

# **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي – دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الاشرف**

**المدرس الدكتور**

**عبد الحسن جواد عبد الحسين  
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد**

**كرار محمد مدلول  
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**



# دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الافق للمسفر والسياحة في النجف الاشرف

The Role of Organizational Culture in Supporting Proactive Strategic  
Orientation Analysis Study of Employees' Opinions in Tareek Alofuk Company  
for Travel and Tourism

المدرس المساعد

كرار محمد مدلول

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Abdulmohsin Jawad Al-Keshwan

University of Kufa

Administration and Economic College

abdulmohsinj.alkeshwan@uokufa.edu.iq

المدرس الدكتور

عبد المحسن جواد عبد الحسين

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Karrar Mohammed Al-Janabi

University of Kufa

Administration and Economic College

Atue81@gmail.com

المستخلص :-  
ان هدف البحث الحالي هو لدراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي في (شركة طريق الافق للسياحة والسفر في النجف الاشرف) . من خلال المراجعة الادبية في مجال الادارة الاستراتيجية ، تبين ان الباحثون قد أكدوا على أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة لتحقيق الريادة في السوق ، الأمر الذي يتطلب تركيز المنظمات على الموارد البشرية فيها كونها تعد عنصراً مهماً في هذا التوجه . ونظراً لتأثير ثقافة المنظمة على سلوك العاملين فيها ، تم اعتماد استمارة استبيان لغرض جمع البيانات المطلوبة للبحث ، حيث بلغ حجم العينة ( ١٠٠ ) شخص من الكوادر البشرية العاملة في الشركة الذين تم توزيع الاستمارات عليهم ، وكانت نسبة الاستجابة ( ١٠٠ % ) . وتم اعتماد بعض الوسائل الإحصائية لاختبار فرضية البحث. وقد بينت

المستخلص :-  
ان هدف البحث الحالي هو لدراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي في (شركة طريق الافق للسياحة والسفر في النجف الاشرف) . من خلال المراجعة الادبية في مجال الادارة الاستراتيجية ، تبين ان الباحثون قد أكدوا على أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة لتحقيق الريادة في السوق ، الأمر الذي يتطلب تركيز المنظمات على الموارد

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

المنطلق فأن البحث الحالي جاء لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، من خلال أربعة مباحث ، اهتم المبحث الاول بمنهجية البحث ، فيما تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث ، اما المبحث الثالث فخصص للجانب التطبيقي ، وجاءت الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان في المبحث الاخير والرابع .

### المبحث الأول : منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في حاجة منظمات الاعمال في العراق الى استثمار رأس المال البشري فيها لتطوير الموارد والقدرات التنافسية للتغلب على المنافسين وتحقيق الريادة في السوق من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الكفيلة بكسب ولاء واخلاص العاملين في المنظمة وجعلهم جزء مهم فيها ، الامر الذي يمكن ان ينعكس ايجاباً على ادائهم . لقد اكدت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة كونها تعد بمثابة قيم المنظمة التي يؤمن بها كل الافراد العاملين في المنظمة . ان اعتماد التوجه الاستراتيجي الاستباقي اصبح ضرورة لا بد منها في بيئة الاعمال العراقية للصدور امام المنافسة

نتائج البحث ، ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التوجه الاستراتيجي .

#### المقدمة :-

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً وبارزاً على جميع الأصعدة والمستويات والأنشطة داخل المنظمة ، إذ أنها تسهم في ايجاد مناخ تنظيمي مناسب يعمل على تحسين وتطوير اداء العاملين فيها ، مما يشجع على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية (العون والدليمي ، ٢٠١٨ : ٢٢١). وهذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على اداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة ، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز اولاً على المنظمة ، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المتنافسين ، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (جندب ، ٢٠١٣ : ١٥) . و غالباً ما تتجح التغييرات التنظيمية لأنها لا تأخذ في نظر الاعتبار التغييرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية حيث تحتاج جميع المنظمات اليوم الى امتلاكها ثقافة تنظيمية قوية وناجحة ومتميزة تجعلها تتمتع بإبداع عالي يتيح لها القيام بواجباتها ومهامها الرئيسية من خلال تغطية احتياجات المجتمعات والالتزام بثقافة وقيم محددة يتم من خلالها تحقق توافق انشطتها مع سلوكيات واتجاهات المجتمعات. ومن هذا

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

٣- يحاول تحديد المبدأ الأكثر تأثيراً وأهمية في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تكتسبها من خلال التوجه الاستراتيجي الاستباقي الأسرع والأقوى.

٤- يقوم بتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق مستوي اداء تنظيمي عالي بالمقارنة مع المنافسين بالمنظمات العاملة من نفس القطاع .

### ثالثاً :- هدف البحث

١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العينة المبحوثة.

٢- التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى العينة المبحوثة .

٣- الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التوجه الاستراتيجي الاستباقي .

٤- اختبار العلاقة والتأثير لإبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة التنظيمية ، التوافق ، التكيف ، المهمة) في التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمتمثل بإبعاده (التوجه نحو الزبائن ، التوجه نحو المنافسين ، التوجه نحو الخدمة) .

### رابعاً :- فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الشديدة التي يشهدها السوق ، وهذا التوجه يتطلب مشاركة كافة اعضاء المنظمة لتحقيق اهداف مشتركة في ظل ثقافة تنظيمية شاملة . ان الاسباب المذكورة سلفاً تتطلب من المنظمة العراقية الاهتمام بثقافتها السائدة التي يمكن ان توجه سلوكيات اعضائها لأداء مهامهم بكفاءة عالية . لذلك جاء هذا البحث للإجابة على التساؤل التالي ( ما هو الدور الذي يمكن ان تلعبه الثقافة التنظيمية في شركة طريق الافق للسفر والسياحة في محافظة النجف الاشرف في تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي فيها كونها تعد احدى الشركات السياحية المعروفة بأنشطتها السياحية الواسعة في العراق ؟ ) .

### ثانياً :- أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في انه :

١- تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيري الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي .

٢- يعمل على تنمية وترسيخ الاعتقاد لدى العينة المبحوثة بضرورة التمسك بالثقافة التنظيمية والمتمثلة بإبعاده (المشاركة التنظيمية ، التوافق ، التكيف ، المهمة) كونها جانباً مهماً وحيوياً في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتي بدورها تسهم في تعزيز وضعها الحالي والمستقبلي .

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

الفرضيات الفرعية : انبثقت من الفرضية الرئيسة

الاولى فرضيتين فرعيتين وهما :

١- تؤثر المشاركة التنظيمية تأثيراً معنوياً في التوجه الاستراتيجي الاستباقي .

٢- يؤثر التوافق تأثيراً معنوياً في التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

٣- يؤثر التكيف تأثيراً معنوياً في التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

٤- تؤثر المهمة تأثيراً معنوياً في التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

خامساً:- مقياس البحث

اعتمد البحث في قياس متغيراته على مجموعة من المقاييس العالمية ، حيث تم اعتماد دراسة

كل من Ginevicius & Vaitkunaite, (2006:202) و (Ahmady, G. A. et al., 2016: 389)

في قياس متغير الثقافة التنظيمية ، أما بخصوص متغير التوجه

الاستراتيجي الاستباقي فقد تم اعتماد دراسة كل من (زعلان و محمد، ٢٠١٨ : ٤٢) و

(Lin,et al.,٢٠١٩:٦) .

سادساً :- حدود البحث

١- الحدود المكانية : تمثلت في شركة طريق الافق للسياحة والسفر في محافظة النجف الاشرف .

٢- الحدود الزمانية : تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً ونظرياً في شركة طريق الافق للسياحة والسفر في محافظة النجف الاشرف ، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها والتي امتدت من شهر آب ٢٠١٩ لغاية شهر ايلول ٢٠١٩ .

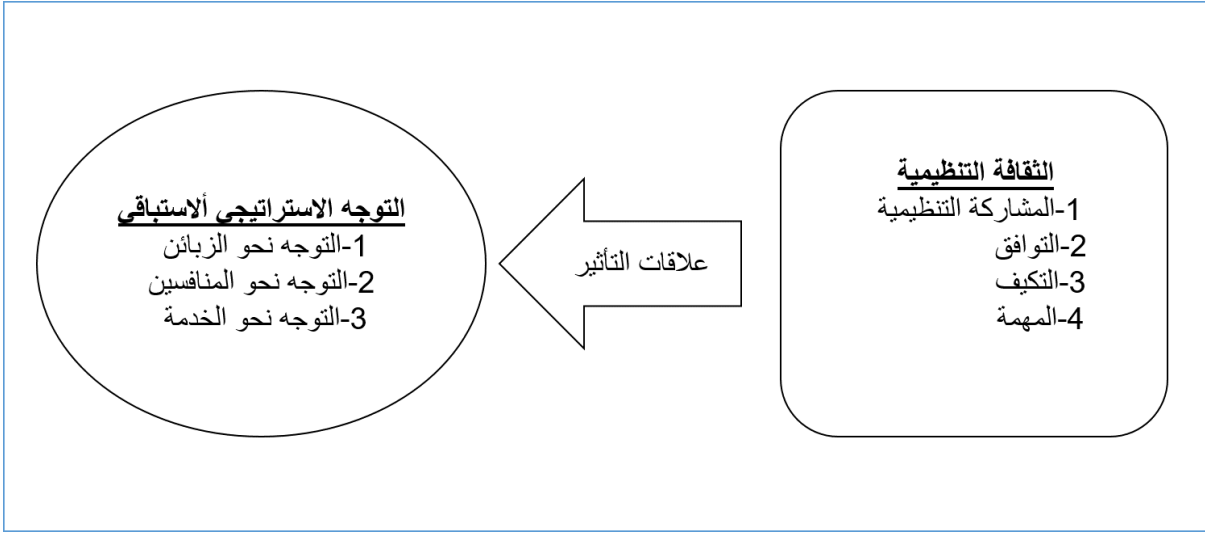
سابعاً :- مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث شركة طريق الافق للسياحة والسفر ، أما عينة البحث فهي عينة (عشوائية) فقد شملت العاملين في المستوى الاداري والتنفيذي في الشركة وعددهم ( ١٠٠ ) وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة وكانت كلها صالحة للتحليل الاحصائي .

