

دور الاستقامة التنظيمية في تجنب الانحرافات الاستراتيجية

(بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة)

organizational integrity and its impact in avoiding strategic deviations

(Applied research in the Iraqi insurance company)

Qethara Ali Hussin¹Dr. Maha Sabah Ibrahim²

Received

17/8/2023

Accepted

4/9/2023

Published

30/12/2023

Abstract:

The aim of the current study lies in showing and demonstrating the effect of the independent variable of organizational integrity with its dimensions represented by (organizational optimism, organizational trust, organizational integrity, organizational sympathy) on the dependent variable of strategic drifts through its dimensions represented by (organizational culture, leadership, innovation, strategic planning). The analytical descriptive approach has been adopted and the questionnaire has been used as a tool to obtain data and information from the sample of (57) people who are at the administrative levels (senior management, middle management, executive management) in the researched company, and financial reports and statements for the years (2017-2021) have been relied upon in the interpretation of the results, in addition to conducting personal interviews with those responsible for it. Data has been analyzed based on the one statistical program (SPSS V.28) in calculating the (weighted arithmetic mean, standard drifts, coefficient of variation, percentage weight, regression coefficient, t-test, determination coefficient R, F-test, simple linear regression equation, confirmatory factor analysis). The current study has reached a set of results, the most prominent of which are: There is a significant effect of organizational integrity on strategic deviations, as well as the presence of significant differences in the sample's response to organizational integrity and strategic drift together according to personal variables: gender, age, academic qualification, job position, number of years of service.

Keywords: organizational integrity, strategic drifts

المستخلص:

يهدف البحث بيان دور المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) في المتغير المعتمد الانحرافات الاستراتيجية عبر أبعاده المتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، القيادة، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة بوصفها أداة للحصول على البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (57) شخصاً ممن هم في المستويات الادارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الشركة المبحوثة، وقد جرى تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V.28)،

1-Postgraduate Student, Federal board of supreme audit, Qithara.ali1202i@pgiafs.uobaghdad.edu.iq.

2-Assistant Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, maha.sb@pgiafs.uobaghdad.edu.iq.

في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الوزن المئوي، معامل الانحدار، اختبار t ، معامل التحديد R^2 ، اختبار F ، معادلة الانحدار الخطي البسيط، التحليل العاملي التوكيدي)، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في الانحرافات الاستراتيجية، فضلا عن وجود فروق معنوية في استجابة العينة للاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية سوية بحسب المتغيرات الشخصية: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، الانحرافات الاستراتيجية

المقدمة:

المنظمات اليوم تحديات كثيرة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية بسبب التغيرات السياسية، الاقتصادية، الصحية، الاجتماعية، مما يتطلب منها مواجهة هذه التحديات الكبيرة، ومعرفة الاوضاع المستقبلية، وصياغة استراتيجية مرنة تواجه التغيرات والتقليل من حدة التقلبات البيئية، لزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، وعليه تركز الاستقامة التنظيمية على مجموعة من المهارات القيادية التي من شأنها ان تعزز ثقة القادة والمؤوسين بأنفسهم وتعمل على تطوير قابلياتهم، والذي يجعلهم قادرين على التواصل الفعال والعلاقات الاجتماعية الايجابية في بيئة العمل، وفهم وإدراك المتغيرات الخارجية، لتكون بيئة مشجعة ومحفزة للإبداع وذات ثقافة تنظيمية منفتحة ايجابياً وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب، وبما يؤدي الى تجنب الانحرافات الاستراتيجية. من هذا المنطلق، جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على دور (الاستقامة التنظيمية) في تجنب (الانحرافات الاستراتيجية) في الشركة المبحوثة.

وعليه فقد جاء هذا البحث ليمثل مجالاً معرفياً حديثاً يعزز من البحث العلمي والفكري عبر أربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، وتخصص المبحث الثاني بالجانب النظري، واختص المبحث الثالث بالجانب العملي، اما المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة وهي تتألف من:

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث: تشهد بيئة الاعمال في الوقت الحاضر العديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال وعلى مستوى القطاعات كافة، مما أثرت على ظاهرة قيم العمل، والضعف في السلوكيات والممارسات الاخلاقية، وغياب القدرة على الابداع في العمل، وضعف في قيادة المنظمات نحو التخطيط لمستقبلها مما يؤدي الى تدهور أدائها نتيجة لفشلها في التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وصولاً لحدوث الانحراف الاستراتيجي، مما يتطلب من المنظمات كافة اتباع سلوكاً تنظيمياً جديداً خلق بيئة تنظيمية ايجابية تمارس العمل الاخلاقي والتي من شأنها تزيد من التزام العاملين تجاه منظماتهم وممارستهم للعمل وفق السلوكيات المستقيمة المتمثلة بالنفاؤل والثقة والنزاهة والتعاطف، وتجنبها من الانحرافات الاستراتيجية التي يمكن ان تقع فيها، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما مستوى إدراك العينة لأهمية الاستقامة التنظيمية والانحراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ وماهي درجة ترتيب ابعادهما؟
- ب. هل توجد علاقة ارتباط بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية للشركة المبحوثة؟
- ج. هل هنالك فروق معنوية في اجابات العينة حول متغيرات الاستبانة في الشركة المبحوثة؟

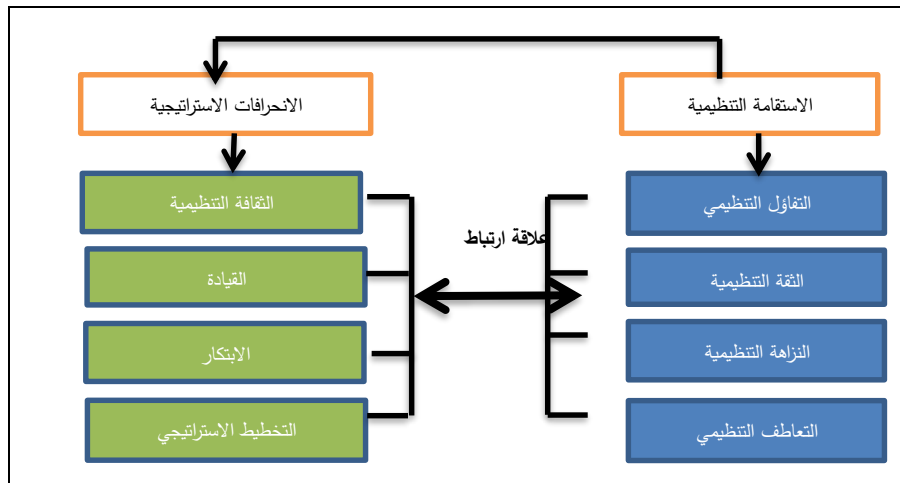
2. أهمية البحث:

أ. توفير قاعدة معلومات يمكن للشركة المبحوثة من توظيفها فيما يخدم تطوير العمل التأميني وتقديم الخدمات وتحقيق الاهداف.

