

أثر الثقافة التنظيمية في صياغة إستراتيجية العمل دراسة حالة تطبيقية في التسمية العامة للمصناعات الجلدية

م.م. فردوس محمود عباس*

المستخلص :

تعد ثقافة الفرد من أهم الأسس التي تحدد سلوكه اما للمنظمة فتتمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم فالثقافة التنظيمية هي الملامح المميزة للمنظمة وتعد عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها في مواكبة التطورات العالمية وعاملاً مهماً في رسم وصياغة إستراتيجية المنظمة .

استهدف البحث التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً في صياغة الإستراتيجية وبوصفها متغير معتمد للشركة العامة للمصناعات الجلدية ، وقد تم جمع البيانات باعتماد استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على (40) مديراً من ذوي الاختصاص في الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية .

توصل البحث من خلال استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل إجابات عينة البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها ضرورة الارتقاء بالثقافة التنظيمية لتصبح الهوية الحقيقية عبر نسيج ثقافي قوي متميز مكوناته لتؤثر بوضوح وفاعلية في صياغة إستراتيجية العمل وفقاً لأهداف ورؤية رسالة المنظمة.

وقد أثبتت نتائج البحث بشكل عام صحة العلاقة والتأثير المتوقع بين الثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة

Abstract :

The Organizational Cultural Impact In the formulation of working Strategy

The individual culture is considered as the most important base which determines members and organizes their jobs and relationships. Organizational culture is the behaviours , and for the organization , it represents the thought frame which directs distinguished feature of organization, which considered a core element affecting on the organizational capability for change and ability to follow up . the global development, and so important element in drawing the organizational strategy.

The research aims at recognizing the impact of Organizational culture as an independent variable, and the strategy as a dependent variable in the state Company for leather industries. Data have been collected by using questionnaire which has designed and delivered to (80) managers in the higher ,medium and operational levels .

* معهد الإدارة الرصافة .

Through the use of statistical methods, the research reaches to some conclusions , among them: the necessity for promoting Organizational culture to be the genuine identity of the organization. The results prove in general The real relationship and the expected impact between Organizational culture and strategy formulation in the company .

المقدمة

تتجه منظمات الأعمال للبحث عن أساليب جديدة للتنافس تحاول من خلالها تحقيق قفزات نوعية وكمية تفوق مثيلاتها في بيئة عملها . فالثقافة التنظيمية هي مصدر التوجه الاستراتيجي إذ يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها .

ويأتي هذا البحث مساهمة متواضعة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية التي تعد من الملامح المميزة للشركة وعنصراً فعالاً ومساعداً على تحقيق أهدافها وطموحاتها من خلال صياغة إستراتيجيتها التي تؤكد على قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين للحفاظ على مكانتها في دنيا الأعمال .

تناول المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة فيما اشتمل المبحث الثاني المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وصياغة الإستراتيجية في حين خصص المبحث الثالث للجانب العملي وتحليل النتائج وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي خصص المبحث الرابع لها .

المبحث الأول منهجية البحث

1. مشكلة البحث:-

من خلال الاطلاع على أدبيات البحث والتراث الفكري والتطبيقي الذي استطعنا الاطلاع عليه تم تشخيص مشكلة البحث في الشركة العامة للصناعات الجلدية والتي تتمحور في التطبيق المحدود لإبعاد الثقافة التنظيمية , وإدراك اثرها في إعداد وصياغة إستراتيجيتها الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن المرغوب بين تطلعاتها وتطلعات الزبائن من جهة وعدم استطاعتها التفوق على مثيلاتها مع المنظمات المنافسة من جهة أخرى .

2. اهمية البحث وأهدافه:

تنبثق اهمية البحث من اهمية متغير الثقافة التنظيمية ومكوناتها في المتغير الاستجابي الصياغة الاستراتيجية كأحد الأساليب التي تمارسها الادارات في بيئة العمل الاستراتيجية، ومن هنا يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

- المساهمة في توفير اطار نظري يساهم في زيادة المعرفة لأفاداة الباحثين مستقبلاً .
- التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة ومدى ملائمتها في اعداد وصياغة استراتيجية التي تمنحها القدرة على البقاء والاستمرار في دنيا الاعمال .

3. فرضية البحث:-

في ضوء ما جاء في مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية (قوة الثقافة، الرموز التنظيمية، الطقوس والتقاليد، القصص التنظيمية، التقانة) في عناصر الصياغة الاستراتيجية (الاهداف، التقييم، الاختيار).

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي لمتغيرات الثقافة التنظيمية (قوة الثقافة، الرموز التنظيمية، الطقوس والتقاليد، القصص التنظيمية، التقانة) في عناصر الصياغة الاستراتيجية (الاهداف، التقييم، الاختيار) .

4. مجتمع البحث :

تمثل الشركة العامة للصناعات الجلدية مجتمعاً للبحث واختير موقع الكرادة الشرقية كعينة للبحث نظراً لأهميته في تقديم معروض سلعي كبير من المنتجات الجلدية ذات مساس مباشر بحاجات الزبائن وقد تم توزيع (40) استبانة على رؤساء ومدراء الوحدات لعينة البحث .