ثامناً:- المخطط الفرضي للبحث

على ضوء مشكلة البحث وأهدافه واستنادا الى الدراسات السابقة في هذا المجال تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١)

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

إن هناك تعريف عديدة حول الثقافة التنظيمية. فقد تم تعريفها بأنها نمط أساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة لدى العاملين في المنظمة والتي تكون بمثابة الطريق الصحيح للتفكير والعمل اتجاه المشاكل والفرص التي تواجه هذه المنظمة. فهي تحدد ما هو مهم وغير مهم في المنظمة. بمعنى آخر ، تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بصمة خاصة تنفرد بها كل منظمة عن المنظمات الأخرى ، فهي تعكس ما يحدث في مكان العمل ( McShane & Glinow, 2007 ).

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها " مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في المنظمة ،

### المبحث الثاني : الجانب النظري

#### الثقافة التنظيمية ( Organizational Culture )

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة محل اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي. وقد تم استخدام مصطلح الثقافة التنظيمية وبصورة متزايدة منذ بداية الثمانينات ( Ahmady, et al., 2016: 388). وسيتم التطرق هنا الى مفهوم وانواع وابعاد الثقافة التنظيمية .

#### أولاً: المفهوم

لقد تم تحديد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في هذه الدراسة. من خلال المراجعة الأدبية ، نجد

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

من خلال ما أشار اليه الباحثون بخصوص تعريف الثقافة التنظيمية ، نجد ان هناك اتفاق بين اغلب الباحثين على ان القيم والمعتقدات والافتراضات تعد الجزء الاساسي والاعمق للثقافة التنظيمية كما انها تعتبر بمثابة القاسم المشترك بين أعضاء المنظمة ، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي طابع ثقافي واجتماعي ومعنوي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات ويساهم في بناء وتطوير العلاقة بين اعضاء المنظمة من جهة ، وبين المنظمة وعضائها من جهة اخرى في ضوء القيم والاعتقادات التي يؤمنون بها وتؤثر على انماطهم السلوكية ليكونوا قادرين على فهم البيئة وتحقيق غايات المنظمة .

### ثانياً: انواع الثقافة التنظيمية

حسب ما أشار اليه الباحثون ، يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى عدة انواع ، الا ان هناك اتفاق على وجود نوعين اساسيين للثقافة التنظيمية وفقاً الى مكوناتها ونتائجها وكما يأتي :

#### ١ - الثقافة القوية

هي مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها كافة اعضاء المنظمة وتحظى بثقتهم وقبولهم ، فضلاً عن ان هؤلاء الافراد يدركون وبدرجة كبيرة مدى اهمية هذه القيم والافتراضات لفهم المنظمة

والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة ، ان قيم المنظمة تشكل المعتقدات والافكار المرتبطة بأنواع الاهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف" ( شارلز وجاريت جونز ، ٢٠٠١ : ٦٥٠ ) .

كما تم تعريف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والعادات و المعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فضلاً عن كيفية التعامل والاستفادة من المعلومات لتحقيق التميز التنافسي . وتم الإشارة هنا ايضاً الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك اعضاء المنظمة وتحدد كيفية التعامل فيما بينهم ( أبو بكر ، ٢٠٠٣ : ٤٠١ ) . ومما تجدر الإشارة إليه ، إن العديد من الباحثين قد اتفقوا على إن الثقافة التنظيمية ترتبط أساساً بالأفراد العاملين في المنظمة وكذلك الجودة والأسلوب في العمل اللذين تتميز بهما هذه المنظمة. لذلك يتم تسمية الثقافة التنظيمية من قبل بعض الباحثين والمتخصصين بـ " ثقافة المنظمة " ( Abu-Jarad, et al., ) ( 2010 : 34 ) .

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

### ٢ - الثقافة الضعيفة

وهي الثقافة التي تكون غير مدركة وغير معتمدة بقوة من قبل العاملين في المنظمة فضلاً عن انها لا تحظى بالثقة والقبول وبصورة واسعة من اغلب هؤلاء الافراد ، ونتيجة لذلك فانهم غير متمسكين وبصورة مشتركة بالقيم والمعتقدات في تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة ، ومع المنظمة من جهة اخرى ، الامر الذي يترتب عليه صعوبة في التوافق بين المنظمة وعضائها وعدم فهم اهدافها وقيمها ( ابو بكر، ٢٠٠٠ : ١٤٥ ) . وفي هذه الحالة من الثقافة ، نجد انه يتحتم على المنظمة اصدار التوجيهات للعاملين فيها فضلاً عن الحاجة الى القوانين واللوائح والتعليمات المكتوبة بشكل رسمي في تعامل المنظمة مع اعضائها . وبسبب هذا النمط من التعامل ، يكون هناك انخفاض في انتاجية العاملين والرضا الوظيفي . وبالإضافة الى ذلك ، ستتولد فجوة في العلاقة بين العاملين في المنظمة والثقافة والمجتمع ( بوشناق و بو سمهين ، ٢٠٠٠ : ٦ ) . ومما سبق شرحة عن الثقافة القوية والضعيفة ، يمكن القول ان الثقافة التنظيمية القوية تتميز بوجود ادراك وتمسك قوي ومشاركة واسعة من قبل العاملين في المنظمة بنفس القيم والمعتقدات فيها ، حيث ينعكس ذلك على اداء اعضاء المنظمة وقدرتهم على اتخاذ القرارات وبما يتناسب مع قيم المنظمة .

وتحقيق غاياتها ( Awade and Saad, 169 : 2013). وتساهم هذه الثقافة في تماسك المنظمة وترابط عناصرها بصورة جيدة نتيجة للإدارة الفاعلة والتعامل مع حالة الغموض وعدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمة ، الامر الذي يمكنها من توجيه واستثمار مواردها وامكانياتها التنافسية في الانتاج لتحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والايفاء بالتزاماتها اتجاه الاطراف ذوي المصالح بها ( ابو بكر ، ٢٠٠٨ : ٨٣ ) . وقد اشار Awade and Saad الى ان هذه الثقافة يمكن ان تسهم في تضيق الفجوة في العلاقة بين العاملين في المنظمة ورؤسائهم في العمل ، كما اضافوا بانها في ضوء الثقافة القوية للمنظمة يدرك هؤلاء الاعضاء ان القواعد والسياسات والاجراءات والاهداف التي وضعها المدراء في الادارة العليا للمنظمة تعتبر مهمة ويجب ان تؤثر على سلوك العاملين فيها لغرض تحقيق التفوق التنافسي في السوق ( Awade and Saad, 2013: 169 ) . لقد اصبحت الثقافة التنظيمية القوية معايير سلوكية تستند على قيم اخلاقية تعد بمثابة الهوية التي يشعر من خلالها اعضاء المنظمة بالانتماء لها فضلاً عن انها تكمن وراء المواقف الايجابية فيما بينهم.

( Denison, et al., 2004: 63).

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

وقد اكد عدد من الباحثين ، على سبيل المثال ( ; Flamholtz and Yvonne, 2012; Vitel et al. 2009 Klein, 2011; Lnnenluecke & Griffiths, 2009; Jofreh&Masoumi, 2013 ) على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة نظراً للعلاقة الايجابية والقوية بين الثقافة والاداء التنافسي للمنظمة . فعلى سبيل المثال ، اغلب الشركات اليابانية حققت نجاحاً من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والتزام العاملين فيها . ان القيم والمعتقدات والمعايير التي تتكون منها ثقافة المنظمة يمكن ان تضع اسس نظام الادارة التنظيمية وتساهم في اجراء الممارسات والسلوكيات الادارية كأسبقية للسلوكيات اللاحقة ( Wahyuningsih, et al., 2019: 143) . كما اشارت العديد من البحوث المنفذة في هذا المجال الى ان الثقافة التنظيمية كضرورة مهمة قد اصبحت احد اهم اولويات أنشطة المدراء في المنظمات ليكونوا قادرين على تنظيم برامجهم قصيرة الامد وطويلة الامد فضلاً عن التهيؤ لمواجهة التغيرات والمنافسة في السوق . ( Ahmady, et al., 2016: 388 )

### رابعاً : أبعاد الثقافة التنظيمية

لغرض تقييم ثقافة المنظمة ، اقترح عدد من الباحثين نماذجاً تتضمن ابعاداً مختلفة للثقافة

### ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير القدرة التنافسية للمنظمة

ضمن السياق التنظيمي ، مفهوم الثقافة يعتبر مهماً وجوهرياً للمجتمع والمنظمة . الثقافة هي الاداة التنظيمية التي يمكن ان تساهم في جعل رسالة وغايات المنظمة واضحة وقوية فضلاً عن انها تعطي وصفاً لقيم هذه المنظمة والتي يسعى مؤسسوها الى غرسها والتأثير في عملية صنع القرار واستراتيجية العمل وبصورة ايجابية . كما ان وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة له دور وتأثير مهم على سياسة ونظام ادارة الموارد البشرية وسيقود ذلك الى بناء علاقات وترابط بين العاملين في المنظمة فضلاً عن القدرة التنافسية. بالإضافة الى ذلك ، فان الثقافة التنظيمية يمكن ان تنعكس العديد من الاعمال لتقييم الجوانب الثقافية والمخرجات القيمة للمنظمة ( Wahyuningsih, et al., 2019: 143 ) ومما تجدر الاشارة اليه ، ان هناك علاقة ايجابية قوية بين القيم الاخلاقية في المنظمة والالتزام التنظيمي في التسويق ، حيث تعد هذه القيم احد اهم ابعاد الثقافة التنظيمية. لذلك فان المنظمة تحتاج الى تحقيق مستوى عالي من الولاء لدى العاملين فيها والمحافظة على ذلك المستوى وليس مجرد اداء لمهام العمل في منظماتهم. ( Hunt, et al., 1989: 80 )

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

هذه القرارات لها علاقة بعملهم وبأهداف المنظمة ( Imani, 2012 ) . بمعنى اخر ، المشاركة التنظيمية تعني هنا تشجيع وتحفيز اعضاء المنظمة على المشاركة في مختلف الانشطة فيها ( Mortazavi-Abalvan, et al., 2013 ) .

### ٢ - التوافق (Compatibility)

لقد اصبحت القيم والانظمة والآراء المشتركة التي يفهمها أعضاء المنظمة تشكل أساساً يمكن ان تستند عليه الثقافة التنظيمية القوية وهذا بدوره يعكس النزاهة في العمل. وبالإضافة الى ذلك ، فان الأنظمة الضمنية وغير الملموسة للرقابة التي تستند على القيم المنضوية ضمن ثقافة المنظمة يمكن ان تكون اداة فاعلة للتنسيق والنزاهة مقارنة مع الانظمة الخارجية للرقابة والمعتمدة على القواعد الواضحة ( Khakpoor, et al., 2009: 45 ). وتجدر الاشارة هنا الى ان الدراسات التي اجريت في هذا المجال اوضحت بان المنظمات الفاعلة كانت مستقرة ومتكاملة فضلاً عن ان سلوك اعضائها كان نابعاً من القيم الاساسية فيها . كما ان هؤلاء الاعضاء يتميزون بمهارتهم في تحقيق حالة من الاتفاق فيما بينهم على الرغم من اختلاف آرائهم ، ويضاف الى ذلك ان هناك تنسيق جيد في الانشطة التنظيمية لهذه المنظمات التي تتفرد بثقافة قوية ومؤثرة في سلوك العاملين فيها ( Ahmady, et al., 2016: 390 ) .

التنظيمية والتي تعكس اهميتها ووظيفتها للمنظمة ودورها في تنظيم العلاقات التنظيمية ويجاد حالة من التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

### ( Ginevicius &Vaitkunaite, 2006 : 202 )

وقد تم اختيار نموذج Denison للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة وذلك لأن الابعاد الرئيسية الاربعة للثقافة التنظيمية التي تضمنها هذا النموذج ترتبط بتوجه المنظمة نحو الزبون والمنافسة والتغيرات في السوق ذات التأثير المباشر على استراتيجية التوجه الاستباقي للمنظمة والتي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة ، وهذه الابعاد هي : ( Ahmady, et al., 2016: 389 ) .

### ١ - المشاركة التنظيمية ( Organizational participation )

وفقاً لما ذكره ( Ahmady, et al., 2016: 389 ) فان المنظمات المبدعة والفاعلة تتميز بإمكانية تمكين اعضائها بتطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم حيث ان الاساس الذي بنيت عليه هذه المنظمات يعتمد على فرق العمل وبناء وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها ، لذلك ان العاملين فيها يشعرون بانهم جزء منها وهم مجبرون على عملهم . هؤلاء الافراد يشعرون ايضاً بانهم يلعبون دوراً في اتخاذ القرارات ، وان

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

. كما ان المنظمات التي تواجه المتاعب والصعوبات قد تكون مجبرة على تغيير مهمتها الرئيسية ، وكذلك فانه من الضروري تغيير استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها وسلوكها. وفي مثل هذه الحالات ، تقوم الادارة العليا القوية بتحديد النظرة المستقبلية للمنظمة ويجاد الثقافة التنظيمية الداعمة لهذه النظرة (Shafee, et al., 2010) .

**التوجه الاستراتيجي الاستباقي ( Proactive Strategic Orientation )**  
أولاً : مفهوم التوجه الاستراتيجي ( Strategic Orientation )

تشير اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أن الادارة الاستراتيجية هي توجه إداري حديث في إدارة المنظمات المعاصرة بوصفها نظاماً شاملاً وطريقة في التفكير وأسلوب للإدارة ومنهجاً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، هذا من جانب وتعد أيضا وظيفة أساسية للمدير الاستراتيجي . وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل المنهج والعملية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى والذي ينعكس في نجاح أدائها. وغالباً ما يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه

### ٣ - التكيف ( Adaptability )

نظراً للتغيرات المتسارعة والمستمرة في السوق ، نجد ان المنظمات المتكاملة تكافح من اجل مواكبة هذه التغيرات من خلال التكامل الداخلي ( تكامل البيئة الداخلية للمنظمة ) والتكيف الخارجي ( التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة ) لتحقيق الميزة التنافسية . المنظمات التي تمكنت من تحقيق التوافق بين بيئتها الداخلية والخارجية ( المنظمات المتوافقة ) عادة ما تكون موجهة من قبل الزبون ، كما انها تستفيد من اخطائها في التعلم والمخاطرة وبالتالي امتلاك الخبرة في التغيير . بالإضافة الى ذلك ، تقوم هذه المنظمات وباستمرار بتطوير قدرتها على الايفاء بتوقعات الزبون ، لذلك فإنها تشهد زيادة في المبيعات والحصة السوقية ( Ahmady, et al., 2016: 390 ) .

### ٤ - المهمة ( Mission )

وفقاً لما أشار اليه ( Ahmady, et al., 2016: 390 ) تعد المهمة من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ، وذلك لان المنظمات التي لم تكن تعرف الى أين هي متوجهة وما هو وضعها الحالي كانت غير ناجحة . أما المنظمات الناجحة ، يكون لديها تصور واضح عن أهدافها وتوجهاتها ، لذلك فهي تكون قادرة على تحديد أهدافها التنظيمية واستراتيجيتها فضلاً عن رسم المشهد التنظيمي بوضوح ( Imani, 2012 )

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

- ١- الأداء المتميز (الربيعي وعلي ، ٢٠١٨ :٢٨٨).
- ٢- التوجه نحو التكنولوجيا
- ٣- التوجه نحو المشاريع
- ٤- التوجه نحو الجودة
- ٥- التوجه نحو الإنتاجية

### ثانياً : مفهوم التوجه الاستراتيجي الاستباقي (Strategic orientation proactive)

دخلت كلمة (الاستباقية) المعجم الإداري بطريقة جداً واسعة. والتي يتم من خلالها حث المديرين في كل مكان على "أن يكونوا سباقين" ، ويتم حث الشركات على إنشاء مستقبلهم بشكل استباقي. في الآونة الأخيرة ، يسلط روبرت كيلى (١٩٩٨) الضوء على المبادرة والسلوكيات الاستباقية الأخرى باعتبارها المفاتيح التي تميز فناني الأداء عن الفنانين العاديين(1:1999 , Bateman & Crant). و تهدف الاستراتيجية الاستباقية إلى تحقيق الريادة في السوق ، والكفاءة التشغيلية ، أو كليهما ومن اثارها العملية انه يجب على المدراء توظيف استراتيجيات استباقية للشركات لغرض الحفاظ على ديموميتها وخصوصا خلال أوقات الأزمات. وان التركيز على التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيحسن وضع الشركة التنافسي (Bremser & Llach,2015:3) . بمعنى آخر ، ان الاستراتيجية الاستباقية تؤكد على الشركات توقع

وقد عرف ( Tseng, et al., 2019: 3 ) ، التوجه الاستراتيجي باعتباره ثقافة الشركات بأنه "مجموعة من السلوكيات والاساليب يتم من خلالها خلق فعاليات بكفاءة لغرض انشاء قيمة متميزة للمشتريين" لذا يعكس التوجه الاستراتيجي للشركة الاتجاه الاستراتيجي الذي تنفذه الشركة لإنشاء خطط وأساليب مناسبة للتفوق المستمر في أداء أعمالها. (Lin, et al., 2019: 6) وقد اشار (Theodosiou, et al., 2019:2) ، الى ان التوجهات الإستراتيجية هي المبادئ التوجيهية التي تؤثر على أنشطة التسويق وصناعة الإستراتيجية للشركة ، لذلك تعكس التوجهات الإستراتيجية التي تنفذها الشركة لإنشاء الاساليب المناسبة التي تؤدي إلى الأداء المتفوق ، وتستند بذلك إلى فلسفة الشركة حول كيفية إدارة الأعمال من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات ذات الجذور العميقة. ومع ذلك ، اكدت الكثير من الأبحاث اعتماد توجهات استراتيجية بديلة ، حيث يزعم هؤلاء المؤلفون أن الشركات يمكنها زيادة أدائها من خلال تكلمة توجه السوق مع توجهات استراتيجية مهمة أخرى تتناسب مع سياقها البيئي وخصائصها التنظيمية ، وقد تمثلت تلك التوجهات بما يلي :

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

(صاحبة الحركة الأولى) في السوق ، وبالتالي تتمتع بالميزة التنافسية لمركز السوق الذي يتضمن الأرباح غير المتوقعة ، وقنوات التوزيع ، والعلامة التجارية ذات السمعة الجيدة (Wiklund & Shepherd, 2005:87). من المرجح أن تكون الاستراتيجية الاستباقية ذات قيمة لدعم تشغيل رأس المال ذي العائد المرتفع لأنها توضح الحاجة التي تركز على ادراك رغبات العملاء ، واكتشاف احتياجاتهم ومعالجتها ، وشرح اوضاع المنافسين بشكل استباقي لإنشاء قاعدة قوية (Hughes & Morgan, 2007: 652).