ب. أهمية قطاع التأمين والذي يعتبر من القطاعات المهمة في البلد ودوره في التنمية والانشطة الاقتصادية من خلال توفير الاعمال التأمينية لأفراد المجتمع واستثمار الاموال المدخرة لديها في انعاش الاقتصاد المحلي للبلد .

3. أهداف البحث:

- أ. تشخيص مستوى ادراك الشركة المبحوثة لأهمية الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية وتحديد درجة ابعادهما .
 - ب. بيان علاقة ارتباط بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة
 - ج. بيان الفروق المعنوية في اجابات العينة حول متغيرات الاستبانة في الشركة المبحوثة .
4. المخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يتمثل بالمتغيرين الرئيسيين وهما :
- أ. المتغير المستقل (X) والمتمثل بالاستقامة التنظيمية وحددت اربعة ابعاد وهي (التقاؤل التنظيمي ،الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية ،التعاطف التنظيمي) بالاستناد الى (Cameron et al., 2004) .
 - ب. المتغير المعتمد (Y) والمتمثل بالانحرافات الاستراتيجية وحددت اربعة ابعاد وهي (الثقافة التنظيمية، القيادة ، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي) بالاستناد الى (Gachanja, 2018).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5. فرضيات البحث:

- أ. الفرضية الرئيسة الاولى : والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الانحرافات الاستراتيجية)، وتقرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - (1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعء التقاؤل التنظيمي والانحرافات الاستراتيجية .
 - (2) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعء الثقة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية.
 - (3) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعء النزاهة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية.
 - (4) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف التنظيمي والانحرافات الاستراتيجية
 - ب. الفرضية الرئيسة الثانية : والتي تنص (توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لمستوى استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
6. منهج البحث: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات البحث لغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما
7. حدود البحث:

- أ. الحدود الزمانية: تغطي بيانات البحث المدة من 2023/1/1 لغاية 2023/6/1 .
- ب. الحدود المكانية: تتمثل في شركة التأمين العراقية العامة الواقعة ضمن حدود محافظة بغداد الجغرافية.

ج. الحدود البشرية: : تم التركيز على عدد من المسؤولين في شركة التأمين العراقية العامة والمستويات الادارية (العليا ، الوسطى ، التنفيذية) .

8. **موقع اجراء البحث :** طبق البحث في شركة التأمين العراقية العامة، تأسست الشركة بتاريخ 1959/10/14 وفق قانون الشركات التجارية رقم (31) لسنة 1957 في بغداد كشركة أهلية مساهمة باسم (شركة التأمين العراقية) تمارس انواع متعددة من التأمين، وبراءمال مقداره (100) الف دينار، وفي عام 1964 خضعت شركة التأمين العراقية لقرارات تأميم الشركات التجارية، وفي عام 1988 سمح للشركة المبحوثة، بمزاولة جميع أنواع التأمين القرار رقم (392) وتم الاكتتاب بأعمال تأمين السيارات التكميلي والبحري والبضائع والحريق والحوادث المتنوعة والهندسي، وفي عام 1997 صدر قانون الشركات العامة، الذي فسخ للشركة مجالات واسعة من أجل المنافسة والتطوير، و في عام 2005 صدر القانون رقم (10) الخاص تنظيم عمل شركات التأمين والمساهمة في التنمية الاقتصادية بنشر الوعي التأميني بين أفراد المجتمع.

9. **عينة البحث:** تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية المتمثلة بـ (مدير عام ، مدير قسم ، وكيل مدير قسم اول ، وكيل مدير قسم ثاني ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة) والبالغ عددها (55) شخصاً.

10. وسائل جمع البيانات والمعلومات

1- **الجانب النظري:** لإغناء الجانب النظري للبحث اعتمد على ما متوافر من المراجع العلمية المحلية والعربية والأجنبية والمتمثلة بـ (الكتب، والمجلات، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والرسائل والأطاريح العلمية) الموجودة في المكتبات، فضلاً عن المصادر المتوفرة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2- **الجانب التطبيقي:** اعتمد الجانب التطبيقي للبحث على مصادر متعددة وتمثلت بالاتي :

أ. التقارير والبيانات المالية للشركة المبحوثة ولل سنوات (2017-2021).

ب. المقابلات الشخصية: أجريت عدد من المقابلات الشخصية مع بعض من المسؤولين في الشركة المبحوثة، ج. الاستبانة: تعد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث .

11. **اختبار صدق الاستبانة وثباتها :** تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.985) هي اكبر من نضيرتها الجدولية والبالغة (8,042) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته .

اما قياس ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل الثبات (الفا- كرونباخ) قد بلغت (0,88) وهي نسبة جيدة تؤكد اعتماد تلك النتائج في هذا البحث والدراسات المستقبلية .

12. **الاساليب الإحصائية المستخدمة** تم الاستفادة من البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSSV.28) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الوزن المئوي، معامل الانحدار، اختبار t، معامل التحديد (R^2)، اختبار F، معادلة الانحدار الخطي البسيط ، التحليل العاملي التوكيدي) .

المبحث الثاني : الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث

أولاً: التأطير المفاهيمي للاستقامة التنظيمية

1- **تعريف الاستقامة التنظيمية :** من خلال الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالموضوع فقد عرفت الاستقامة التنظيمية بتعاريف مختلفة والجدول (1) يعرض بعضاً منها .

الجدول (1) تعريف الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	أسم الباحث والسنة	التعريف
1	Ravaji & Golouzan, 2016: 496	بناء وتعزيز وحماية السلوكيات والعادات والإفعال والاتجاهات السامية مثل المغفرة والصدق والتسامح والثقة والنزاهة على المستويات الفردية والجماعية داخل المنظمة.
2	عطا الله وآخرون، 2021: 516	حالة من التميز في شخصية الفرد والمنظمة، تساعد على تجنب الأخطاء وتبني الثقة في العاملين وتعزز من احتمال الوصول إلى مستويات أعلى من المنفعة الفردية والجماعية.
3	احمد، 2022: 115	مزيج من السلوكيات والعمليات التي يمكن ان توجد في المنظمات والتي تعمل على جاذبية وسعادة الموظفين لإنجاز اهداف المنظمة.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول .

2: أهمية الاستقامة التنظيمية : لقد اشار كل من (Salas-Vallina, 2020: 4)، (ابو شكير، 2018: 6)، (رسن وكعيد، 2021: 43)، (الزيادي، 2022: 6) الى ان أهميه الاستقامة التنظيمية تتجلى في:

أ . تعمل على التحسين الاجتماعي وتخلق قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات الذاتية للفرد.
ب. تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل العاملين سوف ينعكس على المجتمع، ويؤدي الى ازدهار ورفاهية الدولة

ت. تعتبر كمعيار قوي لتشكيل سلوكيات ومواقف العاملين الايجابية، فضلاً عن الشعور بالمسؤولية تجاه منظمتهن وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية للمجموعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين والتفاعل معهم (ابراهيم، 2017: 213).
ث. تحقق أعلى مستويات الابتكار، والجودة، والربحية، والاحتفاظ بالعاملين، لأنها تعزز من مناخ العمل الايجابي، وفاعلية العمل الإيجابي، ورأس المال الاجتماعي، والتكيف مع التغيير (الزيادي، 2022: 6) .

3: خصائص الاستقامة التنظيمية : يحدد (Cameron et al., 2004 : 3-4) الى وجود وجود ثلاث خصائص رئيسة للاستقامة التنظيمية وهي:

أ . الجانب الاخلاقي: وترتبط بالأخلاق الفاضلة التي يحملها العاملون، ولكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي قد تختلف عن غيره من المجتمعات، فالاستقامة ترتبط بكل ما هو يدعو الى الحب والحكمة والوفاء، وهي كذلك ترتبط بامتلاك الخير.
ب . الجانب الانساني: العاملين الذين يمتلكون قوة التحكم والمرونة في اداء الاعمال ولديهم قدر عالي من الاستقامة، والاعمال والافعال بدون التأثير البشري تكون غير مستقيمة، فمثلاً انشأت بعض المنظمات هياكل تنظيمية ليست بالضرورة ان تكون مستقيمة بسبب عدم ارتباطها بالتأثير الانساني، ولكن يمكن للمنظمة ان تصل الى التخطيط الهادف وتقوية التعليم والتنمية الشخصية بين العاملين من خلال تأثير الاستقامة على العاملين بوضع هيكل تنظيمي للمنظمة.
ت . الجانب الاجتماعي: تؤكد على تحسين الظروف الاجتماعية، فهي تتجاوز مرحلة تحسين المصلحة الذاتية، أي انها تهتم ببناء قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات وتنتج فائدة للآخرين.

4: ابعاد الاستقامة التنظيمية: اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي حددها (Cameron et al. , 2004) وهي على النحو الاتي :

4-1 التفاوض التنظيمي: تخلق الاستقامة التنظيمية التفاوض عندما تعزز لدى العاملين المتفائلين لديهم علاقات اجتماعية ايجابية أفضل في الازواضع التنظيمية، ويبين التفاوض ميل الفرد للاعتقاد بأحسن النتائج التي يمكن مواجهتها في حالة عدم التأكد وبمثابة الاحتفاظ بالتوقعات الإيجابية خلال الوقت والمواقف، ويميل الافراد المتفائلون الى الاعتقاد بتحقيق اهدافهم، والتوصل الى احسن النتائج الممكنة في المستقبل، مع توفر الموارد المتاحة لهم (التميمي، 2015: 79) . يعرف (قنيطه، 2016: 10) التفاوض بأنه "عملية نفسية إرادية، تولّد احساساً ومشاعراً بالرضا، والعمل والثقة العالية بالنفس، وهذا بدوره ينشط أجهزة المناعة النفسية

للعاملين"، فالتقاؤل سمة شخصية وتنظيمية نابعة من الايمان بالنجاح ومواجهة التحديات الخارجية، وهذا ما يؤكد (Gukiina, 2017: 19) ان الافراد يبالغون في تقدير فرصهم لمواجهة النجاح، وهذا طبيعي لان هناك تحيز للحكم البشري عند تقدير المخاطر الشخصية .

4-2 الثقة التنظيمية : الثقة هي (التوقع الايجابي) باعتبارها تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتتأشأ بين الاشخاص عندما يتوقعون بأن الشخص الآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة اي بالطريقة الايجابية (Robbins & Jude, 2007:387) فالثقة التنظيمية هي الاساس هي كسب سمعة جيدة للمنظمة عن طريق التعاون والشراكة مع الاخرين . والمحافظة على العاملين المتميزين . فهي من المتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة وتميزها عن المنافسين وللثقة ثلاثة انواع تتمثل في الجماعية التي تكون موجودة بين العاملين والمنظمة، اما العمودية تكون بين المديرين والعاملين، والأفقية بين زملاء العمل، ومتى ما أوجدت الثقة التنظيمية فيما بين هذه المستويات الثلاثة فإنه مسار المنظمة يتجه نحو الاستقامة التنظيمية (مصطفى وأمين، 2023: 63).

4-3 النزاهة التنظيمية : تظهر النزاهة بوصفها أحد المشاريع التي تتألق لجبل كامل من المتعلمين لتبني مناهج جديدة لمهارات جديدة، فهي تؤدي الى المواءمة والانسجام للقيم والمبادئ الأخلاقية لتغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة في المنظمات الحكومية، مما يعني أن تنعكس تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المجتمع من القيم التي تدعم القطاع العام على المكسب الخاص (عباس 2021: 76) . فالنزاهة تتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة وهي الالتزام في العمل وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية (Cameron et al. , 2004 : 12) .