5. اساليب جمع البيانات:-

- 1- الجانب النظري: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية والبحوث والرسائل الجامعية التي تناولت هذا الموضوع.
- 2- الجانب العملي: اعتمد الباحث على تصميم استبانة بالشكل الذي يخدم البحث وقد تضمنت (18) عكست متغيرات البحث وتم توزيعها على عينة البحث واستخدم المقياس الثلاثي (3و2و1) وكانت حركة المقياس كالآتي :

اتفق تماماً	اتفق لحد ما	لا اتفق
-------------	-------------	---------

6. اساليب تحليل البيانات:-

- تمت المعالجة الاحصائية باستخدام البرامج الجاهزة (spss) لاستخراج النتائج النهائية وتحليلها بهدف اكتشاف العلاقات والاثار بين متغيرات البحث وقد تم اعتماد الاساليب الآتية :-
- معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
 - الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحديد تأثير متغير مستقل في المتغير المعتمد ومعنوية التأثير للمتغير المستقل .
 - الانحدار المتعدد (Multiple linear Regression) لتحديد تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ومقدار التأثير .
 - اختبار F لقياس معنوية العلاقة .
 - معامل التحديد R^2 وهو اداة لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بوساطة المتغير المستقل.

ثانياً: الدراسات السابقة

الباحث والسنة	اسم البحث	الهدف	مجال الاختلاف	مجال الاستفادة
الشكرجي / 2001	اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة	تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وابعادها مع تحديد العلاقة والاثار في تصميم الوظيفة	اثر الثقافة التنظيمية في صياغة إستراتيجية العمل	تم الاعتماد على الأدبيات والأبحاث السابقة في تغطية الجانب النظري
الموسوي / 2004	اثر الثقافة التنظيمية في مستقبل التخصصات العلمية	تحديد اثر ابعاد القيم في مستقبل التخصص العلمي	علاقة واثار ابعاد الثقافة التنظيمية في صياغة إستراتيجية العمل	
صباح / 2007	ثقافة المنظمة	توضيح معنى ثقافة المنظمة واهميتها	صياغة استراتيجية العمل متغير معتمد	
الجنابي / 2008	تأثير بعض مهارات التفكير الابداعي وابعاد النسيج الثقافي التنظيمي في عملية التدقيق الاستراتيجي	معرفة اثر بعض مهارات التفكير وابعاد النسيج الثقافي التنظيمي في عملية التدقيق الاستراتيجي	=	
عبد اللطيف / جودة 2010	دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية	=	
Barbeschi / 2006	Organizational Culture Of the (OPCW)	المكونات الثقافية تساهم في تخفيف تحديات انظمة الادارة وضبط المهارات الادارية		

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها في الجدول

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي

أولاً: الثقافة التنظيمية

1- المفهوم والأهمية:

لأزمت الثقافة الإنسان منذ فطرته فهي تهذيب العقل والعواطف والاداب والسلوك كما تشتمل على مفاهيم وعادات ودوات مؤسسات شعب معين في فترة محددة (حضارة معينة). واثار مفهوم الثقافة اهتمام كتاب وباحثي الادارة بصفتها متغيراً مؤثراً على جوانب عديدة في المنظمة ويعد (Taylor) أول من وضع اطاراً للثقافة والذي مكن الباحثين في حقول المعرفة الاستفادة منه حيث اشار (القيوتي، 373، 2008) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر على مرور الزمن في حين عدّها (Daft, 2000: 217) (Marcic: 2001: 59) بأنها قيم ومعتقدات وافتراسات مشتركة يعبر بها العاملون عن المنظمة. وقدم (Yousie, 2002: 3) مفهوماً أكثر شمولية لا تعد الثقافة قيم ومعتقدات وافتراسات فحسب بل مصفاة (Filter) للمعلومات واداة اختيار القرار الاستراتيجي وتأمل التطبيقات المستقبلية للمنظمة. وعبر (الدوري، 129: 2005) بأنها مجموعة معتقدات ورموز وطقوس واساطير نشأت بمرور الزمن وكونت مفهوماً مشتركاً لدى اعضاء المنظمة عن الاهداف وكيفية التصرف بها. وحددها (NC- Namara) بهوية المنظمة المميزة لافتراسات وقيم وقواعد تشير الى نتاج العاملين وسلوكهم وتذكر بسرعة ووضوح عبر القوانين والانظمة، القصص، الاساطير، التوجهات الاستراتيجية لقاداتها (الجنابي، 39: 2008) ويضيف (Dick, 2006: 8) مكانية ورؤية الثقافة التنظيمية وتلمسها عبر نماذج ومخترعات وحالات تطويرية وتقنيات اتصال واساليب قيادة وكل ما يتيح مكانية الادراك والتفكير والشعور في بناء العلاقات واتخاذ القرار، كما اشار القويوتي بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر على مرور الزمن (عبد اللطيف، 123، 2010). فتأسيساً على هذه الافكار نستطيع ان نستخلص اطاراً عاماً لمفهوم الثقافة التنظيمية يتحدد بكونها "شبكة مترابطة من القيم والمعتقدات والافتراسات والمعارف والقدرات المادية والفكرية والاجتماعية المتفاعلة والتي من خلالها يتم تحديد خصوصية المنظمة وتوحيد سلوك العاملين فيها والتأثير في بينها . تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مايلي-

1- تشكل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم ، فهي بمثابة دليل للإدارة والإفراد يتضح من خلالها السلوك المطلوب .

2- تعد عنصراً فعالاً ومساعداً في تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها .

3- تعد عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملتزمين فالمنظمات الرائدة التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين وتكافئ التطوير والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات .

فضلاً عن الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية المتمثل في تحليل الوقفة الاستراتيجية للمنظمة وصياغة وتنفيذ استراتيجيتها حيث انها تعد احدى ركائز التفكير الاستراتيجي لقيادة المنظمة . (محمد، 7: 2007) (Campbell; etal: 2002: 51)

2- إبعاد الثقافة التنظيمية :

تعددت الطروحات الفكرية في تحديد إبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لتباين آراء ووجهات النظر في تعريف الثقافة التنظيمية وأكد العزاوي ضرورة الدقة في تحديد الإبعاد وأهميتها البالغة لأنها توضح بشكل بارز متطلبات الأداء الجيد وطبيعة العلاقات التنظيمية وصعوبة تحقيق العديد منها مما يدفع قيادة المنظمة لصياغة الثقافة الملائمة واختبار مدى إمكانية سيادتها وتطويرها وتوجيه المنظمة صوبها (الجنابي، 58: 2007) ويمكن توضيح بعض من هذه الأبعاد وكما يأتي:

- الرموز: تمثل الرموز اشياء مادية تتمثل بالابنية والاثاث واللوازم أو تعبيرية كالاعلانات واللغة والمصطلحات الشائعة تعكس انطباعات مختلفة عن المنظمة واهدافها واستراتيجيتها .
- الطقوس والتقاليد: تتخذ الطقوس صيغاً متعددة منها الاساليب التي تعتمدها المنظمة في ظروف وتوقيات معينة للتخفيف من حدة التعارض بين العاملين وترقى في بعض الاحيان لتثبيت جدارة أو تميز المنظمة .

- القصص :تشير القصص الى احداث سابقة يتداولها العاملون داخل المنظمة ارسيت قيم ثقافتها وصارت جزءاً من سلوكها.
 - هياكل قوة :تشير الى اطر القدرات التنظيمية والبشرية للعاملين فيها ذات الفاعلية في قرارات ومستقبل المنظمة (كالأفكار والمهارات والاموال). التقنية:تمثل احدى الركائز الاساسية التي يعول عليها في تفسير الاختلافات السائدة بين المنظمات .
 - التقنية :تمثل احدى الركائز الاساسية التي يعول عليها في تفسير الاختلافات السائدة بين المنظمات .
- (Johnson&schools:2002:232-233)(Luis:2007:3)

3 - اليات خلق الثقافة التنظيمية :

أن الاليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي :-
اختيار الموظفين ، الممارسات الادارية ، التنشئة والتطبيع ، القصص والطقوس والرموز .

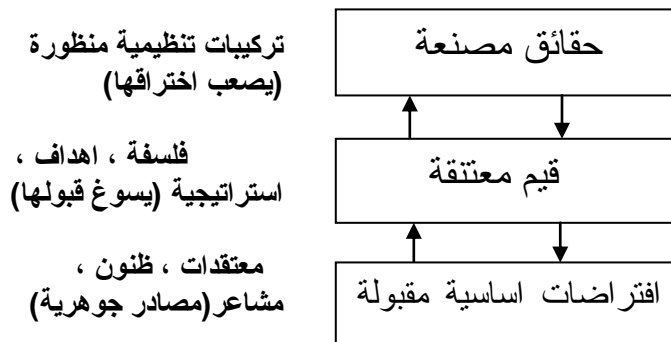
4- نماذج الثقافة التنظيمية :

بعد استعراض الطروحات الفكرية التي تناولت الثقافة التنظيمية يمكن عرضها بمخططات توضيحية بما يتوافق مع مسار البحث وكالاتي:

أ- نموذج (scheine , 1999)

اعتمد (scheine , 1999) أنموذجه للثقافة التنظيمية كما يعرضه الشكل (1) حيث صورته بشكل ثلاث مستويات متمثلة بـ

1. الحقائق المصنعة (Artifacts)
2. قيم معتقة (Espoused values)
3. الافتراضات الأساسية المقبولة (Basic underlying Assumptions)



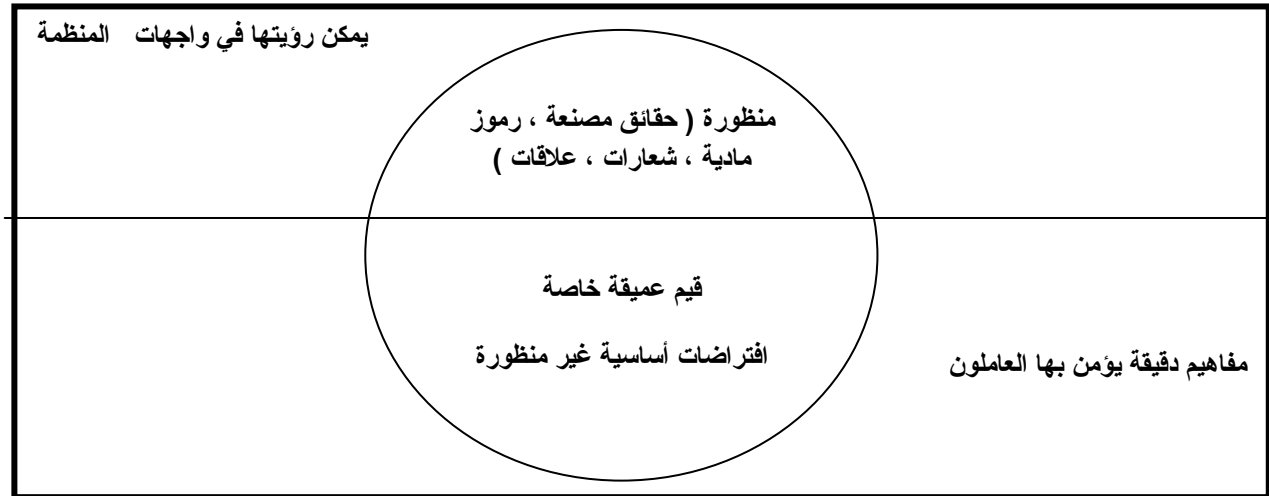
شكل (1)

أنموذج (Schein) في الثقافة التنظيمية

Source : Fitzgerald , w. (2004) Models for Gross – cultural communication for Gross – cultural website Design , National Research council of Canada , institute for information Technology (p:6) (Adapted from) scheine 1999.

