفقاً للقيم والتقاليد للأفراد العاملين .

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في كيفية بناء التزام تنظيمي يساهم في نجاح المنظمات عبر تطبيق المرونة الاستراتيجية من خلال إبعاد هوفستيد الثقافية ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1) ما مستوى وعي أفراد المنظمة في تطبيق أفكارا وروى لبناء التزام تنظيمي إيجابي اعتمادا على إبعاد هوفستيد الثقافية .
- 2) هل تدرك المنظمة أهمية المرونة الاستراتيجية في إنجاز أهدافها ؟
- 3) هل يؤثر التنوع الثقافي المستندة إلى إبعاد هوفستيد في تحقيق المرونة الاستراتيجية؟

2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة إثبات إمكانية تطبيق نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية في المنظمات العراقية ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالاستناد إلى الالتزام في هذه المنظمات كما وتهدف إلى:

- 1- التعرف على أهم الآثار الثقافية التنظيمية في منظور هوفستيد .
- 2- بيان أي الأبعاد الثقافية يحتاج إلى تدعيم وترصين وإيها أكثر تأثير في نجاح المنظمة بتحقيق أهدافها .
- 3- التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق إبعاد الثقافة لهوفستيد لدى العاملين .
- 4- التعرف على أثر الأبعاد الثقافية لهوفستيد في تحقيق المرونة الاستراتيجية .
- 5- معرفة مدى تبني المنظمات لأبعاد المرونة الاستراتيجية وأهمية هذه الأبعاد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- 6- دراسة إمكانية توسيع الأبعاد الثقافية لهوفستيد بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

3- أهمية الدراسة

ان الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في بناء وتحقيق اهداف المنظمة الرئيسية من الربحية والنمو والمرونة والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من الاهداف. فتقافة المنظمة هي الموجه الاساسي لنشاطاتها على مستوى الافراد والجماعات وهي تعكس الصورة الواقعية للمنظمة لدى زبائنها . ومن هنا تبرز أهمية الدراسة فالثقافة المنظمة تعمل بشكل فاعل على تحقيق التزام تنظيمي لدى العاملين والتي تؤثر في المرونة الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة والتكيف معها لتحقيق السبق الممكن على المنافسين وتهتم الدراسة بـ :

- 1- توضيح مفهوم وابعاد هوفستيد الثقافية وكيفية تطبيقها في جامعة كربلاء لتحقيق اهداف المنظمة .
- 2- تعمل الدراسة على تقديم نموذج ممكن الاعتماد عليه لبناء ثقافات المنظمة .
- 3- تبحث الدراسة كيفية اشراك العاملين في تحديد الابعاد الثقافية وكيفية تركيز هذه الابعاد في ذهن الادارة والعاملين على حد سواء .

4- فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية

1. يوجد تأثير للالتزام التنظيمي في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
2. يوجد تأثير لابعاد هوفستيد الثقافية في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
3. يوجد تأثير غير مباشر للالتزام التنظيمي في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية .

5- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة بجامعة كربلاء : لتمثيل العينة الاولية . لان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي تشير الى نجاح هذا الموضوع في قطاع التعليم . وهو ما تم ملاحظته فعلا من توفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية مايسهل مهام استئجار الفرص المتاحة ومن ثم العمل على الاستحواذ على الفرص من خلال اعادة تشكيل الموارد المتاحة لديها بهدف تحقيق المرونة الاستراتيجية.

شملت الدراسة (116) فردا من موظفي واساتذة كلية الادارة والاقتصاد ورئاسة جامعة كربلاء ، حيث وزعت 125 استمارة واسترجع 116 . تم تقدير حجم العينة وفقا للمقياس الذي قدمته Survey System بمستوى ثقة 0.99 وهامش خطأ (10%)¹ (Palta,2003:6) . واعتمدت الدراسة أيضا على المنهج التحليلي الاختباري الذي يعتمد على قياس متغيرات الدراسة من خلال اجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة .

6- ادوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات، كما موضح في أدناه:

1. الجانب النظري : تم الاعتماد على الكتب والدوريات (الاجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
2. الجانب التطبيقي : لقد استخدمت في الجانب التطبيقي مجموعة من المقاييس العالمية التي استخدمت في البحوث والدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة وقد قام الباحثون بالربط بين هذه المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة نموذج قابل للتطبيق والتعميم على مجتمع الدراسة ككل .

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل نتائج جمع البيانات تم الاعتماد الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- مقياس (Likert) الخماسي الدرجات والذي يعتبر من أكثر الأساليب المستخدمة ، كما انه يتسم بالوضوح والدقة ، وقد حددت قيم المقياس من (1) للقيمة الأقل الى (5) للقيمة الأعلى .
- 2- أسلوب تحليل المسار (Path analysis) لحساب التأثيرات المباشرة وغير مباشرة .
- 3- البرنامج الاحصائي (AMOS Var.24) لحساب التأثيرات المباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة .
- 4- التكرارات والنسب المئوية .
- 5- الوسط الحسابي الموزون .
- 6- الانحراف المعياري

¹ مقياس Palta هو مقياس لتحديد اقل حجم عينة مقبول لمجتمع كبير جدا او غير معروف وكان العدد الحقيقي لعينة الدراسة حسب هذا المقياس هو (64) .

8- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يلي:

- أ- الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في جامعة كربلاء .
- ب- الحدود الزمانية: جرى إجراء البحث خلال المدة 6/1 / 2018 ولغاية 15 / 9 / 2018.

9- بعض الدراسات السابقة

1- دراسة **Xiumei Shi (2011) : Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent?** تركز هذه الدراسة على المقارنة بين الأبعاد الثقافية لنموذج هوفستد وغلوب (نموذج القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي) في جمع البيانات والبلدان المشاركة في كلا النموذجين والأبعاد المختلفة والمنهجية واستنتاج التحليل. النموذجان لهما أوجه تشابه ولكنهما ما زالا مختلفين. يمكن أن تؤدي هذه الاختلافات في تصميم البحث إلى نتائج مختلفة عند تطبيق النماذج ثنائية الأبعاد على حقول بحث مختلفة. اختار المؤلفون مقارنة نموذج الثقافيين وذلك لان كلاهما يقيس الأبعاد الثقافية مع الدرجات.