4-4 التعاطف التنظيمي: التعاطف سمة انسانية اخلاقية لقلق العاملين على الاخرين (Cameron et al., 2004: 254) . وأشار (Dutton et al., 2014: 280-281) إلى أن التعاطف في العمل يحقق اعلى مستويات المشاعر الايجابية المشتركة (كالفخر والامتنان)، وأشار (ابو شكير، 2018: 74) الى التعاطف بأنه " عمليات مختلفة في المنظمة تعتمد على الملاحظة والمشاعر والافعال المترابطة ويخضع لديناميكيات غير خطية وحلقات وردود الفعل التي تؤثر في شكل الاستجابة بتظافر الاجراءات الفعلية بنشر الاهتمام بالآخرين، والتعاطف في مكان العمل مرتبط بزيادة التكاليف المالية والنفسية والاجتماعية للمنظمة ، لأنه يكاد يكون شبه مستحيل في المنظمات، على الرغم من انها غالباً ما تكون مواقع للألم كما هي أماكن للشفاء ايضاً، فهو يرتبط بمجموعة من المواقف والسلوكيات والمشاعر الايجابية في المنظمات (عباس، 2021: 75).

ثانياً: التأطير المفاهيمي للانحرافات الاستراتيجية :

1: تعريف الانحرافات الاستراتيجية

لقد وردت عدة تعاريف للانحرافات الاستراتيجية في الادبيات المتعلقة وسوف نعرض بعضاً كما مبين في الجدول (2) الاتي:

الجدول (2) تعاريف الانحرافات الاستراتيجية

ت	الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
1.	Kim & Chen., 2016: 9	الحالة التي تصف ميل المنظمة في اتجاه من عدم التأكد نتيجة عدم امتلاك مبادرات متميزة تنطوي على التصاق المنظمة بغرضها الاساس وهدها الاستراتيجي .
2.	الجبوري، 2019: 102	الظاهرة التي تحدث نتيجة على تأخر معدل التغيير في استراتيجية منظمة ما عن معدل التغيير في بيئتها الخارجية
3.	Alabadi& Joudeh., 2020: 1546	الفجوة الحاصلة بين التغييرات في استراتيجية المنظمة :والتغيرات في البيئة الخارجية.
4.	(Gajere& Nimfa., 2021: 2)	تشير إلى طريقة التدهور التدريجي للعمل التنافسي ،مما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التعرف على التغييرات في المنظمة الداخلية والخارجية في المنظمة والتفاعل معها.

2: أهمية الانحرافات الاستراتيجية : إن أهم الأسباب التي تدعو الاهتمام بدراسة الانحرافات الاستراتيجية لتجنب تأثيراتها والتي نذكرها كل من (Zafirova, 2014: 487) و (Monrad, 2017: 21) و (Gajere, 2018: 77) يمكن تلخيصها بما يأتي:

أ. إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة وعدم قيام العاملين بأداء المهام المطلوبة بالشكل الصحيح .

ب. عدم حصول الرضا الوظيفي العاملين .

ت. ازدياد حالات التمر بين العاملين داخل المنظمة.

ث. زيادة نسبة الإرهاق، والاحتراق الوظيفي لدى العاملين .

ج. انخفاض انتاجية العمل، ورداءة جودة الخدمات مقابل ارتفاع تكاليفها .

3: اسباب الانحرافات الاستراتيجية: يمكن للمنظمة ان تتنبأ بالتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها بسهولة لضمان بقائها عن طريق الوقوف على اسباب حدوث الانحرافات الاستراتيجية ومن ثم تمهيد الطريق للعمل على تجنبه (زياد، 2020: 69) . ويبين عدد من الكتاب والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية اسباب عديدة تؤدي الى حدوث الانحرافات الاستراتيجية في المنظمات ويمكن ايجازها بالاتي:

أ. صعوبة معرفة ورؤية مؤشرات الانحراف في وقت مبكر (Andersson & Jansson., 2012:2)

ب. الافتقار الى المرونة الاستراتيجية، وبالتالي عدم قدرة المنظمة على مطابقة الموارد باستمرار مع التغيرات في البيئة المحيطة (Dwyer et al., 2014: 378).

ت. عدم كفاية الابتكارات، وتراكم الأخطاء، والقبول على الوضع الراهن (Zafirova, 2014: 490).

ث. استمرار المنظمة بالاعتماد على الإستراتيجيات القديمة بدلاً من مجارات التطورات البيئية والتكيف معها (Gajere, 2018: 75).

ج. غياب الثقافة التنظيمية، والتي تجعل الموظفين معتادين على العمل بتوجيه ضعيف، لذلك لابد من تغيير الثقافة التنظيمية ليكون أفضل (Damawan et al., 2020: 51).

4: طرق تجنب الانحراف الاستراتيجي:

أ . تبني التغيير الإستباقي: قيام المنظمة بأجراء التغيير الاستباقي على الاستراتيجية من خلال ابتعادها عن الازمات التنظيمية التي تحدث في بيئة العمل ومواكبة التطورات الديناميكية لتجنب الانحرافات الاستراتيجية (Hensmans et al., 2013: 201) . ولكن بشرط أن يكون ذلك التغيير يتفق مع وتيرة ونطاق التغير في البيئة الخارجية، وان تتماشى مع عوامل البيئية السائدة والبقاء في المنافسة وتعديل الاستراتيجية (Gajere, 2018: 74) .

ب . تطوير نظام للإنذار المبكر: هي مجموعة الاشارات التي تهدف إلى التعرف على الأزمات التي تتوقع المنظمة حدوثها ويستخدم أيضاً كأداة لدعم القرار في عمليات التنبؤ (Sevim et al., 2014: 1096). يعتبر نظام الكشف المبكر هو الكشف عن الاجراءات الضعيفة في المنظمة لتلافي حدوثها و هي احدى طرق تجنب الانحرافات الاستراتيجية (Burgelman & Grove., 1996) . لذا يترتب على المنظمة ان تتوقع التغيرات التي تحدث في البيئة إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل فهم الإشارات الخارجية التي من المحتمل أن تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وانه يمكن للمنظمات تجنب الانحرافات الاستراتيجية من خلال إجراء استعراضات منظمة ومفصلة لكل عنصر في البيئة الخارجية، وإجراء تدقيق داخلي للتأكد من ملاءمة الإجراءات الحالية والمستقبلية (الجبوري، 2019: 112).

ت . تعزيز المرونة التنظيمية : هو تمكّن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، بكفاءتها وفعاليتها لتقديم الخدمات بما تتفق مع بيئة المنظمة (1: 2015, Maosa). ولتجنب ظاهرة الانحرافات الاستراتيجية بإمكان المنظمة ان تتمتع بمرونة عالية، خلال تطوير بيئته داخلية مرنة و تسمح للإدارتين الوسطى والتنفيذية بالمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار. إلى جانب إستعداد المدراء، لسماع وجهات نظر العاملين لديها واستجابة المنظمة، لردود الافعال العاملين والترحيب بها : Biørn & Saeed., 2014: (42).