ب- أنموذج (Daft , 2000)

وضع (Daft) أنموذجه لمستويات الثقافة التنظيمية كونها إحدى المكونات الرئيسية في البيئة الداخلية وذات أهمية كبرى في اكتساب الميزة التنافسية وان الثقافة الداخلية يجب أن تلائم متطلبات البيئة الخارجية وإستراتيجية المنظمة كي تحقق أعلى نسبة انجاز ودرجة سبق (Beat) على المنظمات الأخرى وكما هي موضحة في الشكل (2)

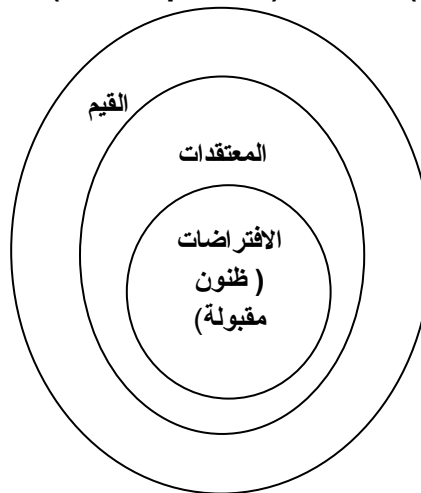


شكل (2)

أنموذج (Daft) في الثقافة التنظيمية

Source: Daft , Richard L., (2000), Management , 7th ed , The Dryden Press , Fort Worth. (P:59)

ج- أنموذج (Johnson & Scholes, 2000) :
قدم كل من (Johnson & Scholes, 2000) في أنموذجهما تقسيم الثقافة التنظيمية على طبقات ثلاث كما يعرضها الشكل (3) حيث تشمل كل طبقة منها إحدى المكونات الرئيسة للثقافة التنظيمية وكالاتي : القيم (Values) ، المعتقدات (Beliefs) ، الافتراضات (Assumptions).



شكل (3)

أنموذج (Johnson & Scholes) في الثقافة التنظيمية

Source: Johnson , Gerry & Kevan sholes, 2002. Exploring corporate strategy, 6th ed. Pearson education Ltd, London (P:228)

ثانياً: صياغة الاستراتيجية

1 - الاستراتيجية / المفهوم والاهمية

الاستراتيجية هي من الموضوعات الفكرية الحديثة التي تستوجب الفهم من متخذي القرار والمسؤولين في المنظمات الصناعية، اشتقت من كلمة (Strategos) والتي تعني عمل القائد وقد زاد الاهتمام بها من قبل متخذي القرار وأشار (الحسيني) الى انه بعد الحرب العالمية الثانية حاول الباحثون تفسير المفهوم بالتركيز على ابعاد اساسية (الاستراتيجية ماهي الاوسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة). (الحسيني، 2000: 13-14) وتباينت المفاهيم المطروحة بشأن الاستراتيجية تبعاً لتوجهات وخلفيات المفكرين في حقل الاستراتيجية، اذ لا توجد استراتيجية واحدة ولا يوجد حال ثابت (نعمة، 1982: 194) اذ تم تصنيفها الى (6) مجموعات:

المجموعة الاولى: هي مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي توجه اداء المنظمة في الامد الطويل (Thomas&J, 2000:3).

المجموعة الثانية: تمثل الخطط التي تضعها الادارة العليا من اجل الوصول الى النتائج المتطابقة مع رسالة المنظمة واهدافها (Wright;etal, 1998:3).

المجموعة الثالثة: تمثل الموانع بين ما الذي تستطيع ان تفعله المنظمة نقاط القوة والضعف في اطار بينتها التي تعمل بها- الفرص والتهديدات (colis&Montgomer, 1995:121).

المجموعة الرابعة: نظر Bate بأنها فلسفة الادارة العليا في طرح اسلوب اختيار البدائل وتوجيهها في ضوء العمليات الجارية (جواد، 1994: 14).

المجموعة الخامسة: أشار (Macmillan;etal, 2000:14) بأنها تمثل الافكار والانشطة والفعاليات التي تتخذها المنظمة لتنفيذ الاهداف المحددة في المستقبل .

وتتضح اهمية الاستراتيجية للمنظمة في النقاط الاتية:-

- 1- تضمن الاستراتيجية الناجحة الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
 - 2- يؤدي استخدام الاستراتيجية الى تطوير وتحسين الاعمال داخل المنظمة .
 - 3- تحقيق التناغم والتكامل بين الانشطة والفعاليات داخل المنظمة .
 - 4- الاستراتيجية توفر اطار يتم من خلاله الحصول على معلومات عن البيئة الخارجية .
 - 5- تساعد الاستراتيجية على التقليل من حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.
- (النجار، 2001: 9)

2- الادارة الاستراتيجية: أن الادارة الاستراتيجية وبمختلف مداخلها تمثل اطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة

وتحليل كل الانشطة والعمليات ضمن اطار المنظمة من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبينتها واختيار افضل البدائل المتاحة بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على تحسين كل من مركزها وادائها الاستراتيجي (الحسيني، 2000: 95) (السيد، 2000: 36)، أشار اليها (هيلين وهنجر، 1990: 27) كونها مجموعة من القرارات والممارسات التي تحدد الاداء طويل المدى للمنظمة، وعدها (Kotler) هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل من خلال تنمية أو تحديد غايات واهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الاعمال لكل الانشطة التي تمارسها المنظمة (Kotler:1980:64). وحددها (Turban;etal:1999:197) بأنها صياغة الادارة العليا وبلورة استراتيجية يمكن تنفيذها في كل المنظمات الخاصة والعامة، في حين نظر (Wright;etal, 1998:4) بكونها سلسلة من المراحل التي تقوم بها الادارة العليا لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة والتي ترتبط بعمل المنظمة والموجودة في بينتها الخارجية . لذا تتمحور اهميتها في تفويم الاهداف والخطط والسياسات بغية اختيار افضل البدائل المتاحة .