2- دراسة **Geert Hofstede (2011) : Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**

يصف هذا البحث نموذج هوفستيد لستة أبعاد للثقافات الوطنية: قوة المسافة ، عدم اليقين ، الفردية / الجماعية ، الذكورة / الأنوثة ، التوجه طويل / قصير المدى ، والانغماس / التقييد. يعرض البحث الجهود المفاهيمية والبحثية التي سبقته وقاد إليها ، أصبح نموذجًا لمقارنة الثقافات ، وجهت الجهود البحثية التي أعقبها وبنيت عليها. يشدد البحث على أن الأبعاد تعتمد على مستوى التجميع ؛ فهو يصف الأبعاد الستة المختلفة الموجودة في البحث عبر الثقافات التنظيمية. ويحذر من الخلط مع اختلافات القيمة على المستوى الفردي. ويختتم ذلك بنظرة مستقبلية لما قد تحققه دراسة أبعاد الثقافات الوطنية عبر البلدان .

3- دراسة **Barbara B. Brown (2003) : employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**

الغرض من هذا البحث هو التحقق من العلاقة بين تصورات الموظفين لسلوكيات القيادة المباشرة الموجهة نحو العلاقات والموجه نحو المهام الخاصة بهم وبين الأنواع المختلفة من الالتزام التنظيمي.

استُخدم استبيان القيادة المتعددة العوامل (نموذج MLQ Form 5X) لقياس سلوكيات القيادة الموجهة نحو العلاقات والموجهة نحو المهام. استخدم استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) الخاص بقياس المستوى التنظيمي .

ثانياً: المبحث الثاني : الاطار النظري

في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى مفاهيم الالتزام التنظيمي ، والمرونة الاستراتيجية ، وابعاد هوفستيد الثقافية

1. الالتزام التنظيمي

أ- مفهوم الالتزام التنظيمي

يؤخذ الالتزام بوصفه اتفاقاً مستقبلاً لمهمة محددة في ظروف ووقائع خاصة. ويسمى اعتقاد الفرد وسلوكه للمنظمة بأنها التزام تنظيمي [1]. وتؤكد دراسة **Chen, Aryee** أن التزام الفرد ضروري لأداء المنظمة [2]. فالفرد يصبح ملتزماً عندما يكون مخلصاً للواجبات والمهام الموكلة إليه، ومبدع في عمله [3]. ان التزام الفرد هو مكافأة للمنظمة. وجود مثل هكذا افراد يساعد المنظمة على نقل جودتها إلى إنتاجية المنظمة [4]. فالالتزام التنظيمي هو المحرك الرئيسي للسلوك التنظيمي [5]. ويعتبر الالتزام التنظيمي أهم مفهوم يؤثر على دوران الوظائف والأداء الوظيفي ، فضلاً عن الأداء التنظيمي [6]. حيث زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي وفقاً لفكرة أن هذا المفهوم هو جزء كبير من الظروف النفسية للفرد لأن الافراد الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي عال يؤدي الى سلوك إيجابي في مكان العمل، مثل الأداء الوظيفي العالي، وأنشطة الموائمة، والتي تفيد المنظمة بالتأكد [7] ، فإنه يعكس درجة استيعاب الفرد واعتماد خصائص المنظمة أو منظوراتها" [8]. وهناك اتفاق واسع النطاق في الأدبيات على أن الالتزام التنظيمي يستند إلى الموقف [9] ومع ذلك، فإنه يمكن أيضاً أن تقوم على السلوك الفردي [10]. واستناداً لذلك يمكن تعريف الالتزام على أنه تقييم إيجابي للمنظمة والأهداف التنظيمية . وهو يصف الالتزام باعتباره ترابط بين الفرد وصاحب العمل. ويؤدي مستوى الالتزام القوي إلى زيادة فترة بقاء الافراد داخل المنظمة [11].

ان جوهر الالتزام التنظيمي يمكن ان يميز بالالتزام اخر هو تحقيق الاستقرار او اشراك القوة التي تعطي مبرر لسلوك او ربط الافراد باتجاه معين في العمل [12]. فالالتزام الفرد مع المنظمة حافز كبير لأنه في هذه الحالة أنها سوف تعمل من أجل الأهداف التنظيمية وأيضا تحقيق هدفهم حيث يعتمد الالتزام التنظيمي على كفاءة الفرد ودوافعه الداخلية [13].

وبوجه عام، يعتبر الالتزام التنظيمي مقياساً مفيداً للفاعلية التنظيمية [14]. وهو بناء متعدد الأبعاد ، لان لديه القدرة على التنبؤ بالنتائج التنظيمية مثل الأداء، والدوران، والتعب، والحياة، والأهداف التنظيمية [15]. ففي عام 1991 اوصى **Meyer & Allen** بأن يدرس التزام الافراد من منظوري الموقف والسلوكي. حيث يركز منظور الموقف على تحديد الأحداث التي تسهم في تطوير الالتزام . بينما يركز المنظور السلوكي على تحديد الظروف التي يتكرر فيها السلوك، بمجرد إظهاره، إلى جانب آثاره على التغييرات في المواقف [8].

وبناء على ذلك يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه استجابة فعالة أو موقف ناجم عن تقييم لحالة العمل التي تعلق أو تربط الفرد بالمنظمة [16]. وهو التزام الافراد بالمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة اذ ينطوي على ذلك تحديد مستويات هوية الافراد ، والمشاركة، والولاء [17]. وهو القوة النسبية لدمج الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها، ويمكن أن يتسم بالإيمان القوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل جهد كبير بالنيابة عن المنظمة، والحفاظ على انتمائه الى المنظمة[18].

ب- ابعاد الالتزام التنظيمي

طور Allen and Meyer أداة لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. [19]

(1) **الالتزام العاطفي** يشير إلى الارتباط العاطفي للأفراد ، وتحديد الهوية، والمشاركة في المنظمة [20]. وهو يحدث عندما يتبنى الأفراد تماماً أهداف المنظمة وقيمها. وهم يتورطون عاطفياً مع المنظمة ويشعرون بالمسؤولية الشخصية عن مستوى نجاح المنظمة. هؤلاء الأفراد عادة ما تظهر مستويات عالية من الأداء، ومواقف العمل الإيجابية، والرغبة في البقاء مع المنظمة [15].

(2) **الالتزام المستمر** فهو يشير إلى تقييم الافراد لما إذا كانت تكاليف مغادرة المنظمة أكبر من تكاليف البقاء. الافراد الذين يرون أن تكاليف مغادرة المنظمة هي أكبر من تكاليف البقاء يبقون لأنهم بحاجة إليها [20]. ويحدث عندما يقيم الأفراد علاقتهم مع المنظمة بشأن ما يتلقونه مقابل جهودهم وما قد يفقدونه إذا ما تركوا (أي الأجور والمزايا والجمعيات). هؤلاء الأفراد بذلوا قصارى جهدهم فقط عندما تتناسب المكافآت مع توقعاتهم [15].