### ثالثاً : ابعاد التوجه الاستراتيجي الاستباقي

هناك تعدد واختلاف في وجهات النظر حول أبعاد التوجه الاستراتيجي الاستباقي وقد تم اعتماد ثلاثة إبعاد استناداً لدراسة كل من Lin, (et al., 2019:6) و (زعلان و محمد، ٢٠١٨ : ٤٢) بما يتلائم وطبيعة البحث والإبعاد هي (التوجه نحو الزبائن ، التوجه نحو المنافسين ، التوجه نحو الخدمة)

### ١- التوجه نحو الزبائن (Customer Orientation)

ويُعرف التوجه نحو الزبائن هو الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل المنظمة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر، ليس فقط في

الاحتياجات المستقبلية للعملاء وتؤكد أيضاً على تحليل وتوقع التغييرات البيئية لتطوير وادخال خدمات جديدة (Kandampully, 2002: 23). إذ ان الاستباقية تمثل جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة ، فالمدير الاستراتيجي هو الذي يتمتع بروح المبادرة وتركز الاستباقية بالنظر للمستقبل وتبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (متعب و راضي ، ٢٠١٨ : ٤٢). وتشير الإستراتيجية الاستباقية إلى المنظمات التي تؤكد على الابتكار كأساس لمزاياها التنافسية ، حيث تقوم هذه المنظمات بمراقبة بيئتها الخارجية بشكل مستمر بهدف الاستجابة السريعة للفرص البيئية والاستفادة من كونها الأولى في السوق أو الأولى في صدارتها للمنتج ، وإنها تكون قادرة على توفير مجموعة من المنتجات الحديثة لقطاعات الأسواق المختلفة (Miles & Snow, 1978: 548). وان الإستراتيجية الاستباقية وحسب ما أشار إليها الباحثون تشير إلى الجهود التي تبذلها الشركة للبقاء في قائمة الصدارة باستخدام التقنيات الجديدة ومبيعات المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق. ويشمل ذلك اغتنام الفرص والتركيز على تطوير منتجات وخدمات جديدة (Awang, et al., 2010:132). علماً أن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجية تميل إلى أن تكون أول من يتحرك

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

المحتملة والعمل على مواجهتها من خلال الحصول على المعلومات الكافية عن المنظمات المنافسة والاستجابة السريعة لتحركات وانشطة المنافسين والعمل على اعداد الخطط والاستراتيجيات لمواجهتها (زعلان و محمد ، ٢٠١٨: ٤٢). وتتبنى هذا النوع من التوجهات الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة ، اذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة الى العلامات المبكرة لاي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق . كما ان لديها نطاقاً واسعاً ومرناً لمنتجاتها في السوق ، لانهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة. وبالتالي ، لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة (جندب ، ٢٠١٣: ٢٤-٢٥) . واكد كل من ( Bigne & toran, 2003 ) ان التوجه نحو المنافسين من قبل الشركات يتحقق عن طريق اكتشافهم للانشطة (الحالية والمستقبلية) للمنافسين والعمل على المقارنة بينها وبين الانشطة الحالية والمستقبلية لشركاتهم ، فالتوجه نحو المنافسين يبعد الشركة عن تقليد الاخرين بما يحفز عمليتي الابداع والابتكار لديها .

الوقت الحاضر ولكن كذلك عبر الزمن المستقبلي لمواكبة التطورات الخاضعة لديناميكيات السوق. الأمر الذي يتطلب، بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق وحاجات الزبون لخلق القيمة لكل من المنظمة والزبون بصورة مستمرة إذ ان قيمة الزبون يتم تحقيقها بطريقتين: إما بواسطة زيادة منافع الزبون بالنسبة للتكلفة التي يتحملها أو بتخفيض الكلف التي يتحملها بالنسبة إلى المنافع التي يحصل عليها ( كريم و دهام ، ٢٠١٧: ٣٨) . ويعرف (نوري ، ٢٠١٦: ٣٢٤). التوجه نحو الزبائن بأنه "عملية إستراتيجية مخططة للاهتمام بالزبون وحاجاته ورغباته وتوقعاته"، وعدها المدخل الحقيقي لنجاح المنظمات في أداء مهامها ، اما من وجهة نظر (Junkkari, 2014:9) فان التوجه نحو الزبائن هو قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبون والمتمثلة بـ(احتياجاته وتوقعاته ورغباته) بما يحقق تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة حقيقية له.

## ٢- التوجه نحو المنافسين ( competitors Orientation)

ويقصد به العمل على تحليل بيئة المنظمة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف والقدرات الاستراتيجية للمنافسين الحاليين والتهديدات

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

وفقرات ومتغيرات البحث والانحراف المعياري فضلا عن التوزيع الطبيعي للفقرات وهي كالآتي:

١. التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات الثقافة التنظيمية: يلاحظ من الجدول (١) ان المتوسط العام حقق (٨٢%) وهو معدل اعلى من (٦٠%)، كما ان البعد التوافق حقق نسبة عالية تفوق بذلك باقي الابعاد وحقق الترتيب الاول، وكانت اعلى فقرة هي (٧١) التي تتعلق ب(ان وحدات العمل التنظيمية تعمل بتوافق بعضها ببعض الاخر لتحقيق الاهداف)، اما الترتيب الثاني حققه البعد التكيف وكانت الفقرة (١٢١) الاكثر استجابة والتي تتعلق ب(الاستفادة من النقاط القوة والضعف في تحقيق توجهات افضل للعمل)، كما البعد المهمة حقق الترتيب الثالث وكانت الفقرة (١٥١) والتي تتعلق ب(هناك اتفاق بين اعضاء الشركة على الاهداف التنظيمية)، كما ان المشاركة التنظيمية كانت في الترتيب الاخير وكانت الفقرة (٣١) والتي تتعلق ب(يتم الاهتمام بفرق العمل لتحقيق اهداف الشركة). اما التوزيع الطبيعي لفقرات الثقافة التنظيمية فقد سجلت قيم التقلطح والالتواء قيم تراوحت بين (١,٩٦+) و(١,٩٦-) وبذلك فان بيانات المتغير موزعة توزيعا طبيعيا.

### ٣- التوجه نحو الخدمة ( Service orientation)

يهدف التوجه نحو الوظيفة الى التنسيق والاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة ، وبالتالي العمل على استثمارها من اجل تقديم اعلى قيمة لزبائن المنظمة المستهدفين فضلاً عن العمل على التكامل والتناسق بين الادارات والوظائف وتبادل المعلومات وتكامل الوظائف الاستراتيجية بين الادارات في المنظمة (زعلان و محمد ، ٢٠١٨ : ٤٢) علاوة على ذلك ، يكون للتوجيه نحو الخدمة تأثير غير مباشر مماثل على أداء الشركة من خلال القدرة على ابتكار الخدمة، و غالبًا ما تتمتع الشركات ذات ( التوجه نحو الخدمة ) بميزة تنافسية عالية في الأسواق الناضجة حيث يمكنها تقديم خدمات متميزة لعملائها . (Lin, et al., 2019:6)

### المبحث الثالث : التحليل الاحصائي

#### لبيانات البحث

اولاً: الوصف الاحصائي لبيانات البحث: يهتم هذا المبحث في التعرف على مستوى ابعاد

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الجدول (١) التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التقلطح	الالتواء	الفقرات	البعد	ت
2	0.70	0.97	3.50	-0.277	0.868	i1	المشاركة التنظيمية	1
4	0.52	1.00	2.60	-1.431	1.841	i2		2
1	0.84	1.09	4.20	-1.45	1.794	i3		3
3	0.64	1.14	3.20	-1.771	0.312	i4		4
4	0.68	1.05	3.38			المعدل الكلي		
4	0.82	1.27	4.11	-1.402	0.807	i5	التوافق	1
3	0.86	0.95	4.32	-1.271	0.577	i6		2
2	0.91	0.60	4.53	-0.885	-0.134	i7		3
1	0.92	0.54	4.61	-0.965	-0.08	i8		4
1	0.88	0.84	4.39			المعدل الكلي		
2	0.87	0.87	4.34	-1.255	0.864	i9	التكيف	1
3	0.86	0.69	4.29	-0.461	-0.789	i10		2
4	0.83	0.86	4.13	-1.033	0.794	i11		3
1	0.94	0.47	4.68	-0.826	-1.395	i12		4
2	0.87	0.72	4.36			المعدل الكلي		
4	0.80	1.05	4.00	-1.132	0.737	i13	المهمة	1
3	0.85	0.90	4.24	-1.626	0.484	i14		2
1	0.91	0.79	4.55	-0.735	0.03	i15		4
2	0.87	0.81	4.37	-1.419	1.915	i16		5
3	0.86	0.89	4.29			المعدل الكلي		
	0.82	0.87	4.10			المعدل الكلي للمتغير		

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

ب(ان الشركة تحقق اهدافها من خلال مواردها وامكانياتها الحالية)، كما ان التوجه نحو المنافسين كان في الترتيب الاخير وكانت الفقرة (٢٤١) والتي تتعلق ب(تهتم الشركة بدراسة ومتابعة احسن العروض المقدمة من قبل المنافسين). اما التوزيع الطبيعي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي فقد سجلت قيم التفلطح والالتواء قيم تراوحت بين (١,٩٦+) و(١,٩٦-) وبذلك فان بيانات المتغير موزعة توزيعا طبيعيا.