3- عناصر عملية الصياغة الاستراتيجية: هي عملية وضع خطط طويلة المدى والتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف المنشأة وقد حدد (Macmillan;etal 2000:64) ثلاث عناصر رئيسة لعملية الصياغة الاستراتيجية وهي :-

أ - القصد الاستراتيجي : Strategic Intent

يعد هذا العنصر المحرك لعملية صياغة الاستراتيجية وبموجبه يتم اختيار الاتجاه المناسب من قبل المنظمة في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة وتؤدي الادارة العليا دوراً كبيراً في نجاح صياغة الاستراتيجية اذا امتلكت طموحاً واسعاً يتفوق على مالدى الشركة من موارد وقدرات مما يساهم في توسيع المنظمة

ویمختلف الطرائق وتحقیق اهدافها وأن القصد الاستراتيجي یجب علی السؤال الاتي : Where do we want to go ?

ب - التقييم الاستراتيجي : Strategic Assessment

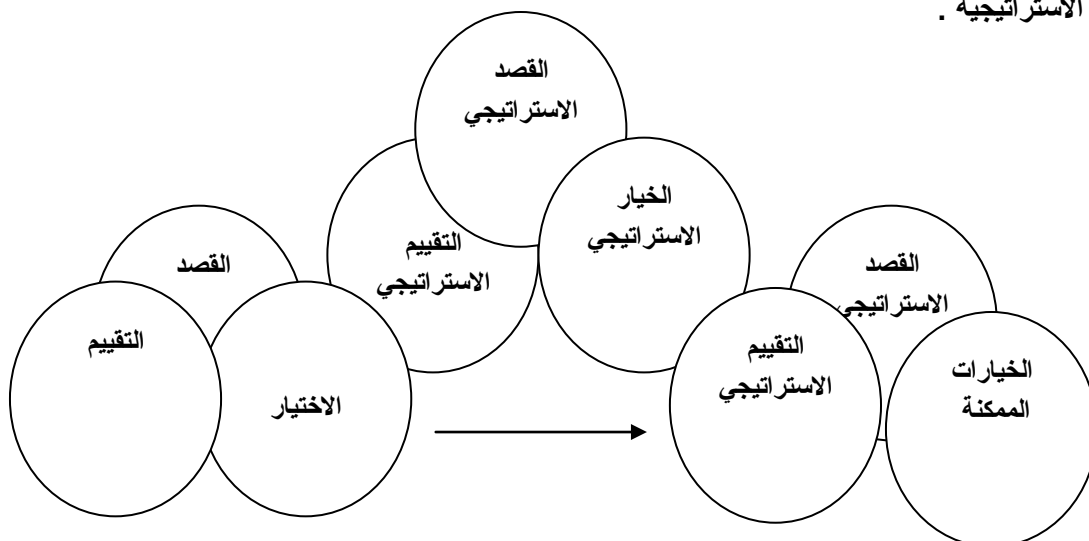
یوفر المعرفة المتعلقة بالمحیط الاستراتيجي ، فالتقييم الداخلي یهتم بالموارد الداخلية، الطاقات والقدرات المالية للمنظمة والمحتملة ، أما التقييم الخارجي یهتم بالتغییرات فی بيئة الاعمال والتي تؤثر علی اعمال المنظمة، التغییرات فی الصناعة ، نشاطات المنافسون ویحاول القويم الاستراتيجي الاجابة علی السؤال الاتي:

Where are we now?

ج- الخيار الاستراتيجي Strategic Choice: وهو عنصر اساسي لعملية الاستراتيجية لكونه یرتبط بالفعل Action وهو یجب علی السؤال الاتي:

Which Option Will WE Choose For getting We want to be from where we are ?

وعموماً یمكن القول ان الاهداف توفر الاساس لرسم الاستراتيجية والشكل (4) یبين العناصر الثلاثة لصياغة الاستراتيجية .



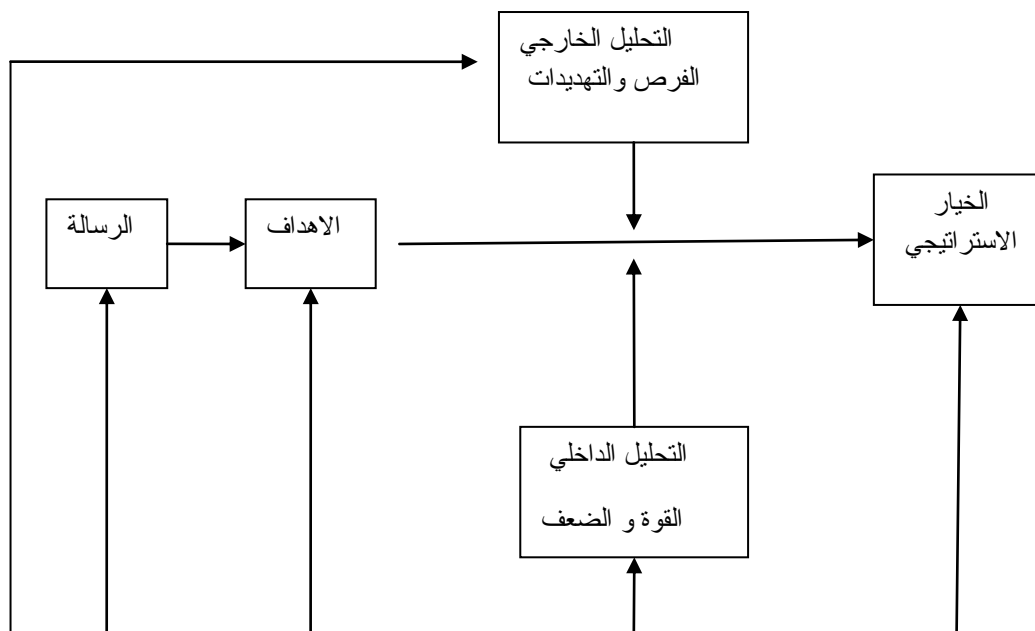
شكل (4)