(3) **الالتزام المعياري** هو شعور الافراد بالالتزام تجاه المنظمة. فيبقى الافراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام المعياري مع المنظمة لأنهم يشعرون بأنه يجب عليهم أن يدافعوا عن إطار عملهم [20]. ويحدث عندما يظل الأفراد مع منظمة على أساس معايير السلوك أو المعايير الاجتماعية المتوقعة. هؤلاء الأفراد يقدرون الطاعة والاحذر والشكليات. وتشير البحوث إلى أنها تميل إلى عرض نفس المواقف والسلوكيات مثل أولئك الذين لديهم التزام العاطفي [15].

2- المرونة الاستراتيجية

أ- مفهوم المرونة الاستراتيجية

في البيئة الديناميكية والمضطربة تحتاج القرارات الاستراتيجية إلى إعادة النظر بشكل مستمر. إذ تتطلب قدرة استجابة أو مرونة للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية من جانب المنظمة. فالمرونة الاستراتيجية بناء ذو أبعاد متعددة ، حيث تم تعريفها بأنها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتغيير الخطط ، والاستجابة السريعة والمستمرة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتكيف مع الآثار غير المتوقعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها [21].

او هي قدرة المنظمة على استباق أو الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة وبالتالي تطويرها [22]. ويمكن القول بأنها القدرة الإدارية للمنظمة في تحديد وتوليد والحفاظ على الخيارات الاستراتيجية المختلفة في الاستجابة لعدم التأكد والتغيرات البيئية [23].

اما المرونة الاستراتيجية من خلال النهج القائم على الموارد فتعرف بأنها قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وإعادة تنظيم مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية [24]. بالارتكاز على ان الخيارات الاستراتيجية تركز على القدرات الجوهرية التي تسمح للمنظمة في تحديد وخلق والحفاظ على الخيارات الموجودة لتشمل الموارد والعملية لمنظور المرونة ، باعتبار أن وحدة الأعمال لديها القدرة على المرونة الاستراتيجية فقط عندما تكون قادرة على بناء وتنفيذ مجموعة مثلى من الخيارات الاستراتيجية في المسارات الاستراتيجية للمنظمة [25].

وتشير وجهة نظر Bhandari للمرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمات في تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة ، صناعات جديدة . والتي تختلف عن المرونة التقليدية . التي تركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغيرة [26]. وقال كل من Katsuhiko & Hitt أن مفهوم المرونة الاستراتيجية هو قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة [27].

فالمرونة الاستراتيجية، إذن، هي قدرة الشركة على الاستباق أو الاستجابة السريعة لتغير الظروف التنافسية وبالتالي تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية . او هي القدرة على إعادة ابتكار ديناميكية نماذج الأعمال والاستراتيجيات عند تغير الظروف [28].

ب- أهمية المرونة الاستراتيجية

ادركت المنظمات ان أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة لضرورة تحقيق ميزة تنافسية جديدة. إذ اقترح إيفانز أن استراتيجية المرونة تتكون من عدد من الآثار الشعورية تنطوي على وضع استراتيجيات تتناسب مع الواقع في البيئة التي تعمل فيها من حيث السهولة ، والقدرة على التكيف، وخفة الحركة، والمصداقية، والمتانة، وقابلية المطاوعة ، والتقلب [29].

وترتبط المرونة الاستراتيجية ارتباطاً لا يمكن إنكاره بصياغة الخطط وتنفيذها. فإن المنظمات الديناميكية والناجحة تأخذ في الاعتبار آثار العوامل الخارجية ، حتى لو اعتمدت عمليات تخطيط روتينية إلى حد ما . وفي مثل هذه الحالات، يتكون التخطيط الاستراتيجي عادة على ما يسمى بالنقاط المرنة ، أي العناصر التي تتغير تبعاً للظروف الخارجية. ومن الجدير بالذكر أن تلك المنظمات تمثل نهجاً متماسكاً لصياغة الاستراتيجيات واختيارها، في حين أن مفهومها للتطور يركز على المخاطر والمخاطر التي تفسر على أنها مصادر محتملة للميزة التنافسية. وعلى النقيض من ذلك، فإن المنظمات التي تمثل نهجاً جامداً للاستراتيجية لا تتجاهل فقط آثار العوامل الخارجية في عمليات التخطيط، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون مراعاة لأي خطط

سبق اعتمادها، واتخاذ موقف سلبي وتجنب المخاطر . وتتميز هذه المنظمات بمقاومة قوية للتغيير وثقافة تنظيمية محافظة تركز على إزالة الأخطاء [30] .

ج- ابعاد المرونة الاستراتيجية

اقترح Abbott & Baserji إمكانية قياس المرونة الاستراتيجية من خلال قياس مرونة السوق والمرونة التشغيلية والمرونة التنافسية [31] .

1) **مرونة السوق** هي قدرة المنظمة على التكيف السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية ([32] . او هي السهولة التي يمكن أن يتكيف بها نظام التصنيع مع بيئة السوق المتغيرة. وهو يتيح للمنظمة الاستجابة للتغيرات واستغلال الفرص التجارية الجديدة [33] . وهي قدرة المنظمة على التعامل مع الضغوط من أجل التغيير [34] .

فمرونة السوق هي الاستجابة للتغير البيئي الذي يوفر سرعة الإيفاء وبقاء المنظمة عندما تواجه المنظمة المنافسة التسويقية [35] . او هي قدرة نظام التصنيع على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها [36] .

2) **المرونة التشغيلية** هي قدرة المنظمة على التقدم بسرعة أو تقديم سلع أو خدمات بأسعار تنافسية في معظم الأسواق العالمية الرئيسية [32] . وتعتبر قيمة المرونة التشغيلية وحساسيتها إزاء عدم التأكد في سوق المدخلات الى المخرجات من بين أهم محاور الأدبيات المتعلقة بالمرونة التشغيلية . ويمكن النظر إلى أشكال كثيرة من المرونة التشغيلية (مثل التشارك في العناصر، والتخفيض، والاستبدال، استجابة التسعير) كخيارات للموارد التي تمكن الشركة من استخدام مواردها بحكمة بعد تسوية حالات عدم التأكد [37] .