ث . تطوير التعافي الاستراتيجي: يعتمد مفهوم التعافي الاستراتيجي إلى تبني إجراءات استباقية، تنطوي على التوقع المستمر للاتجاهات والإشارات البيئية، والتكيف معها لتحديد المسار الاستراتيجي للمنظمة (35: 2018, Koronis & Ponis.). ومن خلال التواصل بين المنظمة وبيئتها وإعادة تقييم استراتيجيتها بشكل مستمر، ستصبح بعيدة عن الاخفاقات والمشكلات، وعن خطر الانحرافات الاستراتيجية (6: 2012, O'Regan et al.). وان نجاح المنظمة يعتمد على قياس ادائها لما له من تأثير في تعزيز عمليات التي تساعد المنظمة على انجاز اهدافها، ولتجنب الانحرافات الاستراتيجية.

5: ابعاد الانحرافات الاستراتيجية :

5-1 الثقافة التنظيمية : وتعد الثقافة التنظيمية جزء مهم من التخطيط الاستراتيجي وتؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء للمنظمة ينتج عنه استجابة قوية للعاملين، وفي حالة غيابها إن المنظمة يحكم بالنهاية عليها بالفشل (4: 2012, Divan). يرى (الجبوري، 2018: 122) انه يمكن النظر للثقافة التنظيمية كآلية من القيم التي توفر لأعضاء المنظمة ارضية مشتركة لتفسير الاحداث، وفهم القضايا، ومعرفة ما هو متوقع منهم اثناء حل المشكلات، وبالتالي الوصول الى اعلى مستويات النجاح . فالثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات المستقيمة والحقيقية التي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل المنظمة، فهي تؤثر على تفاعل كل من العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية، وتحقيق الاستراتيجية Robbins & (Judge, 2017: 565). يرى (Alshebli, 2016: 52-53) ان الثقافة التنظيمية هي الاساس في دعم جميع الاجراءات التنظيمية، اما ان تحقيق التوافق الاستراتيجي او حدوث الانحراف الاستراتيجي لذا ينبغي أن تبحث إدارة العليا في أي منظمة في تطوير ثقافة تدعم التغيير التنظيمي، وبالتالي تؤدي الة مرونة العمل في تنفيذ الاستراتيجيات الطارئة والحصول على الاستجابة التنظيمية للتغيرات البيئية في الوقت المناسب مما يقلل من خطر الانحراف الاستراتيجي المحتمل.

5-2 القيادة : وتولي القيادة الجيدة اهتماماً بالغ الأهمية في تحديد اي فجوة يمكن ان تحدث في المنظمة ومعالجتها و الوصول الى افضل اداء ممكن (Pasmore, 2009). والقيادة هي قدرة القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق اظهار سلوكيات اخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة (نجم والربيعي، 2016: 123). أكد (McGuire & Rhodes, 2009) على اهمية ثقافة القيادة، في تعزيز اداء المنظمة، اذ تعرف بمجموعة من المعتقدات والممارسات والسلوكيات ولها تأثير مباشر على تحقيق الاعمال . يرى (Boal & Hooijberg., 2000: 516-517) و (Yukl, 2008: 708)، بأن القيادة الاستراتيجية في ظلّ البيئات المعقدة ترتبط ثلاث أنشطة وهي:

أ- زيادة القدرة على التعلم : يشجع القادة في الادارة العليا على التعلم التنظيمي عبر زيادة مستويات الاتباع للتطور والنمو، وانتشار المعرفة بواسطة دعم نشر المعرفة عبر الشبكات على مستوى المنظمة.

ب- تعزيز القدرة على التغيير : للقادة القدرة على اتخاذ قرارات وإجراءات تعزز من قابلية المنظمة على التغيير والتكيف المرن مع البيئة المحيطة إرتباطاً وثيقاً بأداء المنظمة.

ت- إظهار الحكمة الإدارية : وهي القدرة على إعادة صياغة المشكلات لتجنب الانحرافات الاستراتيجية باستخدام المعلومات المختلفة، واتخاذ الإجراء المناسب في لحظة حرجة بناءً على فهم البيئة الخارجية والجهات الفاعلة الموجودة فيها

3-5 الابتكار: ويؤدي الابتكار دوراً كبيراً في عملية التكيف مع متغيرات البيئة، في ظل التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة، مما دفع بالمنظمات نحو تنمية الابتكار في داخل المنظمات كافة. يؤكد (عباس، 2021: 105-106) على ضرورة سعي المنظمات الى مواصلة العمل الابداعي وابتكار منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن وصولاً للنجاح الاستراتيجي . ويتم عن طريق ممارسة الضغوطات الخارجية على الادارات العليا وتشجيعها على الابداع والابتكار، ولكن هذا لن يكون كافياً اذا لم يتوفر لدى هذه المنظمات القدرة على تقديم افكار جديدة ومعالجة حالة التأكد الذي يرافق عملية الابتكار (Maosa, 2015: 18-19). ولتجنب ظاهرة الانحرافات الاستراتيجية على المنظمة ان تسعى الى (Gitau, 2013: 37-38; Ombaka, 2014: 126):

أولاً. تحسين الخدمات والتحديث المستمر لأنظمة العمل وبما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة.

ثانياً. مواصلة العمل الابداعي وابتكار خدمات جديدة.

ثالثاً. الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

رابعاً. تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين كافة.

4-5 التخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الوظيفية الاولى من وظائف الادارة التي تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى. فهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريق سير الامور للإجابة على اسئلة ماذا يجب ان تفعل ؟ ومتى؟ واين؟ وكيف؟، واختلف الباحثين في تحديد التخطيط الاستراتيجي وتم حصره باتجاهين هما (داود، 2019 : 62)، والشكل (27) التالي يوضح ما يجب تخطيطه وما يجب تنفيذه:

الاتجاه الاول: بوصفه مجموعة تفاعلات انسانية رسمية وغير رسمية تحدث اثناء عملية توليد الخطط الاستراتيجية، فهو عملية طويلة الامد يركز على المنظمة ككل وضمن بيئتها.

الاتجاه الثاني: بوصفه الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي.

وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والادارة العليا، اذ يتحتم عليهم القيام ادارة هذه العملية و ان يتمتعوا بروية ثاقبة في وضع الاهداف بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية (الجنابي، اللامي، 2018 : 27)

المبحث الثالث : الجانب العملي :

أولاً: تحليل استجابات العينة لمتغير الاستقامة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (3) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد متغير الاستقامة التنظيمية ، والمتمثلة بـ (التقاول التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) على المستوى الإجمالي، فقد بلغ وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الاستقامة التنظيمية بلغ (3,67) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين لهذا المتغير متجهة نحو (المتوسط) وأن اتجاهاتهم كانت محايدة، وبلغ الانحراف المعياري (0,550)، وبمعامل اختلاف بلغ (73,4) مما يؤثر أهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين على الرغم من وجود تشتت وعدم انسجام مرتفع في إجابات العينة.

ولغرض بيان أي بعد من العاد الاستقامة التنظيمية اكثر اهمية من غيره استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وفقد حقق بعد التعاطف التنظيمي اهمية بالدرجة الاولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به هي اصغر من ذات القيمة للبعين الاخرين والبالغة (14,48)، ومن ثمة جاء بعد التقاول التنظيمي بالمرتبة الثانية وبمعامل اختلاف بلغ (16,73) ، كما حل بعد الثقة التنظيمية بالرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ (18,86) ، في حين حل بعد النزاهة التنظيمية بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبمعامل اختلاف بلغ (18,65) وبحسب تصور العينة في شركة التأمين العراقية العامة من حيث الاهمية .

الجدول (3) ترتيب الاهمية لابعاد الاستقامة التنظيمية تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
الثاني	16.73	0.622	3.72	التفاؤل التنظيمي
الثالث	18.86	0.690	3.66	الثقة التنظيمية
الرابع	18.65	0.726	3.69	النزاهة التنظيمية
الاول	14.48	0.521	3.61	التعاطف التنظيمي
	73.4	0.550	3.67	الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSSv. 28).

ثانياً: تحليل استجابات العينة لمتغير الانحرافات الاستراتيجية: اشارت نتائج الجدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد الانحرافات الاستراتيجية والمتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، القيادة، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي) على المستوى الإجمالي، في ضوء استخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، ومعامل الاختلاف، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الانحرافات الاستراتيجية بلغ (2,90)، وبلغ الانحراف المعياري بلغ (431,0)، وبمعامل اختلاف بلغ (58)، وهذا يشير الى درجة استجابة متوسطة ابداهها المبحوثين تجاه ابعاد متغير الانحرافات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

ولغرض بيان ترتيب ابعاد الانحرافات الاستراتيجية وبحسب رأي المبحوثين، استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد حقق بعد القيادة بالمرتبة الاولى لكون معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة لأبعاد الاخرى والتي بلغت (16,78)، وحل بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (19,06)، وحل بعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة بلغ (24,77)، كما جاء بعد الابتكار بالمرتبة الرابعة والاخيرة بلغ (26,22)، الذي يشير الى تشتت كبير في آراء الآخرين. كما يتوجب على شركة التأمين العراقية العامة اعطاء اهمية اكبر بفرص الابتكار للإنتاج منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن وصولاً لنجاح الاستراتيجي.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي متغيرات الانحرافات الاستراتيجية الرئيسية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
الثاني	19.06	0.567	2.97	الثقافة التنظيمية
الاول	16.78	0.529	3.15	القيادة
الرابع	26.22	0.775	2.95	الابتكار
الثالث	24.77	0.630	2.54	التخطيط الاستراتيجي
	58	0.431	2.90	الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSSv. 28).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث :

1. اختبار الفرضية الاولى: والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية) ، اذ يعرض الجدول (5) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وعلى النحو الاتي :

جدول (5) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية

الدالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X أبعاد الاستقامة التنظيمية	Y
دال معنوية	2.863	** -0.366	التفاؤل التنظيمي	الانحرافات الاستراتيجية
دال معنوية	2.746	** -0.353	الثقة التنظيمية	
دال معنوية	2.407	* -0.304	النزاهة التنظيمية	
دال معنوية	3.658	** -0.449	التعاطف التنظيمي	
دال معنوية	10.019	** -0.809	أجمالي الاستقامة التنظيمية	

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (53) = 2.006

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (53) = 2.672

(*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

(**) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من نتائج الجدول (5) الآتي :

أ. إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التفاؤل التنظيمي ومتغير الانحرافات الاستراتيجية قد بلغت (-0.366) وهي قيمة سالبة عكسية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (2.863) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.006) و (2.672) عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي، وتفسير هذه النتيجة، أنه كلما زاد الاهتمام بالتفاؤل التنظيمي في شركة التأمين العراقية العامة فذلك سيسهم في خفض الانحرافات الاستراتيجية في الشركة والعكس صحيح، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب. كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الثقة التنظيمية ومتغير الانحرافات الاستراتيجية قد بلغت (-0.353) وهي قيمة سالبة عكسية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.746) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.006) و (2.672) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن تراجع الانحرافات الاستراتيجية يتأتى من خلال تطور الثقة التنظيمية نحو الأفضل في شركة التأمين العراقية العامة والعكس صحيح، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج. إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد النزاهة التنظيمية ومتغير الانحرافات الاستراتيجية قد بلغت (-0.314) وهي قيمة سالبة عكسية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.407) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.006) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك نستنتج بأن الاهتمام بالنزاهة التنظيمية وتطويرها أكثر كمفصل مهم في شركة التأمين العراقية العامة سيقول من الانحرافات الاستراتيجية بشكل كبير في الشركة والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د. إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التعاطف التنظيمي ومتغير الانحرافات الاستراتيجية كانت مساوية إلى (-0.449) وهي قيمة سالبة عكسية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.658) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.006) و (2.672) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بشكل كبير بالتعاطف التنظيمي سيقول بشكل كبير من الانحرافات الاستراتيجية في شركة التأمين العراقية العامة والعكس صحيح. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

2. اختبار الفرضية الثانية : والتي تنص (توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لمستوى استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة))، سيتم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في (النوع الاجتماعي)، كونه يحتوي على خيارين في الإجابة، وجدول

تحليل التباين لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية، كونها تحتوي على أكثر من ثلاثة خيارات في الإجابة، وكما موضح بالجدول (6) الآتي:

أ. النوع الاجتماعي: يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروقات دالة احصائياً بين الذكور والإناث ضمن متغيري البحث، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.095) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.006) بدرجة حرية (53) ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي، وهذا راجع الى ان الذكور والاناث لديهم الانطباع نفسه تجاه متغير الاستقامة التنظيمية.