عملية الصياغة الاستراتيجية

Source :Macmillan ;etal “Strategic Management”,2000,30

4- صياغة الاستراتيجية :

تتضمن صياغة الاستراتيجية تحديد الطرائق المناسبة للعمل من اجل الوصول الى الاهداف فهي تتضمن فعاليات مثل التحليل ، التخطيط واختبار الاستراتيجيات التي تزيد فرص الوصول الى اهداف المنظمة. أشار (Fred) الى ان صياغة الاستراتيجية تتضمن وضع رؤية ورسالة المنظمة، تحديد الفرص والتحديات الخارجية، تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ، وضع الاهداف طويلة الامد ، توليد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية وفقاً للاهداف المرغوبة (Fred,1999:5) والتي تمثل المسار الذي ستسلكه المنظمة في المرحلة القادمة .وكما هو موضح في الشكل (5) .



شكل (5)

Source: Noe ,Raymond A. ,Human Resource Management Gaining Competitive Advantage,USA,1999,P:49

ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية العمل :

تسهم ثقافة المنظمة بتوفير مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات والذي هو ناتج من الدور الايجابي المؤثر في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في اطار البيئة التنظيمية للمنظمة وبمختلف مستوياتها ومراكز صنع القرارات (ياسين، 1999: 243) ، فضلاً عن انها تزيد من فاعلية المنظمة اذا تم تحقيق توافق صحيح ما بين ثقافة المنظمة من جهة والاستراتيجيات والبيئة والتكنولوجيا من جهة اخرى . وذكر (Bank,1996:295) أن بقاء المنظمة يعتمد على كيفية تكيفها لثقافتها مع بيئة العمل السريعة التغير ومع متطلبات زبائنها الجدد .

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً : اختبار العلاقة: اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين الثقافة التنظيمية و الصياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمتها (0.810) و هي قيمة عالية توشر قوة العلاقة بين المتغيرين و هذامما يؤكد ان للثقافة التنظيمية دور داعم و بناء في صياغة استراتيجية الشركة عينة البحث كما لوحظ من مصفوفة الارتباط لمتغيرات الثقافة التنظيمية وجود علاقة معنوية مع عناصر عملية الصياغة الاستراتيجية وهذا مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى و كما هو موضح في الجدول (1) و (2) .

جدول (1)

نتائج الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الارتباط
الثقافة التنظيمية	الصياغة الاستراتيجية	0.810

جدول (2)

نتائج الارتباط بين متغيرات الثقافة التنظيمية و عناصر الصياغة الاستراتيجية

الصياغة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية	الاهداف	التقييم	الاختبار
قوة الثقافة	0.706**	0.809**	0.778**
الرموز التنظيمية	0.698**	0.644**	0.696**
الطقوس و التقاليد	0.498**	0.531**	0.544**
القصص التنظيمية	0.478**	0.259	0.359**
التقانة	0.753**	0.822**	0.759**

الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

ثانيا . اختبار التأثير: تؤثر قوة الثقافة التنظيمية في صياغة الاستراتيجية تأثير ذو دلالة معنوية لان قيمة F المحسوبة (68.34) اكبر من قيمة F الجدولية (4.00) و يتضح من معامل التحديد R^2 ان قوة الثقافة التنظيمية تفسر و تساهم بنسبة (49.4 %) في الصياغة الاستراتيجية و هذا النموذج مقبول احصائيا بدرجة ثقة (95%) و كما هو موضح في الجدول (3)

جدول (3)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين قوة الثقافة التنظيمية و الصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت	الميل الحدي	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الدلالة
قوة الثقافة التنظيمية	الصياغة الاستراتيجية	0.973	0.702	68.34	49.4%	وجود تأثير ذات دلالة معنوية

قيمة F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70)= (4.00) ولاختبار معنوية التأثير بين الرموز والصياغة الاستراتيجية لوحظ ان قيمة F) المحسوبة (49.25) اكبر من قيمة F) الجدولية (4.00) مما يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية و يتضح من معامل التحديد (R^2) ان الرموز التنظيمية تفسر وتساهم بنسبة (41.3%) في عملية الصياغة الاستراتيجية. وكما هو مبين في الجدول رقم (4).

جدول (4)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين الرموز الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت	الميل الحدي	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الدلالة
الرموز التنظيمية	الصياغة الاستراتيجية	0.842	0.736	49.25	41.3%	وجود تأثير ذات دلالة معنوية

قيمة F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70)= (4.00) اما الجدول (5) يوضح العلاقة التأثيرية للطقوس والتقاليد في عملية الصياغة الاستراتيجية للشركة المبحوثة فهي علاقة ذات تأثير معنوي لان قيمة F) المحسوبة (43.25) اعلى من قيمة F) الجدولية (4.00) مما يعني وجود تأثير معنوي، ويتضح من معامل التحديد (R^2) أن الطقوس والتقاليد تفسر وتساهم بنسبة (38.2%) في عملية الصياغة الاستراتيجية.

جدول (5)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين الطقوس والتقاليد والصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت	الميل الحدي	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الدلالة
الطقوس والتقاليد	الصياغة الاستراتيجية	0.786	0.719	43.25	38.2%	وجود تأثير ذو دلالة معنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70) = (4.00) وقد لوحظ من الجدول (6) العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (القصص) والمتغير المعتمد (الصياغة الاستراتيجية) واختبار معنوية التأثير بين القصص وعملية الصياغة الاستراتيجية وجد أن قيمة F المحسوبة 26.33 اكبر من قيمة F الجدولية (4.00) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية ويتضح من معامل التحديد أن القصص تفسر وتساهم بنسبة 27.8 في عملية الاستراتيجية.