٢. التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات للتوجه الاستراتيجي الاستباقي: يلاحظ من الجدول (٢) ان المتوسط العام حقق (٧٩%) وهو معدل اعلى من (٦٠%)، كما ان البعد التوجه نحو الزبائن حقق نسبة عالية تفوق بذلك باقي الابعاد وحقق الترتيب الاول، وكانت اعلى فقرة هي (١٧١) التي تتعلق ب(بالنزام الشركة بتحقيق رغبات الزبائن الدائمين)، اما الترتيب الثاني حققه البعد التوجه نحو الخدمة وكانت الفقرة (٢٨١) الاكثر استجابة والتي تتعلق

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الجدول (٢) التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي

ت	البعد	الفقرات	الالتواء	التفطح	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب		
1	التوجه نحو الزبائن	i17	0.316	-1.044	4.26	0.88	0.85	1		
2		i18	-0.496	-0.846	4.16	0.99	0.83	2		
3		i19	-0.003	-0.985	3.87	1.20	0.77	4		
4		i20	1.062	-0.885	3.84	0.93	0.77	3		
1	المعدل الكلي							0.81	1.00	4.03
1	التوجه نحو المنافسين	i21	-0.243	-0.744	3.53	1.16	0.71	3		
2		i22	-1.538	-0.166	3.26	1.46	0.65	4		
3		i23	-0.253	-0.89	4.16	0.96	0.83	2		
4		i24	1.203	-1.02	4.18	0.79	0.84	1		
3	المعدل الكلي							0.76	1.09	3.78
1	التوجه نحو الخدمة	i25	0.49	-0.973	3.97	1.04	0.79	2		
2		i26	-0.368	-0.693	3.82	0.97	0.76	3		
3		i27	0.446	-0.91	3.76	1.09	0.75	4		
4		i28	-0.623	-0.605	4.37	0.67	0.87	1		
2	المعدل الكلي							0.80	0.94	3.98
	المعدل الكلي للمتغير							0.79	1.01	3.93

التعرف على ثبات المقياس من خلال قيمة معامل الثبات المركب.

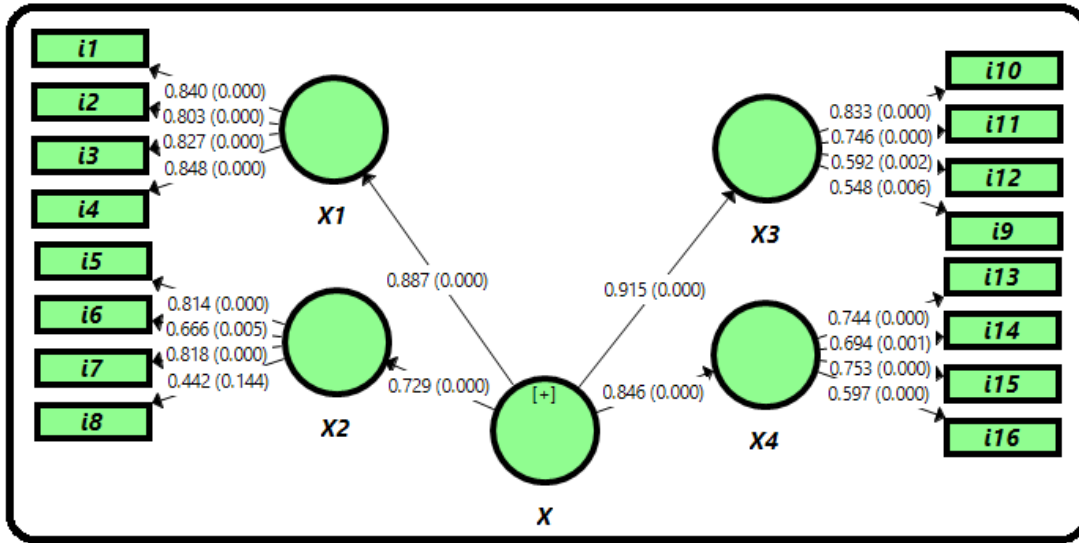
١ - التحليل العاملي لفقرات الثقافة التنظيمية: يعد الثقافة التنظيمية متغير مستقل تكون من اربع ابعاد وهي (المشاركة التنظيمية، التوافق، التكيف والمهمة) وتوزعت الفقرات بواقع (٤) فقرة

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي: تهدف هذه الفقرة من البحث في اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة للتعرف على مدى تناسق اجابات العينة، فضلا عن مدى قبول نسبة التشبع من عدمه من خلال مستوى المعنوية التي افترضها الباحثين (٠,٠٥)، كما سيتم

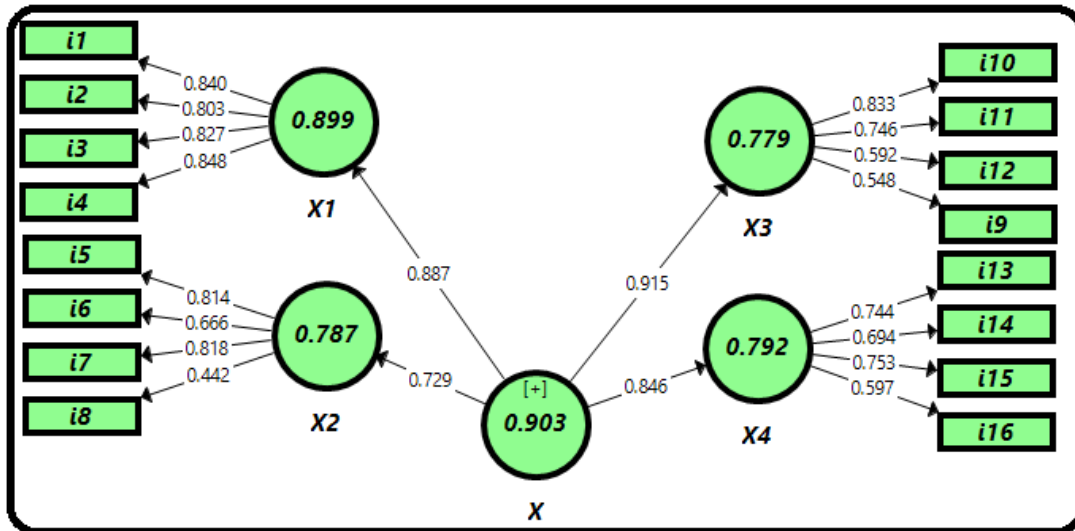
## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

الفرعية والمتغير الرئيس من خلال معامل الثبات المركب ويعد البعد او المتغير ذو ثبات اذا كانت النسبة تجاوزت (٦٨%) وتعرض الاشكال (٢) و(٣) نتائج التحليل العاملي ومعامل الثبات المركب وهي كالآتي:

لكل بعد، فسيتم اختبار مدى تناسق اجابات العينة المستجيبة لفقرات الاستبانة من خلال نسب التشعب ومستوى المعنوية لكل نسبة التي يوفرها البرنامج الاحصائي (SMART PLS)، وكما سيتم التعرف على مدى ثبات الابعاد



الشكل (٢) التحليل العاملي لفقرات الثقافة التنظيمية



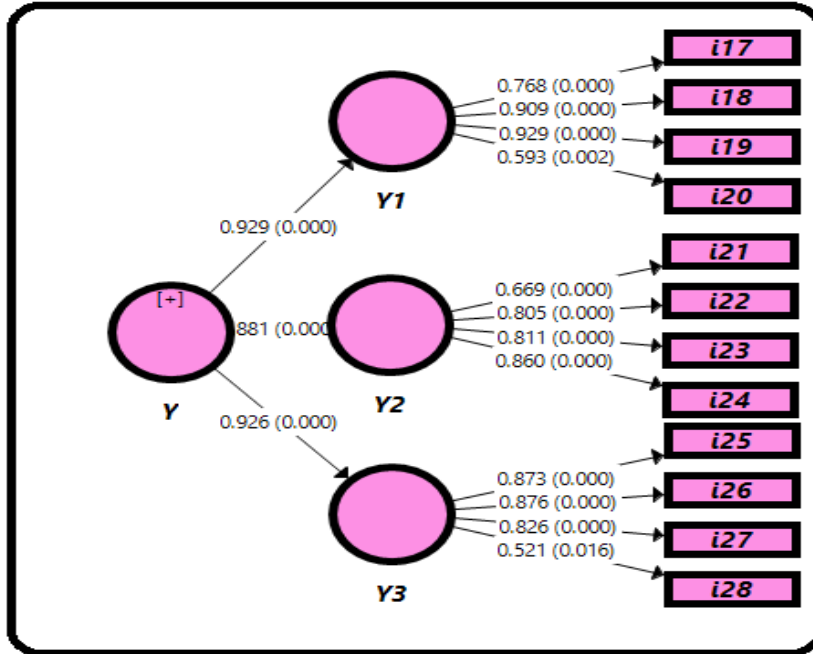
الشكل (٣) معامل الثبات المركب الثقافة التنظيمية