ب. العمر: اظهرت النتائج في الجدول (6) عدم وجود فروقات دالة احصائياً بين الفئات العمرية للمبحوثين في استجاباتهم لمتغيري البحث، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (1.113) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.006) وعند مستويي المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (53) لكلا مستويي المعنوية . وهذا يعود لتقارب اعمار العينة المبحوثة إذ ان الغالبية العظمى تقع بين (31-50).

جدول (6) اختبار الفروق بين استجابات افراد العينة لمتغيري البحث وفقاً لـ (النوع الاجتماعي، العمر)

المتغيرات الشخصية	التفاصيل	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	المعنوية
النوع الاجتماعي	ذكور	28	3.65	0.467	53	0.095	2.006	غير دالة
	اناث	27	3.64	0.523				
العمر	30- اقل من 40 سنة	5	3.41	0.518	53	1.113	2.006	غير دالة
	40 سنة فأكثر	50	3.47	0.589				
قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (53) = 2.006								

المصدر: من اعدا الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSv. 28).

أ. المؤهل العلمي : اظهرت النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروقات دالة احصائياً وفقاً لنوع المؤهل العلمي ضمن متغيري البحث عند مستوى معنوية (0.05) فقط، لكون القيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.333) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.786) بدرجة حرية (51.3) ومستوى معنوية (0.05).

ب. الموقع الوظيفي : اظهرت النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروقات دالة احصائياً بين الموقع الوظيفي للمبحوثين في استجاباتهم لمتغيري البحث سوية عند مستوى المعنوية (0.05) لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.441) اصغر من نظيرتها الجدولية بدرجة حرية (4.50) ومستوى معنوية (0.05) والبالغة (2.557).

ت. عدد سنوات الخدمة: اظهرت النتائج في الجدول (7) الى عدم وجود فروقات دالة احصائياً بين عدد سنوات الخدمة للمبحوثين في استجاباتهم لمتغيري البحث عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.524) اصغر من نظيرتها الجدولية بدرجة حرية (2.52) ومستوى معنوية (0.05) والبالغة (3.175).

جدول (7) اختبار الفروق بين استجابات افراد العينة لمتغيري البحث وفقاً لـ (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

المتغيرات الشخصية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	الدالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.251	3	0.084	0.333	غير دال
	داخل المجموعات	12.787	51	0.251		
	الكلية	13.038	54			

غير دال		0.111	4	0.444	بين المجموعات	الموقع الوظيفي
		0.252	50	12.593	داخل المجموعات	
			54	13.037	الكلية	
غير دال		0.129	2	0.257	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة
		0.246	52	12.780	داخل المجموعات	
			54	13.037	الكلية	

المصدر: من اعدا الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSSv. 28).

اجمالاً ونتيجة لتحقيق عدم وجود فروقات في اي متغير شخصي ووظيفي من اصل خمسة متغيرات شخصية ووظيفية (اي قبول ما نسبته 0% من الفرضية الرئيسية)، نستنتج رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابة العينة للاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية سوية بحسب المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً : الاستنتاجات :

1. اظهرت نتائج البحث تأثير الاستقامة التنظيمية في تجنب الانحرافات الاستراتيجية ، كما ظهرت في دراسات سابقة كدراسة (عباس، 2021) ، ودراسة (Gachanja, 2018) .
2. اوضحت نتائج البحث ان هناك اتفاقاً بدرجة عالية مما يؤشر اهمية هذا البعد من وجهة نظر الباحثين وتشير تلك النتائج الى توفر الاستقامة التنظيمية في الشركة والتي جاء ترتيب ابعادها كالاتي (التعاطف التنظيمي، والتعاون التنظيمي، والثقة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية) .
3. اظهرت نتائج تأثير الاستقامة التنظيمية في اجمالي الانحرافات الاستراتيجية ظهور بعدين هما الاكثر تأثراً وهو (التعاطف التنظيمي) ثم يليه بُعد (التعاون التنظيمي)، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في البعدين سيصاحبها انخفاض ملحوظ في مستوى الانحرافات الاستراتيجية.
4. تبين ان هناك اتفاقاً بين المبحوثين حول فقرات الانحرافات الاستراتيجية فكانت بدرجة متوسطة، فقد كان ترتيب ابعادها كالاتي (القيادة، الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، الابتكار) .
5. وضحت نتائج البحث عدم وجود فروق في استجابة المبحوثين حول فقرات الاستبانة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).
6. ان هناك تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الاستراتيجية، وهذه النتيجة تفسر ان الاستقامة التنظيمية لها دور في تجنب مستوى الانحرافات الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات :

1. يوصي بالاهتمام والتركيز بشكل أكبر على الاستقامة التنظيمية لما لها من اهمية في نجاح وتطوير وتقديم المنظمات وتحسين العمليات التأمينية برفع كفاءة اداء العاملين لأعلى مستوى.
2. رفع كفاءة العاملين في الشركة المبحوثة باشراكهم في الدورات التدريبية للتنمية البشرية لأن إيمان العامل بقدراته يمنحه القدرة على التفكير بشكل ايجابي .
3. اعتماد الشركة المبحوثة اليات دقيقة للكشف عن الانحرافات الاستراتيجية في مراحلها الأولى بمقارنة تنفيذ خططها ومقارنتها مع ما تحقق منها وفق توقيت زمني محدد والاهتمام بالخدمات المقدمة والنتائج التي تترتب عليها.

4. ضرورة تبني الشركة المبحوثة أبعاد الاستقامة التنظيمية وجعلها ممارسات أساسية في العمل اليومي لأنه يساهم بشكل فعال في تجنب الانحرافات الاستراتيجية
5. يتطلب العمل على تعزيز التواصل الخارجي بتطوير العلاقات مع المؤسسات والدوائر والمصارف للتأمين في الشركة.