جدول (6)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين القصص والصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت	الميل الحدي	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الدلالة
القصص	الصياغة الاستراتيجية	0.786	0.719	43.25	38.2%	وجود تأثير ذو دلالة معنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70) = (4.00) ولتوضيح تأثير الثقافة في عملية الصياغة الاستراتيجية الجدول (7) يوضح العلاقة التأثيرية وقد اثبتت نتائج اختبار (F) المحسوبة (95.76) وهي اكبر من (F) الجدولية مما يثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية ويتضح من معامل التحديد ان استخدام الثقافة تفسر وتساهم بنسبة (57.8 %) في عملية الصياغة الاستراتيجية.

جدول (7)

نتائج الانحدار البسيط للعلاقة التأثيرية بين الثقافة والصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الحد الثابت	الميل الحدي	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الدلالة
الثقافة	الصياغة الاستراتيجية	1.00	0.692	95.76	57.8%	وجود تأثير ذو دلالة معنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70) = (4.00) اما الجدول (8) يتناول الانحدار المتعدد للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وتشير جميع قيم (F) المحسوبة لعناصر الصياغة الاستراتيجية بأنها اكبر من قيم (F) الجدولية البالغة (2.53) وهذا يدل على ان هناك تأثير معنوي بين عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المتغير المعتمد الصياغة الاستراتيجية وكذلك يتضح من معامل التحديد (R^2) ان متغيرات الثقافة التنظيمية تفسر وتساهم بنسب على التوالي (55.6، 49.2، 53.8) في عناصر عملية الصياغة الاستراتيجية ، وهذا مما يثبت صحة فرضية التأثير الثانية التي تنص على (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشرات الثقافة التنظيمية في عناصر الصياغة الاستراتيجية).

جدول (8)

نتائج الاحدار المتعدد للعلاقة التأثيرية بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومتغيرات الصياغة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قوة الثقافة التنظيمية	الرموز التنظيمية	الطقوس والتقاليد	القصص التنظيمية	الثقافة	F	R ²
الاهداف		0.245	0.354	0.069	0.163	0.137	20.93	55%
التقييم		0.075	0.210	0.072	0.643	0.608	16.21	49.2%
الاختيار		0.545	0.344	0.129	0.235	0.554	19.51	53.8%

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,70) = (4.00) = 2.53

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

- في ضوء ما تطرق في المباحث السابقة توصلنا الى الاستنتاجات الآتية:
- 1- اتضح من الجانب النظري ازدياد حاجة المنظمة الى ادارة فاعلة لفهم طبيعة الثقافة للتمكن من قبول التغيير وقيادته بما يعزز الموروث الثقافي وتحقيق النجاحات التنظيمية المتميزة في اعداد وصياغة الخطط المستقبلية.
 - 2- التأكيد على ضرورة الارتقاء بالثقافة التنظيمية لكونها تعد كسلاح تنافسي فهي من الممكن ان تكون اداة بناء أو هدم للمنظمة .
 - 3- أسفرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط موجب ذو دلالة معنوية بين مؤشرات الثقافة التنظيمية وعناصر الصياغة الاستراتيجية وبنسب متفاوتة وهذا يعد مؤشر لامتلاك الشركة ثقافة تنظيمية كقاعدة اساسية في صياغة استراتيجيتها .
 - 4- تفسر نتائج الاحدار ان مؤشرات الثقافة التنظيمية المختبرة لها دور وتأثير فعال في عملية الصياغة الاستراتيجية مما يؤكد رسوخ واستقرار الثقافة وتمايز قوتها في بيئة العمل وانغماسها ضمن بناء واختيار الاستراتيجية المتبناة .

ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما تقدم من نتائج نورد بعض التوصيات والمقترحات الآتية :
- 1- ضرورة ترسيخ المرتكزات الفكرية للثقافة التنظيمية في الشركة ونقلها للعاملين من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية ذات العلاقة فضلاً عن تحديد العوامل التنافسية التي يمكن للثقافة بثها وتمايزها .
 - 2- اجراء تقييم دوري (مسح،استبيان،مشاهدة)لثقافة المنظمة لتقدير الاثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في ادائها الاستراتيجي من خلال خططها المتبناة.
 - 3- مشاركة الافراد في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية للاطلاع على اهم التطورات في مجال عملهم واختصاصهم ،ويفترض ان يتم اختيارها وفق اسس علمية مدروسة لتنمية مهارات ومعارف الافراد للتعامل مع اساليب وتكنولوجيا احدث .
 - 4- ضرورة مشاركة العاملين في تحديد اهداف الشركة مما له شأن في اتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين ادارة الشركة ومواردها البشرية .

المصادر

أولاً- المصادر العربية

أ- الكتب :-

- 1- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، ط2000، 1 .
- 2- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- 3- السيد، اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.
- 4- جواد، شوقي ناجي، استراتيجية الأعمال (بناؤها وإدارتها)، دار الكتب بغداد، 1994 ،
- 5- هيلين، توماس وهنجر، دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة موسى، محمد عبد الحميد والصباغ، معهد الإدارة العامة، 1990 .
- 6- نعمة، كاظم هاشم، "الوجيز في الاستراتيجية"، مطبعة جامعة بغداد، 1982 .