ففي مجال إدارة الإنتاج، هناك مجموعتان من القرارات التي يتعين اتخاذها. تشمل المجموعة الأولى جميع القرارات المتعلقة بتخطيط الإنتاج والسيطرة والثانية تضم كل تلك المتعلقة بتصميم نظام التصنيع. ان نظم تخطيط الإنتاج تتبع نظم التصنيع في ظل ظروف مستقرة من الموارد الإنتاجية المتاحة فضلا عن تقديم مجموعة من المنتجات. وهذا يعني أن مستوى المرونة في نظام التصنيع يعتمد على قدرته على التكيف مع طلب العملاء في كل فترة من فترات دورة برمجة الإنتاج. هذا النوع من مرونة التصنيع تركز على نظم تخطيط الإنتاج والتي يمكن أن تسمى المرونة التشغيلية. وبناء على ذلك يمكن تعريف المرونة التشغيلية بأنها أنظمة تصنيع تتبع نظم تخطيط الإنتاج عن طريق حجم المرونة ومزيج المرونة في ظل ظروف مستقرة [38] .

3) **المرونة التنافسية** : تتعلق المرونة التنافسية بقدرة المنظمة على المنافسة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة [32] . فعلمية الذكاء التنافسية تحتاج متطلبات تجعل من الممكن الحصول على قدر كاف من المرونة في التخطيط والتحليل ونشر العمليات الفرعية للمعلومات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون النموذج التنظيمي المقترح لإرساء العملية في المنظمات ذو خصائص تجعل المرونة ممكنة من حيث السيطرة وإضفاء الطابع الرسمي والتغيير والتعلم والشراكات والتكنولوجيات [39] .

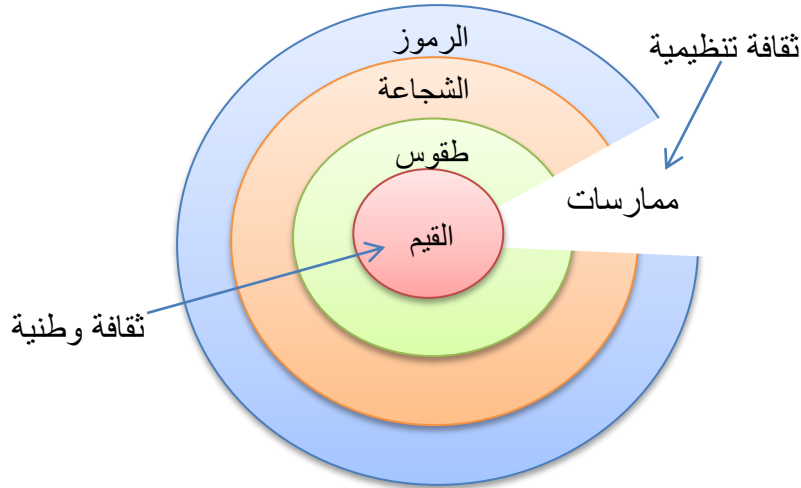
3- ابعاد هوفستيد الثقافية

يعرف البروفسور هوفستيد الثقافة المحلية بأنها البرمجة الجماعية للعقل البشري الذي يميز مجموعة أو فئة من الافراد عن الأخرى . وبعبارة أخرى، فإن ما يطلق على القواسم المشتركة لمجموعة من الافراد والتي يتميزون بها عن المجموعات الأخرى يسمى الثقافة .

يجري نقل هذه القواسم المشتركة من جيل إلى جيل، خاصة من الآباء إلى الاولاد ، ليس من خلال ما يقولونه ولكن بكيفية التصرف في مواقف معينة . وهذا لا يعني أن الثقافات المحلية لا تتغير، ولكن على مستوى أعمق ، أي مستوى القيم، قد لا تتغير الثقافات إلا ببطء.

اما على المستوى التنظيمي ، يمكننا أن نحدد الثقافة باعتبارها البرمجة الجماعية لعقول افراد المجموعة التي تميز المجموعة الواحدة عن المجموعات الأخرى . فالمنظمة أقل تعقيدا وأقل انتشارا من القبيلة . ولذلك يمكن أن يكون تعريف الثقافة التنظيمية أكثر دقة وتحديدًا مما هو عليه في حالة الثقافة الوطنية [40] .

واستنادا على ذلك، فقد أظهر هوفستيد أن الاختلافات الثقافية الدولية توجد بشكل خاص على أعمق مستوى أي على مستوى القيم . بالمقارنة مع الاختلافات الثقافية بين المنظمات التي تقع ضمن نطاق الثقافة الوطنية محددة بشكل خاص على مستوى الممارسات . فالممارسات أكثر واقعية من القيم [41] . حيث أصبحت البحوث في مجال الأعمال الدولية منطقة ديناميكية للدراسة على مدى العقود الأربعة الماضية ، ومن المرجح أن تتزايد أكثر فأكثر مع استمرار عملية النمو الاقتصادي في المستقبل [42] . وأصبحت البحوث التي تركز على الثقافة التنظيمية أكثر انتشارا الآن [43] ، فالنماذج الثقافية تحدد اشكال المشاكل الأساسية التي لها تأثير على أداء المجموعات والأفراد كالعلاقة بالسلطة ومفهوم الذات او المعضلات الأولية للنزاع والتعامل معها [44].



شكل (1) يوضح اختلاف مستويات الثقافة

Sours : Waisfisz , Bob , "An organizational cultural perspective" , itim International, itim.org , p: 1 , 2017