المصادر العربية

1. ابراهيم ، مها صباح . (2017) . " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد ، 2(39) ، 230-204.
2. ابو شكير، زهراء جمال صبري. (2018) . "الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الوظيفي"، دراسة تحليلية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد ، كربلاء ، العراق .
3. احمد، هاشم علي. (2022). "الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية"، بحث ميداني لآراء عينة من التدريسين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز ، 11 (1).
4. التميمي، امال كاظم مهدي. (2015). "تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين" / دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد ، النجف ، العراق .
5. الجبوري، حيدر عبد الله عبد. (2019) . " سلوكيات القيادة الإستراتيجية وأثرها في استثمار الإشارات الضعيفة لتجنب الانحراف الإستراتيجي "، دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد ، النجف ، العراق .
6. الزيايدي، مها عادل رمضان. (2022). "اثر الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل على السعادة الوظيفية"، بالتطبيق على شركات العربي جروب، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة ، العدد 1.
7. الجنابي، كرم سالم واللامي، حسام علي. (2018). الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي ودراسات حالة، الطبعة الاولى، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
8. داوود، فضيلة سلمان. (2019). الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
9. رسن، سالم حيدر، وكعيد، احمد جبار. (2021). " دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة "، دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان. مجلة الريادة للمال والاعمال، 2(3).
10. زياد، نادية سلمان. (2020). "القيادة النرجسية و تأثيرها في الانحراف الاستراتيجي بتوسط القوة التنظيمية" / دراسة ميدانية في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد،
11. قنيطه، سهاد سمير. (2016). "التأؤل - التناؤم والرضا عن الحياة لدى المطلقات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية فلسطين، غزة ، فلسطين .
12. عباس، نعمة محمد. (2021). التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والانحرافات الإستراتيجية، دراسة تحليلية في النجف الأشرف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة في العراق، كلية الادارة والاقتصاد، النجف ، العراق .
13. عطا الله، صبا نوري والنعاس، سعدي علي وحسين، وسام علي. (2021). "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية فاعلة في استقامة مؤسسات الاعمال" / دراسة الحالة الشركة العامة لصناعة الامدة الجنوبية في البصرة " مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(26)، 511-526.
14. مصطفى، خولة قادر وأمين، هنار ابراهيم. (2023). " دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 11(1)، 57-78.
15. نعم ، حسين عبد ال عبد الجبار و الربيعي ، خلود هادي . (2016) . " ابعاد القيادة التحولية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية / بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد ، 11(36) ، 613-641 .

Resources:

1. Alabadi, H. F., & Joudeh, W. I. (2020). "The Role of The Strategic Map in Avoiding Strategic Drift", An Analytical Study in Province of Najaf.
2. Alshebli, A. (2016). " Improving Capabilities and Strategic Fit in Governmental Agencies: The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector", Doctoral Dissertation in Philosophy, University of Wolverhampton.
3. Andersson, H., & Jansson, G. (2012). " Evaluating A corporate Strategy: A case Study of Länsförsäkringar", Master Thesis, Department of Economic, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences, Swedish University of Agricultural Sciences.

- 4 . Biørn, K., & Saeed, M.U. (2014). "The Link between Organizational Strategy and Projects: A comparative Study between Theory and Practice", Master Thesis in Project Management, Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology.
- 5 . Boal, Kimberly. & Hooij berg.(2000). "Strategic Leadership Research", Texas Tech University ,International Institute for Management Development, 516-517.
- 6 . Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38(2), 8-28.
- 7 . Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). " Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- 8 . Dutton, Workman & Hardin (2014) " Compassion at Work " *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* Vol.1 , pp 277-304
- 9 . Dwyer, L. M.; Cvelbar, L. K.; Edwards, D. J.; & Mihalič, T. A. (2014). Tourism Firms' Strategic Flexibility: the Case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 377-387.
- 10 . Damawan, A. H., & Azizah, S. (2020, January). " Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge", In 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019) (pp. 49-53). Atlantis Press.
- 11 . Divan, S.M. (2012). Changing "The Way We Do Thing": Presenting A strategic Organizational Culture Framework", Master Thesis in Public Policy & Administration, Faculty of the Public Policy & Administration, California State University - Sacramento.
- 12 . Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2017). "Organizational Virtuousness: The Customers Perspective", *International Journal on Customer Relations*, 5(2), 18-36.
- 13 . Gajere, M. (2018). "The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear – out", An anecdote Example, The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC). *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 3(2), 74-79.
- 14 . Gajere, M. C., & Nimfa, D. T. (2021). "Strategic drift and organizational culture in oil and gas company of Nigeria", Available at SSRN 3822122.
- 15 . Gitau, B.N. (2013). " Strategies Adopted by Kenyan Insurance Companies to Alleviate Low Insurance Penetration", Master Thesis in Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- 16 . Hensmans, M.; Johnson, G.; & Yip, G.(2013). " Strategic Transformation: Changing While Winning", Palgrave Macmillan, 1st Edition".
- 17 . Kim, Y., & Chen, P. (2016). "Alibabas Strategic drift international Business and Economic Department ", University of Greenwich ,London- United Kingdom, 1-9.
- 18 . Koronis, E., & Ponis, S. (2018). "Better Than Before: The Resilient Organization in Crisis Mode", *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.
- 19 . Maosa, H.O. (2015). " Determinants of Strategic Drift and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya", Master Thesis, Department of Business Administration, University of Nairobi.
- 20 . McGuire, J. B. & Rhodes, G. (2009). "Transforming Your Leadership Culture", San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 21 . MonradAas.(2017). "A qualitative study of the organizational consequences of telemedicine MonradAas Work Research Institute, Oslo, Norway *Journal of Telemedicine and Telecare*" 2017; 7: 18-26.
- 22 . Ombaka, B.E. (2014). " Resources, External Environment, Innovation and Performance of Insurance Companies in Kenya", Doctoral Dissertation in Business Administration, School of Business, University of Nairobi
- 23 . O'Regan, N.; Kling, G.; Ghobadian, A.; & Perren, L. (2012). "Strategic Positioning and Grand Strategies for High-Technology SMEs", *Strategic Change*, 21(5-6), 1-29.
- 24 . Robbins, S. & Judge, T. (2007) ". Organizational behavior, 12th ed., Saddle River", NJ: Prentice Hall.
- 25 . Sevim, C., Oztekin, A., Bali, O., Gumus, S., & Guresen, E. (2014). "Developing an early warning system to predict currency crises". *European Journal of Operational Research*, 237(3), 1095-1104
- 28 . Yukl, G. (2008). " How Leaders Influence Organizational Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- 29 . Zafirova, T. (2014). " Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization", *China-USA Business Review*, 13(7), 486-494.