ب- الأطاريح والرسائل الجامعية:

- 1- الجنابي، محمد حسين علي، "تأثير بعض مهارات التفكير الابداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2008 .
- 2- النجار، دجلة مهدي محمود، "اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، 2001 .
- 3- توماس، سبيتا ستراك، "صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد، 2006 .
- 4- محمد، يزغش، "الثقافة المبنية في الفكر الحديث"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2007 .
- 5- ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية، عمان، دار اليازوري للطبع والنشر والتوزيع، 1999 .
- 5- هادي، سعيد هادي، "استراتيجيات التعليم التقني في الوطن العربي"، اطروحة دكتوراه في الدراسات المستقبلية (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، 2002 .
- 6- نعمة، كاظم هاشم، "الوجيز في الاستراتيجية"، مطبعة جامعة بغداد، 1982 .

ج- البحوث:

- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز جودة "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 26، عدد 2، 2010،

ثانياً: المصادر الاجنبية

A-books

- 1-Campbell,David,George Stonchuse ,and bill Hoston (2002)Business strategy:An Introduction 2nded ,Elsevier,new York .
- 2- Daft,R I,(2000),Management,7thed,TheDryden Press ,Fort worth.
- 3-Daft,R.I.&Marck Dorothy,(2001),"Under Standing Management",3rded,Harcourt,colloge pub ,fort worth .
- 4-Fred,R.David,"Strategic Management":concept and cases,Prentic-Hall,1999.
- 5-J.Bank "The essence of total quality management",3rdprint (New Delhi) prentice- Hall of India,1996
- 6-Johnson,Gerry&Scholes Kevan(2002),Exploring corporate strategy, 6thed,prentice Hall , London .

- 7-Kotler,ph,Marketing Mangement:Analysis Planning and control,4thed.London,prenticeHall inf.,1980 .
- 8-Macmillan,Huge and Tampoe,Mahen, "Strategic Mangement "process,content and Implementation" .Oxford press,2000.
- 9-Scheinedgar H.,(1999),"The corporate culture survival Guide: Sense Nonsense about culture change Jossy-Bass ,sanfrancisco.
- 10-Thomas,L.Wheelen&J.,David Hunger,"Strategic Management,Newyork,Addison Westy7thed,2000.
- 11-
Turban,E&Miclean,E&Wetherbe,J.,Westfall,R.,&Rainer,K."Informatio n Technology for management making connection for strategic advantage"2nded,Johnwiley&sons,inc,newyork,1999.
- 12-Wright,p.,Kroll,M.&Paruell,J,"Strategic management:concept"prentice-Hall,1998.

b:Periodical and Research

- 1-collis,david J,& Montgomery ,Cynthia competing on Resource :strategy in the 1990,Harvard Business Review.vol.73,no.4.1995.
- 2-Dick,stenmark,2006,How intranets Differ from the web :Organizational Cultures Effect on Technology.
- 3-Fitzegerald,w,2004, Models for Gross-culture communications for Gross-cultural web site Design, national Research council of Canada, institute for information Technology .
- 4-Luis,Handi J.(2007),The culture web Aligningyour organizations culture with strategy.
<http://www.mindtools.com>
- 5-yousie, Kevin E. 2002, building A high perfor -mance .
<http://www.banffleadership.com>

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد...

املي كبير بتعاونكم في ملء الاستبانة لبحثنا الموسوم "اثر الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية العمل" والذي يقوم الباحث بأجراؤه ضمن المتطلبات العلمية لعضو الهيئة التدريسية....
الثقافة التنظيمية تشير الى مجموعة المكونات المفاهيمية المميزة للشركة والمؤثرة في سلوك العاملين فيه وتشمل (قوة الثقافة التنظيمية، الرموز، الطقوس والتقاليد، القصص، التقنية)، صياغة استراتيجية العمل تشمل (الهدف، التحليل، التقييم، الاختيار). يرجى الاجابة وفق الخيارات التالية :

الاسئلة	المقاييس	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق
هناك وضوح كاف لدى اغلب العاملين عن كيفية مساهمة وظائفهم في تحقيق الاهداف				
يسعى المديرين لاعداد وتطوير وتأهيل المرؤسين للاعمال التي يكلفون بها .				
توجه قيم الشركة لتحقيق اعمال ناجحة في ظروف بيئية متغيرة .				
تحتفظ الشركة بشواهد تاريخية (صور، شعارات، رموز، تماثيل) تعبر عن سيرة اصحابها وادائهم.				
تشير الرموز الى الاداء الاستراتيجي الذي قدمه رواد العمل في الشركة .				
تؤدي الطقوس والتقاليد الى تمتين العلاقة بين العاملين وقياداتهم الادارية .				
تجذب رموز الديوان العاملين الى الاقتداء بالسلوك المميز والدور الذي رسمه السابقون.				
تساهم الطقوس والتقاليد في زيادة ولاء العاملين في الشركة .				
تساهم القصص في الترويج لعمل الشركة والتعريف بها .				
تساند القصص مواطن القوة في طبيعة اعمال الشركة وانجاحها.				
تظهر الادارة العليا ميلاً واضحاً الى تبني التقانة في العمل (نظم المعلومات المحوسبة وأدواتها) .				
يستطيع اغلب العاملين التعبير عن تطلعات القيادات الادارية والرؤية المستقبلية للاعمال .				
يمكن العاملون وبالتعاون مع فرق العمل اجراء تقييم لنشاط الشركة وتحديد مواطن القوة والضعف وحقيقة الفرص والتهديدات التي تواجهها .				
تمتلك الشركة خطط وبرامج عمل مكتوبة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية المرسومة.				
هناك مؤشرات معتمدة واساليب وادوات تستخدم في وضع الخطط الاستراتيجية .				
تعتمد الشركة على مخرجات نظم المعلومات المحوسبة في صياغة خططها .				
تسهم نظم المعلومات الحاسوبية وأدواتها في عملية اختيار الاستراتيجية من بين البدائل .				
يشعر العاملون بترابط اعمال الشركة بعضها بالآخر ولديهم القدرة والاصرار على تحقيق اهدافه .				

مع الشكر والتقدير
الباحث