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

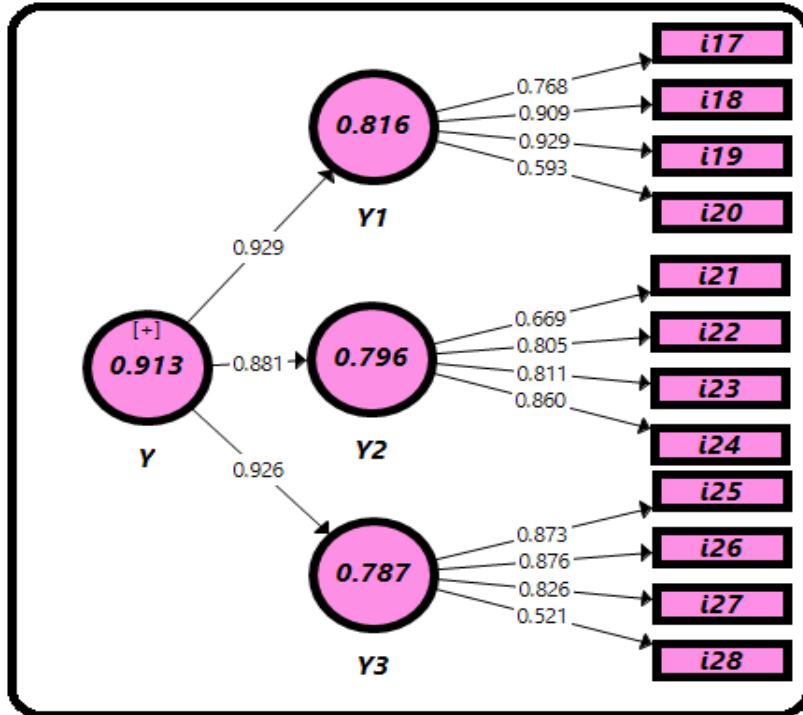
يلاحظ من الشكل (٢) ان جميع فقرات الثقافة التنظيمية حصلت على نسبة تشبع مقبولة وذلك لان جميع الفقرات حققت مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥) ما عدا فقرة (٨i) التي كانت نسبة معنويتها اكبر من (٠,٠٥) والتي ستحذف من التحليل القادم. وبذلك تم اثباتان هناك تناسق في اجابات العينة هذا يدل على ان الفقرات كانت واضحة فضلا عن حسن اختيار العينة وكفايتها. كما يلاحظ من الشكل (٣) ان ابعاد الثقافة التنظيمية امتازت بالثبات وذلك لان الابعاد حققت نسب تجاوزت (٠,٦٨) لذا هي ثابتة لو تم توزيعها مرة اخرى ضمن فترة محددة سنحصل على نفس النتائج.

٣. التحليل العاملي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي: يعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي متغير تابع تكون من ثلاث ابعاد وهي (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الخدمة) وتوزعت الفقرات بواقع (٤) فقرة لكل بعد، فسيتم اختبار مدى تناسق اجابات العينة المستجيبة لفقرات الاستبانة من خلال نسب التشبع ومستوى المعنوية لكل نسبة التي يوفرها البرنامج الاحصائي (SMART PLS)، وكما سيتم التعرف على مدى ثبات الابعاد الفرعية والمتغير الرئيس من خلال معامل الثبات المركب ويعد البعد او المتغير ذو ثبات اذا كانت نسبة معامل الثبات المركب تجاوزت (٦٨%) وتعرض الاشكال (٤) و(٥) نتائج التحليل العاملي للثبات المركب وهي كالآتي:

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي



الشكل (٤) التحليل العاملي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي



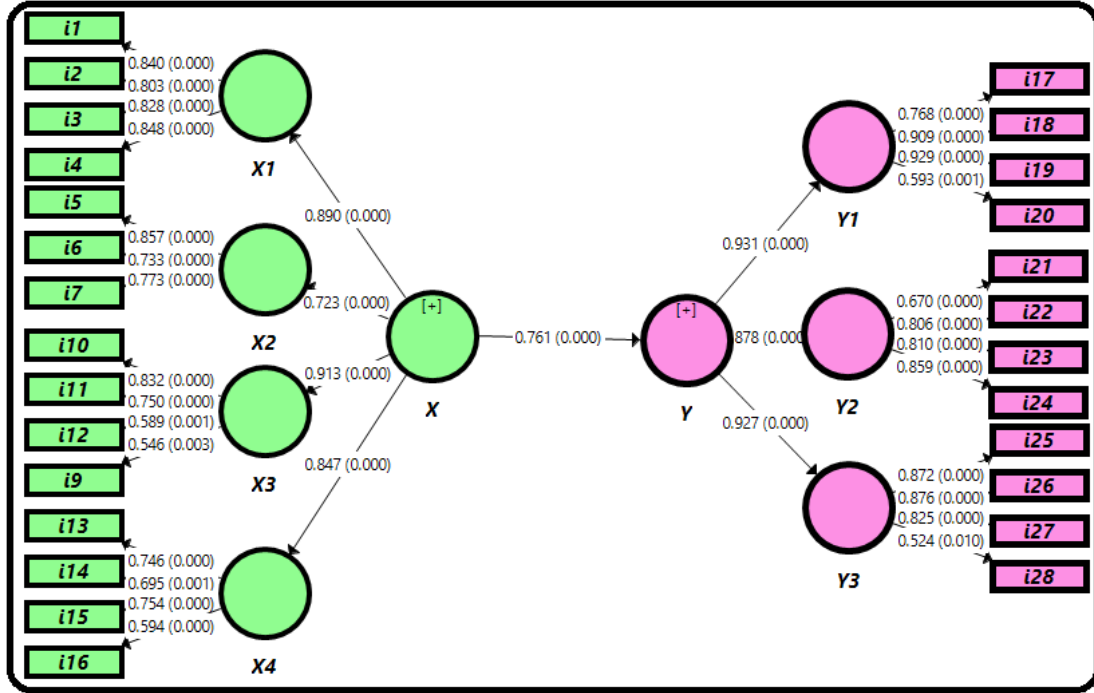
الشكل (٥) معامل الثبات المركب التوجه الاستراتيجي الاستباقي

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

١ - الفرضية الرئيسية : افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تائثر ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وسيتم استخدام اسلوب الانحدار البسيط في اختبار العلاقة بين المتغيرين، والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SMART PLS)، وهذا يعني ان التوجه الاستراتيجي الاستباقي هو دالة حقيقية للثقافة التنظيمية، وان اي تغير في الثقافة التنظيمية سينتج عنه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وسوف يتم التعرف على مقدار التاثير من خلال قيمة (B) التي هو ميل العلاقة بين المتغيرين ومدى قبولها يعتمد على المستوى المعنوية التي افترضها الباحثين هو (٠,٠٥)، فضلا عن سوف يتم التعرف على المقدار الذي تفسره الثقافة التنظيمية من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، والنتائج تعرض في الشكل (٦) والجدول (٣):

يلاحظ من الشكل (٤) ان جميع فقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي حصلت على نسبة تشبع مقبولة وذلك لان جميع الفقرات حققت مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥) وبذلك تم اثباتان هناك تناسق في اجابات العينة هذا يدل على ان الفقرات كانت واضحة فضلا عن حسن اختيار العينة وكفايتها. كما يلاحظ من الشكل (٥) انابعاد التوجه الاستراتيجي الاستباقي امتازت بالثبات وذلك لان الابعاد حققت نسب تجاوزت (٠,٦٨) لذا هي ثابتة لو تم توزيعها مرة اخرى ضمن فترة محددة سنحصل على نفس النتائج. ثالثا: اختبار فرضيات البحث: تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات البحث بعد ان تم اثباتان الفقرات موزعة توزيعا طبيعيا وهناك تناسق في اجابات العينة وثبات المقياس، فسيتم التعرف على التغير الذي تحدته الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي فضلا عن اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة، والنتائج كالآتي:

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي



الشكل (٦) معامل التأثير للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الجدول (٣) احصاءات معاملات التأثير للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	التوجه الاستباقي	0.76	7.515	0.58	49.71	0.000