ومن أجل فهم الاختلافات الثقافية تم تطوير عدة نماذج مثل نموذج Hofstede [45] ، دراسة Schwartz & Bilsky [46] ، Trompenaars [47] ، ونموذج Globe [48] والذي تم تطبيق نموذج هوفستيد عليه [43] ، ومن بين هذه الدراسات، فإن النموذج الثقافي الذي وضعه هوفستيد ونموذج غلوب هو الأحدث والذي وفر للباحثين رؤى ضرورية للغاية في بناء الثقافات الوطنية الدولية . ومع ذلك، منذ نشر نموذج غلوب عام 2004 ، فإن النقاش بين فريق هوفستيد و غلوب لم يتوقف أبداً، بل ارتفع إلى ذروته في عام 2010 والذي انعكس في العدد الخاص حول "بحوث ثقافات الاعمال الدولية" في مجلة دراسات الاعمال الدولية من قبل العديد من علماء الاعمال الدولية من عام 2006 للسنوات اللاحقة . في حين أن عمل هوفستيد لم يكن أول دراسة منهجية حول بحوث عن الثقافات المتقاطعة (Cross-Cultural Research) (CCR)، نجحت أبعاد هوفستيد الثقافية في وضع بحوث الثقافات المتقاطعة في طليعة بحوث الاعمال وظل نفوذها في مجال الاعمال والإدارة بشكل ملحوظ على الرغم من الانتقادات التي وجهت لها . فأن نموذج غلوب الثقافي يعتبر من احداث الدراسات حول الثقافات والقيم التنظيمية [49] . فدراسة غلوب أقل انتقاداً من دراسة هوفستيد، ربما لأنها أكثر حداثة، وبالتالي لم يتسنى للباحثين تحليلها بشكل كامل واختبارها . لاحظ البروفسور هوفستيد أثناء العمل في IBM ، أنه بالرغم من أن المنظمة لديها ثقافة منظمة كاملة ، إلا ان هناك اختلافات ثقافية كبيرة بين العاملين من مختلف البلدان والمناطق داخل المنظمة الواحدة [50] . وهكذا درس الاختلافات في التفكير والعمل الاجتماعي من خلال جمع قاعدة بيانات كبيرة تتعلق بالقيم والمشاعر لافراد اكثر من 50 بلد في جميع انحاء العالم . يعمل هؤلاء الافراد لشركات محلية تابعة لشركة كبيرة متعددة الجنسية (IBM) ، معظم اجزاء الشركة استطلعت مرتين على مدى اربع سنوات وتضمنت قاعدة البيانات اكثر من 100000 استبيان [51] . من النتائج التي حصل عليها ، وضع هوفستيد نموذجاً يحدد خمسة أبعاد أساسية للمساعدة في التفريق بين الثقافات هي تمركز السلطة مقابل القوة ، عدم اليقين مقابل اليقين ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورية مقابل الانوثة ، التوجه طويل الاجل مقابل قصير الاجل ، وازداد بعد سادس هو الانغماس مقابل ضبط النفس في عام 2010 . وتتمثل هذه الابعاد الستة بما يأتي :

- (1) **تمركز السلطة مقابل القوة** : هو مدى مشاركة الافراد في المنظمات الاقل قوة (مثل الاسرة) بقبول وتوقع السلطة بشكل غير متساوي . فالسلطة وعدم المساواة حقيقة اساسية في اي مجتمع ، فجميع المجتمعات غير متكافئة ولكن بعضها اكثر تفاوتاً من الاخر (Hofstede , 2001).
- (2) **عدم اليقين مقابل اليقين** : مدى شعور وثقافة الأفراد بالتهديد من جراء أوضاع غير مؤكدة وغير معروفة ، ويشير اتحاد المستثمرين العرب الى المدى الذي يشعر فيه المجتمع بالتهديد من جراء حالات غامضة ومدى محاولة المجتمع تجنب مثل هذه الحالات من خلال اعتماد مدونات سلوك صارمة ، وإيمان بالحقائق المطلقة ، ووضع قواعد رسمية ، وعدم التسامح مع الإجراءات والأفكار المنحرفة . فالأفراد الذين يعانون درجة عالية من عدم اليقين يهتمون بالأمن في الحياة ويشعرون بالحاجة إلى توافق الآراء والقواعد المكتوبة ويقل احتمال تعرضهم للمخاطر في حين أن الأفراد في مجتمعات تجنب عدم اليقين المنخفضة هم أقل اهتماماً بالأمن والقواعد وهم أكثر قدرة على تحمل المخاطر [52] .
- (3) **الفردية مقابل الجماعية** : هو البعد الثالث حيث وفقاً لهوفستيد والذي يشير الى مجتمع تكون فيه العلاقات بين الأفراد غير مترابطة في حين أن الجماعية تشير الى مجتمع يندمج فيه الافراد مع بعضهم لتكوين قوى متماسكة يربطهم الولاء الى هذه

المجموعات . إذ ان قيمة الافراد في الاستقلال الشخصي والمتعة والتعبير الفردي والوقت الشخصي وتقدر الجماعة قيمة المعاملة بالمثل والشعور بالانتماء واحترام التقاليد[53] .

(4) **الذكورة مقابل الانوثة** : تمثل الذكورة والأنوثة البعد الرابع الذي تقف فيه الذكورة في مجتمع تكون فيه الأدوار الاجتماعية للجنسين متميزة بوضوح ، فمن المفترض أن يكون الرجل جازماً وقاسياً يركز على النجاح المادي ، أما المرأة فتكون حكيمة وحنونة وأن تهتم بالجودة في حين أن الأنوثة تقف في مجتمع تتداخل فيه أدوار الجنسين الاجتماعية من خلال أن يكون الرجل والمرأة متواضعين وحنونين ومهتمين بنوعية الحياة [54] . تفضيلات الافراد الذكورية هي الانجاز والبطولات والنجاح المادي ، على النقيض من الانوثة التي تحدد الانجاز من حيث العلاقات الانسانية الوثيقة ونوعية الحياة [55] .

(5) **التوجه طويل الامد مقابل قصير الامد** : وقد ادخل البعد الخامس فيما بعد الذي لم يكن جزءاً من دراسة هوفستيد الأصلية نتيجة التطورات والتغيرات السريعة ودخول المنظمات في مجال الاعمال الدولية ، إذ يشير التوجه طويل الامد الى المزايا الموجهة نحو المكافآت المستقبلية ، وخاصة المثابرة والادخار ، والتعلم واكتساب المهارات . أما التوجه القصير الامد يهتم بالمزايا المتعلقة بالماضي والحاضر مثل احترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية [40] .

(6) **الانغماس مقابل ضبط النفس** : عام 2010 اضاف هوفستيد بعد الانغماس مقابل ضبط النفس استناداً الى دراسة Minkov وهو مكمل للتوجيه الطويل الأجل مقابل القصير الأجل ، فهو يركز على الجوانب التي لا تغطيها الأبعاد الخمسة الأخرى . فالانغماس هو اشباع الحاجات والرغبات البشرية الأساسية والطبيعية المتعلقة بالتمتع بالحياة . أما ضبط النفس فهو يسيطر على اشباع الحاجات وينظمه بواسطة معايير اجتماعية صارمة [56] .

ان عملية الذكاء التنافسية تحتاج متطلبات تجعل من الممكن الحصول على قدر كاف من المرونة في التخطيط ، والتحليل ونشر العمليات الفرعية للمعلومات . وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون الالتزام التنظيمي المقترح لإرساء العملية في المنظمات ذو خصائص تجعل المرونة ممكنة من حيث السيطرة وإضفاء الطابع الرسمي للتغيير والتعلم وهذا يكون من خلال تطبيق ابعاد هوفستيد الثقافية في المنظمة .