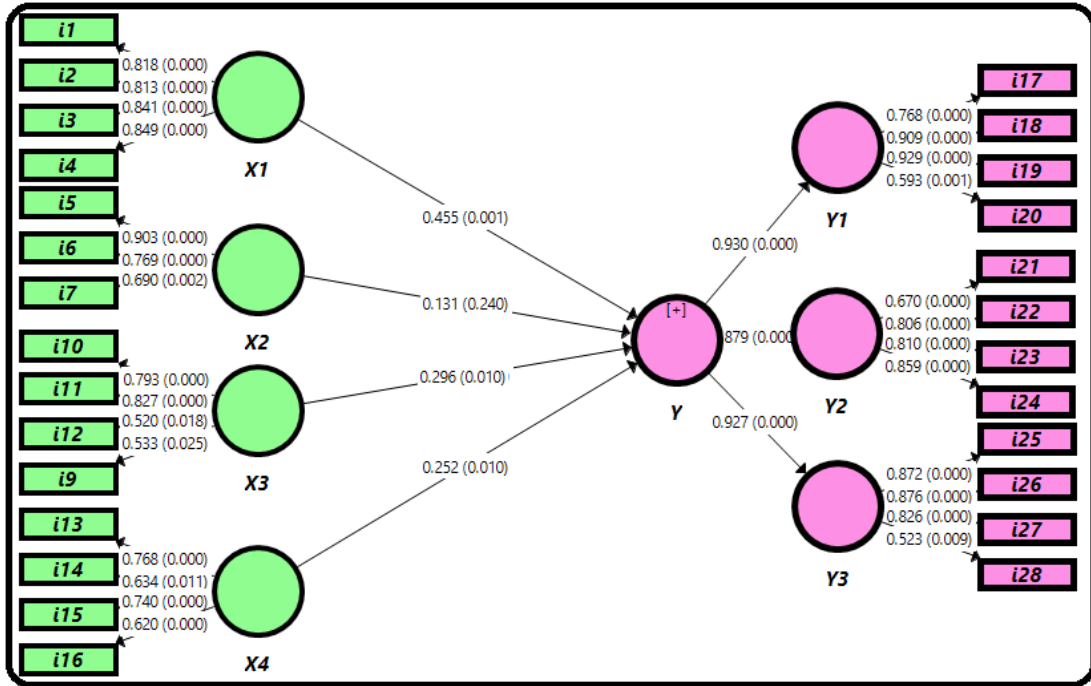
التي افترضها الباحثين (٠,٠٥)، فضلا عن ان الثقافة التنظيمية تفسر مقدار (٥٨%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالاستناد الى قيمة (F) المحسوبة (٤٩,٧١) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

يتبين من خلال الشكل (٦) والجدول (٣) ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي قد بلغت (٠,٧٦) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سوف يرافقه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وان هذا التأثير معنوي لان مستوى المعنوية المتحققه هي اقل من مستوى المعنوية

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

التنظيمية سينتج عنه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وسوف يتم التعرف على مقدار التأثير من خلال قيمة (B) التي هو ميل العلاقة بين المتغيرين ومدى قبولها يعتمد على المستوى المعنوية التي افترضها الباحثين هو (٠,٠٥)، فضلا عن سوف يتم التعرف على المقدار الذي تفسره ابعاد الثقافة التنظيمية من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، والنتائج تعرض في الشكل (٧) والجدول (٤):

٢. الفرضيات الفرعية : افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية ايجابية لابعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة التنظيمية، التوافق، التكيف والمهمة) في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وسيتم استخدام اسلوب الانحدار المتعددي اختبار العلاقة بين المتغيرين، والذي يوفره البرنامج الاحصائي (SMART PLS)، وهذا يعني ان التوجه الاستراتيجي الاستباقي هو دالة حقيقية لابعاد الثقافة التنظيمية، وان اي تغير في ابعاد الثقافة



الشكل (٧) معامل التأثير لابعاد الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الجدول (٤) احصاءات معاملات التأثير لابعاد الثقافة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى المعنوية
المشاركة التنظيمية	التوجه الاستباقي	0.455	2.607	0.61	12.90	0.001
التوافق		0.131	0.537			0.240
التكيف		0.296	2.291			0.010
المهمة		0.252	2.192			0.010

يتبين من خلال الشكل (٧) والجدول (٤) نتائج

اختبار الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

١. الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه

الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية

ايجابية للمشاركة التنظيمية في التوجه

الاستراتيجي الاستباقي. وتبين ان هناك علاقة

تأثير للمشاركة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي

الاستباقي قد بلغت (٤٦%) وهذا يعني عند

زيادة وحدة واحدة في المشاركة التنظيمية سوف

يرافقه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي،

وان هذا التأثير معنوي لان مستوى المعنوية

المتحققة هي اقل من مستوى المعنوية التي

افترضها الباحثين (٠,٠٥)، وحسب هذه النتائج

تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه

الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية

ايجابية للتوافق في التوجه الاستراتيجي الاستباقي

. وتبين ان هناك علاقة تأثير للتوافق في التوجه

الاستراتيجي الاستباقي قد بلغت (١٣%) وهذا

يعني عند زيادة وحدة واحدة في التوافق سوف

يرافقه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي،

وان هذا التأثير ليس معنوي لان مستوى المعنوية

المتحققة (٠,٢٤٠) هي اكبر من مستوى المعنوية

التي افترضها الباحثين (٠,٠٥)، وحسب هذه

النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا

البحث.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: افادت هذه

الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً :- الاستنتاجات

لقد تمخض عن هذا البحث الاستنتاجات الآتية :

١ - تتميز الثقافة التنظيمية بدور مهم وحيوي في تعزيز قدرات المنظمة لتحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي .

٢ - لقد أظهرت نتائج البحث ان هناك تركيزاً عالياً على بعد التوافق ضمن الثقافة التنظيمية نظراً لأهميته وأثره الايجابي في تحقيق متطلبات التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، حيث يمكن للمنظمة بلوغ أهدافها في ضوء هذا التوجه نتيجة للتوافق بين وحدات العمل التنظيمية فيها .

٣ - تبين من خلال التحليل الاحصائي ان من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي يمكن ان تساهم في تعزيز التوجه نحو الريادة في السوق: الاستفادة من النقاط القوة والضعف في تحقيق توجهات افضل للعمل ، اتفاق اعضاء الشركة على الاهداف التنظيمية ، الاهتمام بفرق العمل لتحقيق اهداف الشركة .

٤ - يتضح من خلال تحليل نتائج البحث ان التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المنظمة يستند اساساً على قدرتها في التركيز على الزبون من خلال الالتزام بتحقيق رغباتهم ، وكذلك التوجه نحو الخدمة واستثمار الموارد والامكانيات الحالية لتحقيق أهدافها ، فضلاً عن دراسة ومتابعة عروض المنافسين .

ايجابية للتكيف في التوجه الاستراتيجي الاستباقي. وتبين ان هناك علاقة تآثر للتكيف في التوجه الاستراتيجي الاستباقي قد بلغت (٣٠%) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التكيف سوف يرافقه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وان هذا التأثير معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثين (٠,٠٥)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تآثر ذات دلالة معنوية ايجابية للمهمة في التوجه الاستراتيجي الاستباقي. وتبين ان هناك علاقة تآثر للمهمة في التوجه الاستراتيجي الاستباقي قد بلغت (٢٥%) وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في المهمة سوف يرافقه تغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وان هذا التأثير معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثين (٠,٠٥)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

، المهمة) و التي من شأنها الاسهام في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

٣- تشجيع الشركة المبحوثة على زيادة التركيز على الزبون من خلال الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل الشركة ، وكذلك زيادة الاهتمام بكل من التوجه نحو الخدمة والتوجه نحو المنافسين لما لهما الدور الكبير في تحليل البيئة الداخلية للشركة وكيفية الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

٤- ان تعمل الشركة بشكل مستمر على بث روح التعاون والمشاركة بين افراد المنظمة لما لذلك من الدور الكبير في تنسيق الجهود ما بين الادارة العليا والمستويات الادارية الادنى .

٥- ينبغي على الشركة المبحوثة التركيز على نشر الوعي الثقافي لدى موظفيها كونه يلعب دورا مهما في تحقيق التكامل والذي يعد متطلب وهدف اساسي لجميع التوجهات الاستراتيجية .

٦- زيادة الاهتمام بفرق العمل لتحقيق اهداف الشركة التي يمكن من خلالها ايجاد حالة من التكامل التنظيمي في الخبرات والموارد المشتركة .

٥ - تبين من خلال تحليل اجابات العاملين في الشركة ، ادراكهم بوجود علاقة معنوية وايجابية بين متطلبات التوجه الاستباقي للمنظمة والابعاد الاساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة بالتوافق ، التكيف ، المهمة والمشاركة التنظيمية التي حظيت على قبولهم ، الامر الذي يشير الى وعي هؤلاء الافراد الى أهمية التركيز على هذه العناصر التنظيمية للتغلب على المنافسين لريادة السوق .

٦- تعكس العلاقة الايجابية بين متغيرات الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي حالة من التكامل الاستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي يعد متطلب اساسي للتوجه نحو السوق.

### ثانياً:- التوصيات

١- تشجيع الشركة المبحوثة على الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية التي تعتبر الحجر الاساس في نجاح وديمومة بقائها في الاسواق .