ثالثاً: المبحث الثالث: الجانب العملي

1- مقاييس الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس ، مع قيم (Chronpach alpha) التي تقيس ثبات المقاييس

جدول (1) : المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Chronpach alpha)

ت	المتغير	الابعاد الفرعية	المصدر	قيمة اختبار Chronpach alpha
1	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	Bergman, 2006	0.97
		الالتزام المستمر		0.99
		الالتزام المعياري		0.94
2	المرونة الاستراتيجية	مرونة سوق	Abbott & Banerji, 2003	0.96
		مرونة انتاج		0.98
		مرونة تنافسية		0.97
	ابعاد هوفستيد الثقافية	مسافة القوة	Hofstede, 2010	0.95
		عدم اليقين		0.96
		الفردية		0.94
		الذكورية		0.95
		الانغماس		0.96
		اتجاه طويل الامد		0.95

المصدر: اعداد الباحثة

2- الإحصائيات الوصفية :

يلاحظ في الجدول (2) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة ، علماً انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساساً لمعرفة مدى ادراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة :

أ. الالتزام التنظيمي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الالتزام التنظيمي (3.73) . إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وتدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور معتمد في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.62) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص قوة توافر المتغير المذكور . وعلى المستوى التفصيلي نجد ان جميع قيم الأوساط الحسابية الموزونة لابعاد الالتزام التنظيمي كانت اعلى من الوسط الفرضي ، اذ بلغت لابعاد الالتزام العاطفي والمستمر والمعيارى (3.49، 3.80، 3.91) على التوالي ، وهذا يدل على قوة توافر الابعاد

الفرعية للالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك انخفاض قيم الانحراف المعياري لتلك الأبعاد إذ بلغت (0.77، 0.74، 0.83) على التوالي.

ب. المرونة الاستراتيجية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير المرونة الاستراتيجية (3.79). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور معتمد في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.53) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص قوة توافر المتغير المذكور.

وعلى المستوى التفصيلي نجد ان جميع قيم الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد المرونة الاستراتيجية كانت اعلى من الوسط الفرضي ، إذ بلغت لأبعاد مرونة السوق والإنتاج والتنافس (3.61، 3.62، 4.14) على التوالي ، وهذا يدل على قوة توافر الأبعاد الفرعية للالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك انخفاض قيم الانحراف المعياري لتلك الأبعاد إذ بلغت (0.60، 0.70، 0.74) على التوالي.

ج. ابعاد هوفستيد الثقافية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير ابعاد هوفستيد الثقافية (3.77). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وتدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور معتمد في مجتمع جامعة كربلاء ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.51) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص قوة توافر المتغير المذكور.

وعلى المستوى التفصيلي نجد ان جميع قيم الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد هوفستيد كانت اعلى من الوسط الفرضي ، إذ بلغت لأبعاد مسافة القوة وعدم اليقين والفردية والذكورية والاتجاه طويل الأمد والانغماس (3.39، 3.44، 3.75، 3.48، 4.06) على التوالي ، وهذا يدل على قوة توافر الأبعاد الفرعية للالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك انخفاض قيم الانحراف المعياري لتلك الأبعاد إذ بلغت (0.62، 0.72، 0.75، 0.88، 0.79، 0.66) على التوالي. ويلاحظ من الجدول ادناه وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) في اغلب حالاتها بين متغيرات الدراسة .

ت	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	التزام عاطفي	1														
2	التزام مستمر	0.63**	1													
3	التزام معياري	0.42**	0.31**	1												
4	الالتزام التنظيمي	0.85**	0.80**	0.74**	1											
5	مرونة سوق	0.44**	0.34**	0.27**	0.44**	1										
6	مرونة انتاج	0.59**	0.48**	0.30**	0.54**	0.46**	1									
7	مرونة تنافسية	0.38**	0.25**	0.47**	0.47**	0.36**	0.47**	1								
8	المرونة الاستراتيجية	0.60**	0.46**	0.61	0.79**	0.79**	0.47**	0.47**	1							
9	مسافة القوة	0.57**	0.84**	0.15	0.63**	0.32**	0.50**	0.22**	0.45**	1						
10	عدم اليقين	0.80**	51**	0.46**	0.74**	0.40**	0.49**	0.34**	0.53**	0.40**	1					
11	الفردية	0.42**	0.26**	0.68**	0.58**	0.32**	0.35**	0.60**	0.52**	0.44**	0.44**	1				
12	الذكورية	0.62**	0.51**	0.62**	0.73**	0.39**	0.31**	0.46**	0.49**	0.55**	0.56**	0.47**	1			
13	اتجاه طويل الأمد	0.48**	0.46**	0.05	0.41**	0.28**	0.41**	0.24**	0.40**	0.48**	0.48**	0.21**	0.21**	1		
14	الانغماس	0.48**	0.33**	0.53**	0.55**	0.16	0.33**	0.64**	0.46**	0.39**	0.39**	0.52**	0.53**	0.25**	1	
15	ابعاد هوفستيد	0.80**	0.69**	0.50**	0.87**	0.46**	0.57**	0.60**	0.68**	0.78**	0.79**	0.69**	0.69**	0.62	0.60**	1
	الوسط الحسابي	3.49	3.80	3.91	3.73	3.61	3.62	4.14	3.79	3.44	3.39	4.04	3.75	3.48	4.06	3.77
	الانحراف المعياري	0.77	0.74	0.83	0.62	0.74	0.70	0.60	0.53	0.62	0.72	0.73	0.88	0.79	0.66	0.51

جدول (2) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N=116)

المصدر : اعداد الباحثة

3- اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث وحسب طبيعة كل فرضية وعلى النحو الآتي:

اختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية. من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة معادلة الانحدار البسيط بين كل من الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية ، وعلى النحو الآتي :

الجدول (3) معلمات معادلة الانحدار البسيط بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

R ²	F	المرونة الاستراتيجية			المتغير التابع المتغير المستقل
		قيمة t المحسوبة	β	α	
0.37	67.17**	8.20**	0.52	1.84	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :

بلغت قيمة معامل انحدار الالتزام التنظيمي على المرونة الاستراتيجية (0.52)، وهذا يعني ان المرونة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة ستزداد بمقدار (0.52) اذا ازدادت الالتزام التنظيمي بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (8.20) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وبلغت قيمة (f) المحسوبة لانموذج الانحدار (67.17) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.37) وهذا يعني ان الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج. من التحليل أعلاه تستدل الباحثة على صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد هوفستيد والمرونة الاستراتيجية من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة معادلة الانحدار البسيط بين كل من ابعاد هوفستيد والمرونة الاستراتيجية ، وعلى النحو الآتي :