٢- ضرورة الاستفادة القصوى من ابعاد الثقافة التنظيمية من قبل ادارة الشركة المبحوثة والمتمثلة (المشاركة التنظيمية ، التوافق ، التكيف

## المصادر باللغة العربية

- ١- أحمد بوشنافة وأحمد بوسميين، (٢٠٠٥)، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة.
- ٢- متعب، حامد، راضي، جواد، (٢٠١٧)، دور التوجه الريادي في إصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث.
- ٣- زعلان، عبد الفتاح، محمد، يزن، (٢٠١٨)، اثر التسويق الطنان لبناء التوجه الاستباقي باستخدام الاستراتيجيات التنافسية بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء التسويق في شركة الكفيل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الاول.
- ٤- كريم، صلاح الدين، دهام، عبد الستار، (٢٠١٧)، تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخمسون.
- ٥- نوري، حيدر، (٢٠١٦)، اثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، العدد التاسع.
- ٦- جندب، عبد الوهاب، (٢٠١٣)، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي:دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- ٧- الربيعي، ميثاق طاهر، علي، صباح، (٢٠١٨)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
- ٨- العون، سالم، الدليمي، سامر، (٢٠١٨)، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية
- ٩- شارلز وجاريت جونز، (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، ج ١، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ١٠- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ١١- مصطفى أبو بكر، (٢٠٠٣)، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ١٢- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٠)، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

المصادر باللغة الانكليزية

- 1- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- 2- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- 3- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168.
- 4- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- 5- Ginevičius, R., & Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of business economics and management*, 7(4), 201-211.
- 6- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- 7- Imani, R. (2012). Creativity, innovation and knowledge: power pilots in new millennium with attitude to knowledge-based economy. Tehran (Iran): ZArinmehr. *Journal of Knowledge Management*, 6(1)
- 8- Khakpour, A., Ghahremani, M., & Pardakhtchi, M. H. (2009). The relationship between organizational culture and knowledge management (cultural barriers and challenges of knowledge sharing). *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-58.
- 9- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2007). Organizational behavior: essentials. *New York: McGraw*.
- 10- Mortazavi Abalvan, R; Shabani, A; Rajaeepoor, S; & Azarbakhsh, S.A.M. (2013) Investigating organizational culture of national library of Islamic Republic of Iran based on Denison model. *Quarterly journal of national studies of library and organizing information*.97.
- 11- Shafee, R., Qaderzade, H., & Lavee, H. (2010). Investigating the effect of organizational culture dimensions on

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

establishing knowledge management in public organization based on Denison model. In *Second international conference of management, innovation, Shiraz*.

12- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142.

13- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.

14- del Mar Alonso-Almeida, M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

15- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks. *European journal of innovation management*, 5(1), 18-26.

16- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

17- Awang, A., Ariffin Ahmad, Z., Said Asghar, A.R. and Anwar Subari, K., (2010). Entrepreneurial orientation among bumiputera small and medium agro based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy implication in Malaysia. *international Journal of Business and Management*, 5, pp. 130-43.

18- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 71-91.

19- Hughes, M. and Morgan, R.E., 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 651-61.

20- Junkkari, M. (2014). Customer orientation of sales personnel: Implications for service quality : LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY School of Business International Marketing Management (MIMM).

21- Bigne, E; Kuster, I & Toran, F (2003), "Market orientation & industrial sales force : Diverse measure instruments", *journal of business & industrial marketing*, vol. 18, No. [www.ivsl.org](http://www.ivsl.org),

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

22- Lin, Y., Luo, J., Ieromonachou, P., Rong, K., & Huang, L. (2019). Strategic orientation of servitization in manufacturing firms and its impacts on firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 292-316.

23- Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019). Strategic Orientation, Environmental Innovation Capability, and Environmental Sustainability Performance:

The Case of Taiwanese Suppliers. *Sustainability*, 11(4), 1127.

24- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

بسمه تعالى  
استمارة الاستبانة

عزيزي المستجيب الكريم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان عن انجاز البحث الموسوم (دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي -دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة طريق الافق للسفر والسياحة في النجف الاشرف) .

، آمليين تعاونكم معنا وابداء الراي الصريح والصحيح ، فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الاهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا ، علماً ان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصياً ، كما نامل منكم الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة خدمة لسير البحث العلمي في بلدنا العزيز .  
مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم

الباحث

م.م . كرار محمد مدلول

الباحث

م.د. عبد المحسن جواد عبد الحسين

تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الكوفة  
الجزء الاول : معلومات عامة

١-المركز الوظيفي الحالي .....

٢-العمر: ٣٥-٢٢  ٤٥-٣  ٥٠-٤٦  ٥١ فما فوق

٣-النوع البشري : ذكر  انثى

٤-المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير  دكتورا  هـ

٥-سنوات الخدمة الوظيفية: اقل من ٥ سنوات  ٦ - ١٠ سنة  ١١-١٥ سنة  ١٦ - ١٩ سنة  ٢٠ سنة فأكثر

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

### اولاً - ابعاد التوجه الاستراتيجي الاستباقي

#### أ- التوجه نحو الزبائن

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تلتزم الشركة التزاماً تاماً مع زبائنها الدائمين لها.					
٢	تهتم الشركة بتقديم خدمات لزيائنها ذات جودة عالية					
٣	تهتم الشركة بالمقترحات والشكاوى التي يقدمها الزبائن من اجل خلق قيمة مضاعفة					
٤	تقوم إدارة الشركة بقياس رضا زبائنها عن الخدمات التي تقدمها.					

#### ب- التوجه نحو المنافسين

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تجمع الشركة معلومات عن نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين لها .					
٢	تقوم ادارة الشركة العليا بمناقشة استراتيجيات المنافسين مع وحدات العمل الأخرى.					
٣	تقوم الشركة بدراسة ومتابعة احسن العروض المقدمة من قبل المنافسين .					
٤	تهتم الشركة بخطط ونوايا منافسيها الرئيسيين عند تحديد توجهاتها المستقبلية					

#### ج- التوجه نحو الخدمة (الوظيفة)

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١	تعمل جميع الادارات والاقسام داخل الشركة بشكل متكامل ومتناسق .					
٢	تهتم الشركة بدراسة وقياس مدى تأثير منسبها على زبائنها المباشرين					
٣	تسعى الشركة بشكل مستمر بالتوجه نحو تقديم الخدمات الجديدة التي تقود إلى تميزها .					
٤	تسعى الشركة الى تحقيق اهدافها الرئيسية من خلال مواردها وامكانياتها الحالية .					

### ثانياً - ابعاد الثقافة التنظيمية

#### أ - المشاركة التنظيمية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	العاملين في المنظمة لديهم تخويل يمكنهم من الرقابة على العمل وانجازه بكفاءة .					
٢	يشعر العاملون المرؤوسون في المنظمة بانهم جزء مهم فيها وبدورهم الايجابي في نجاحها اسوةً بالمدراء فيها .					
٣	تحضى فرق العمل في المنظمة بأهمية كبيرة لتحقيق الاهداف المشتركة فيها .					
٤	تسعى المنظمة لتطوير مهارات العاملين فيها كونها تعد مصدر مهم للتفوق التنافسي .					

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

ب- التوافق

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	اشترك كافة أعضاء المنظمة بالقيم التنظيمية فيها وفهمها باعتبارها تشكل هويتهم وتوقعاتهم .					
٢	امكانية اعضاء المنظمة في تحقيق الاتفاق الجماعي حول القضايا المختلفة على الرغم من وجود وجهات نظر متعارضة لديهم .					
٣	وحدات العمل التنظيمية في المنظمة يمكنها ان تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الاهداف المشتركة على الرغم من المهام والاهداف الوظيفية المختلفة .					
٤	كافة العاملون من الاقسام الوظيفية المختلفة في المنظمة يشتركون في المعلومات .					

## دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي .....

### ج - التكيف

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	المنظمة لديها استجابة جيدة للمنافسين والتغيرات البيئية من خلال معرفة السوق وعمل التغييرات المناسبة باستمرار باعتماد الطرق والممارسات الجديدة والافضل .					
٢	فهم الزبائن من خلال اعتماد تقييمهم للمنظمة والاستجابة لمقترحاتهم التي تؤثر مباشرة على القرارات .					
٣	خلق الفرص والتشجيع على الابتكار واسلوب المعرفة المتميز والقدرة على التطوير .					
٤	الاستفادة من نقاط الضعف والفشل في ادراك التوجهات الافضل في العمل .					

### د- المهمة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	المنظمة لديها توجه استراتيجي واضح ومهام واضحة تبين اتجاهات أداء العمل .					
٢	المنظمة لديها اهداف متكاملة مع استراتيجيتها والرؤية الخاصة بها .					
٣	الاهداف التنظيمية متفق عليها من قبل جميع العاملين في المنظمة .					
٤	المنظمة لديها رؤية مشتركة واستراتيجيات مستقبلية واضحة تبين القيم الجوهرية المتكاملة .					

**Abstract:**

Through the literature review of strategic management, researchers emphasized the importance of proactive strategic orientation in supporting the capabilities of firm to be the leader in market. In order to achieve this orientation, organizations have to focus on their human resources because they represent an important element in this orientation. In this regard, because of the impact of organizational culture on the employee's behavior, this study comes to shed light on the role of

organizational culture in achieving the proactive strategic orientation in Tareek Alofuk Company for tourism and travel, in Najaf / Iraq. Practically, the researcher utilized a questioner for collecting data of study. The number of questioners distributed on the firm's management staff is (100) questioner. The percentage of responsibility is (100 %). Statistic tools were used in the recent study to test hypothesis of research. The study found that organizational culture represents an essential part in the researched orientation.