الجدول (4) معلمات معادلة الانحدار البسيط بين ابعاد هوفستيد والمرونة الاستراتيجية

R ²	F	المرونة الاستراتيجية			المتغير التابع المتغير المستقل
		قيمة t المحسوبة	β	A	
0.46	**98.87	**9.94	0.71	1.11	ابعاد هوفستيد

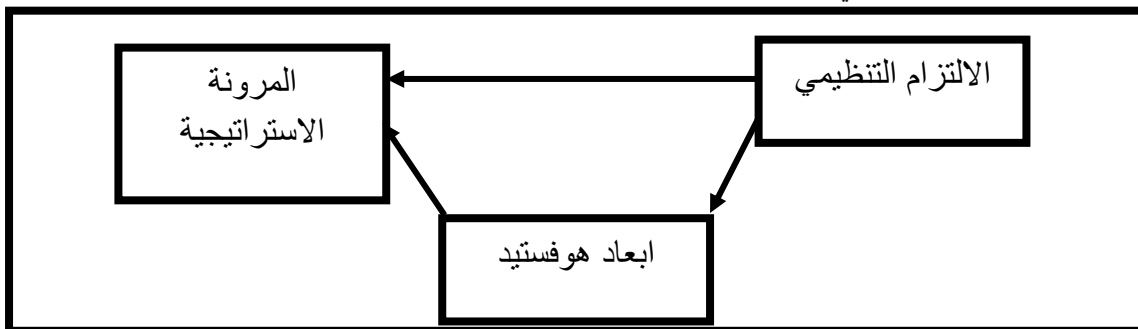
المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :

بلغت قيمة معامل انحدار ابعاد هوفستيد على المرونة الاستراتيجية (0.71)، وهذا يعني ان المرونة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة ستزداد بمقدار (0.71) اذا ازدادت الاهتمام بابعاد هوفستيد بمقدار وحدة واحدة ، وما يدعم ذلك ان قيمة (t) الجدولية بلغت (9.94) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). وبلغت قيمة (f) المحسوبة لانموذج الانحدار (98.87) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.46) وهذا يعني ان ابعاد هوفستيد تفسر ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية ، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج. من التحليل أعلاه تستدل الباحثة على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الثالثة

يهدف اختبار الفرضية الثالثة التي نصت على انها توجد علاقة تأثير غير مباشرة للالتزام التنظيمي في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية . استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المسار (Path analysis)، بهدف حساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وحسب الشكل الآتي:-



شكل (2) أنموذج العلاقة التاثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث

ولقد استخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي (AMOS Var.24) من اجل حساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وكانت النتائج حسب الجدول الاتي:-

جدول (5) تحليل المسار بين متغيرات الدراسة

ت	المسار	معامل التأثير غير المعياري المباشر	التاثير غير المعياري غير المباشر	التاثير الإجمالي
1	الالتزام التنظيمي ← المرونة الاستراتيجية	0.52	-	-
2	ابعاد هوفستيد ← المرونة الاستراتيجية	0.71	-	-
3	الالتزام التنظيمي ← ابعاد هوفستيد ← المرونة الاستراتيجية	-	0.47	0.99=0.47+0.52

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ازدياد الأثر الإجمالي لمتغير الالتزام التنظيمي في المرونة الاستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية. وفي سبيل التحقق من معنوية هذه العلاقة غير المباشرة استخدم الباحث اختبار (Sobel) ، ويعتمد هذا الأخير على اربع معلمات أساسية وهي:-

1- (a) معامل الانحدار غير المعياري للمتغير المستقل في المتغير الوسيط.

2- (b) معامل الانحدار غير المعياري للمتغير الوسيط في المتغير المعتمد.

3- الخطأ المعياري لـ (a).

4- الخطأ المعياري لـ (b).

ويوضح الجدول (6) نتائج الاختبار المذكور

جدول (6)

ت	المسار	قيمة اختبار Soble	مستوى المعنوية	القرار
1	الالتزام التنظيمي ← ابعاد هوفستيد ← المرونة الاستراتيجية	9.33	0.000	معنوي

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة اختبار (Soble) كانت (9.33) وهي قيمة معنوية بمستوى (1%) وهذا يدل على ان هناك تاثير غير مباشر ومعنوي للالتزام التنظيمي في المرونة الاستراتيجية عبر ابعاد هوفستيد الثقافية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- أ- وجدت الدراسة أن هناك ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) تمثل عامل أساسي نحو تحقيق المرونة الاستراتيجية في الجامعة .
- ب- تظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية . وهذا يعني أن العاملين على استعداد للمثابرة والبقاء في الجامعة لإنجاز اعمالهم لأن لديهم نفس الأهداف والقيم داخل المنظمة.
- ج- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي ترتبط بشكل كبير بالمرونة الاستراتيجية وأن ابعاد هوفستيد الثقافية تتوسط العلاقات بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.
- د- يشير الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمرونة الاستراتيجية إلى أن المنظمات المتمثلة بجامعة كربلاء تميل إلى أن تكون أكثر مرونة من الناحية الاستراتيجية عندما يتوفر التزام تنظيمي عالي بين الافراد .
- هـ- ونستدل من الفقرة د أعلاه أن المنظمات يمكن ان تطور المرونة الاستراتيجية عندما تركز على الالتزام التنظيمي من خلال ابعاده التي تساعد صانعي القرار باتخاذ القرارات الصحيحة .

2. التوصيات

- أ. تعزيز الالتزام التنظيمي العالي في الجامعة من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف ، والتوظيف ، والتطوير الوظيفي ، والتدريب ، والمكافآت ، وإدارة الأداء ، والقابلية للاستخدام ، والأمن الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي وكذلك مستوى التزام العاملين .
- ب. تعزيز الوعي والادراك لمفهوم التنوع الثقافي وابعاده واهميته ودوره في تشجيع روح الالتزام لدى العاملين من خلال دفعهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على اخذ روح المبادرة الفردية وتوليد الافكار الابداعية والمشاركة في تطبيقها لتحسين جودة الخدمات المقدمة .
- ج. ضرورة اعتماد المرونة الاستراتيجية في الجامعة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتقنية) للجامعة بالشكل الذي يجعلها قادرة على إستيعاب التغييرات البيئية عامة وسرعة التعامل معها.

المصادر

- 1- Riketta M , Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis. Journal of Organizational Behavior 23,2002 .
- 2- Chen ZX, Aryee S , Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. Academy of Management Journal 50,2007 .
- 3- Clugston M , The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and intent to Leave. Journal of Organizational Behavior 21,2000.
- 4- McShane, S. L., & Glinow, V. , Organization Behaviour: Emerging Knowledge and Practice for the Real World. McGraw Hill , 2010.
- 5- Taing, M., Granger, B., Groff, K., Jackson, E., & Johnson, R. , The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. Journal of Business & Psychology, 26, 2011 .
- 6- Chen ZX, Francesco AM , The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. Journal of Vocational Behavior 62,2003.
- 7- Mathieu, J.E., and D.M. Zajac , “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment,” Psychological Bulletin, 108, 1990.
- 8- Elina Anttila, COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT A case study consisting line managers from Finnish industrial company , Master’s thesis, appendix1 , 2014
- 9- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. , Beyond the Three-Component , Model of Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology , 93 (1), 2008
- 10- Louise M. Iden , Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway, Master thesis in International Business, Norwegian School of Economics Bergen, Spring 2014.
- 11- Mowday, R.T., L.W. Porter, and R.M. Steers, Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. San Diego, CA: Academic Press, 1982.
- 12- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. , Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 2001.

- 13- Naiemah, Saraih, Umami, Karim, Khofizhoah Mohd, Abu Samah, Irza Hanie, Sa'aban, Suhana , Abdul Mutalib Syahira, , Relationships between Organizational Commitment, OCB, Organizational Justice and Turnover Intention: Evidence from Educational Institution in Malaysia, Universiti Malaysia Perlis , Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 6, no. 2, 2017
- 14- Steers, R. , Problems in the measurement of organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 20, 1975.
- 15- Meyer, J., & Allen, N. , Commitment in the workplace. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1997 .
- 16- Mottaz, C. J. , Determinants of Organizational Commitment. Human Relations, 41 (6), 1988.
- 17- Caught, K. & Shadur. ,The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. Psychological Reports, 87, 2000.
- 18- Hafiz, Arabian J Bus Manag Review, , Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore , Master in Business Administration, Superior University, Lahore, Punjab, Pakistan , Arabian Journal of Business and Management Review , 2017
- 19- Bergman, M. E. , The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. Journal of Organizational Behavior 27 (5), 2006 .
- 20- Meyer, J. & Allen, N., A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review, 1(1), 1991 .
- 21- Young-Ybarra, Candace, and Margarethe Wiersema. "Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory." Organization Science 10.4 , 1999.
- 22- Michael A. Hitt, Baibaia W. Keats, and Samuel M. DeMaie . Academy of Management Executive, Vol. 12, 1998.
- 23- Johnson JL, Lee RP, Saini A, Grohmann B. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. Journal of the Academy of Marketing Science 2003.
- 24- Sanchez R. Strategic flexibility in product competition. Strategic Management Journal 1995.
- 25- Buckley A, Tse K. Real operating options and foreign direct investment: a synthetic approach. European Management Journal , 14(3), 1996.
- 26- Bhandari G, Bliemel M, Harold A, Hassanein Kh. , Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success, Global Journal of flexible Systems Management, 2004 .
- 27- Katsuhiko Sh, Hitt Michael A. , Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive, 2004.
- 28- Hamel G, Valikangas L. The Quest for resilience. Harvard Business Review 2003.
- 29- Yonggui W, Hing-po L. , Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework, Customer Relationship, 14, 2004.
- 30- C. Dibrell, J. Down, and L. Bull, "Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization," Journal of Business and Management , vol. 13, no. 1, 2007.

- 31- bbott A, Banerji K., Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2),1-8, 2003.
- 32- William MacKinnon , Gerald Grant , David Cray , Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility , *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences - 2008* .
- 33- Gupta and T. Somers, “Business Strategy, Manufacturing Flexibility, and Organisational Performance Relationships: A Path Analysis Approach,” *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 3, 1996.
- 34- Grewal, R., and Tansuhaj, P, “Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility”, *Journal of Marketing*, 2001.
- 35- Li, Y., Su, Z., and Liu, Y. , Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation* 30, 2010 .
- 36- Das, “Towards Theory Building in Manufacturing Flexibility,” *International Journal of Production Research*, Vol. 39, No. 18, 2001.
- 37- Lingxiu Dong, Panos Kouvelis Olin Business School, Washington University in St. Louis, St. Louis , The Value of Operational Flexibility in the Presence of Input and Output Price Uncertainties with Oil Refining Applications , Xiaole Wu School of Management, China, 2014.
- 38- Juan José Peláez-Ibarrondo 1 and Josefa Ruiz-Mercader Measuring Operational Flexibility , , *MANUFACTURING INFORMATION SYSTEMS* , *Proceedings of The Fourth SMESME International Conference*, 2016 .
- 39- Bilich , Feruccio ion of Flexibility in Competitive Intelligence for Science, Technology and Innovation , *XXIV Simposio de Gestao da Inovacao Tecnologica* ,Gramado , RS.17, 2006 .
- 40- Waisfisiz , Bob , "An organizational cultural perspective" , *itim International*, itim.org , 2017
- 41- M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and J. S. Harrison, "Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives," *Academy of Management Executive*, 5, 2 1991.
- 42- Brewer P., and Venaik S., *GLOBE practices and values: A case of diminishing marginal utility*, *Journal of International Business Studies* ,2010 .
- 43- Mooij M., and Hofstede G. , The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29, 2010.
- 44- Hofstede G. , A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 2007.
- 45- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. , The structure and importance of personal values in six societies. Manuscript in preparation, 1987.
- 46- Sanchez R. Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization* , 27(2), 1997.
- 47- Trompenaars, F. , *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, UK: Economist Books, 1993.

- 48- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.). . Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand, 2004.
- 49- Pramila R. , The role of national culture on Mexican staffing practices. 2009 Employee Relations, 31(3), 2009.
- 50- Xiumei Shi, " Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research , International Journal of Business and Management , Vol. 6, No. 5; May 2011
- 51- Hofstede, G. ,“Organizing for cultural diversity”, European Management Journal, Vol. 7 No. 4, 1989.
- 52- Hofstede, G., Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills/London: SAGE , Publications, 1980.
- 53- Najla Podrug, M. Sc. & Jurica Pavicic, Ph.D. & Vjekoslav Bratić, M. Sc. CROSS-CULTURAL COMPARISON OF HOFSTEDÉ’S DIMENSIONS AND DECISION-MAKING STYLE WITHIN CEE CONTEXT , Graduate School of Economics and Business Zagreb, 2017
- 54- Hofstede G. , Cultured consequences (2nd ed.). Thousand Oaks, C.A: Sage, 2001 .
- 55- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. , Cultures and Organizations: Software of the Mind , (Rev. 2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 2005.
- 56- Hofstede, G. , Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 2011.