

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الخيار الإستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة

ا.م. مروان صباح حسن ا.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية – كلية الإدارة والاقتصاد

d.2018.kalda@gmail.com

Marwansabah.singer@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الى اختبار التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي, التوجه نحو السلوكيات المبتكرة, التوجه نحو الالتزام المستمر, التوجه نحو التمكين) في تحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل, ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والخيار الإستراتيجي. أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها, وتم إستخدام الاستبيان كمقياس لمتغيراته وتم إختبار العلاقة بينهما من خلال إختيار عينة قصدية من الإداريين (مدراء أقسام ومسؤولي شعب) في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة وتم توزيع (115) أستبانة والصالحة للتحليل منها (100) وتم إستخدام مجموعة من البرامج الجاهزة AMOSV25 , SPSSV25, اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والخيار الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية, التوجه الاستراتيجي

Abstract

The study aims to examine the impact of organizational culture dimensions (strategic orientation, orientation towards innovative behaviors, commitment to continuous improvement, empowerment orientation) in determining the optimal strategic choice. To achieve the study objectives, a set of hypotheses were formulated, focusing on the existence of significant relationships and influences between organizational culture dimensions and strategic choice. The study adopted a descriptive-analytical methodology to present and discuss the data. A questionnaire was used as a measurement tool, and the relationship between variables was tested through a purposive sample of administrators (department managers and section supervisors) in the Ministry of Reconstruction, Housing, Municipalities, and Public Works. Out of the distributed 115 questionnaires, 100 were valid for analysis. Several software tools such as SPSS V25 and AMOS V25 were employed. The results revealed a significant relationship and impact between organizational culture in general and strategic choice

Keywords: organizational culture, strategic orientation

المقدمة

المنظمات المعاصرة غيرت مجرى تفكيرها من الاهتمام بالانتاجية والجوانب المادية الى النواحي النفسية وطرق تفكير الأفراد في تلك المنظمات, وخصوصا ان الافراد داخل المنظمات توجهوا نحو خلق بيئة خاصة بهم وثقافة تنظيمية في منظماتهم كما يرغبون (فتاح, 2017, 226). لذا فإن الثقافة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الهامة للإدارة المعاصرة, فقد أكد باحثين عدة ومدراء شركات بأن النجاح والفشل لمنظمات الأعمال يتأثر بقدر كبير بثقافة وطريقة التفكير السائدة فيها, كما أن هناك ثقافته خاصة لكل منظمة والتي تتكون من قيم ومعتقدات يكتسبها الأفراد من منظماتهم وومن بيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلباً او ايجاباً على العمليات والأنشطة في المنظمة (عبد الرزاق وآخرون, 2019, 151). بالإضافة الى ذلك اهتمام علماء النفس و الاجتماع والتنظيم بموضوع الثقافة التنظيمية منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم وذلك من أجل إستيعاب محتواها الفكري, وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمها وبناء نماذج تشخص أبعادها وارتباطاتها وتفسيرها, والهدف من ذلك كله هو التعرف على إتجاهات الثقافة وعلاقتها بصورة عامة في المنظمات (خوين, 2009, 3).

بالرغم من محاولات دراسة مفهومي الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي إلا أنه لم يتم اختبار العلاقة بينهما بصورة عامة في مختلف المجالات وبالأخص في القطاع الصناعي الحكومي العراقي. لكون أن البيئة العراقية بشكل خاص تتسم باللاتاكيد فأن الأساليب التقليدية والمتبعة في التنبؤ المستقبلي لم تعد ذات جدوى ولا تتناسب مع التطورات المستمرة والتي باتت تشكل تحديات مستقبلية فرضت على منظمات الأعمال للعمل بوتيرة تجعلها أسرع من منافسيها من خلال إستقراء البيئة الخارجية وتشخيص الأحداث المستقبلية (عطا, 2018, 1). بالإضافة الى تحديد خياراتها الإستراتيجية والتي تتناسب مع طبيعة المتغيرات ودرجة التعقيد, وإختيار واحدة من الخيارات الاستراتيجية والتي تقود المنظمات لتحقيق النجاح والتفوق وأخذ مكانتها في بيئة الأعمال.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة

تعد التغييرات التي شهدتها المنظمات عامّة ومنظمات البيئة العراقية خاصّة في الآونة الأخيرة من أهم الأسباب التي دفعت الباحثين لإعادة النظر في كثير من المفاهيم التي وردت في الأدب الإداري لمواجهة التحديات والتغييرات غير المتوقعة والتي أدت إلى تقليص الفرص بشكل كبير مما دعا المنظمات الى ابتكار الحلول وبناء ثقافة تشجع السلوكيات المبتكرة للخروج بمفاهيم جديدة لخلق وإقتناص الفرص بطريقة إستباقية إزاء المنافسين (عطا, 2018, 4), وبذلك أصبح إدراك العلاقة والتأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في الخيار الإستراتيجي من الأمور الجديرة بالاهتمام والدراسة.

حيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساس لدى غالبية المنظمات – ومنها المنظمات العراقية هي إفتقارها لثقافة تنظيمية قادرة على خلق حالة تفاهم والعمل بأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والإلتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل مميزة, مما انعكس على عدم قدرتها على تأسيس قاعدة قيمية وأخلاقية تساعدها على تحديد خياراتها الإستراتيجية, إذ لا تزال تلك التوجهات بعيدة عن توظيف الثقافة التنظيمية اللازمة لتحديدها فضلاً عما يعانيه حقل الإدارة العراقية من ندرة الدراسات في هذا المجال الإستراتيجي (عبد الرزاق وآخرون, 2019, 152).

تتمثل مشكلة الدراسة حول إمكانية توظيف الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي كون الأخيرة من الموضوعات المهمة في بيئة الأعمال, وازدادت أهميتها بسبب الظروف غير المستقرة والشديدة التعقيد, وبعد الاطلاع على الدراسات النظرية تبين أن موضوع تحديد الخيار الاستراتيجي لم يشبع من الناحية العملية, لذا على المنظمات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار أن توفر بيئة ثقافية ذات جودة عالية والتكيف إزاء البيئة المحيطة لها وتقلباتها, وعليه لا بد من تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة وكيف يمكن توظيفها في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.

وبالرغم من إهتمام الباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية (الخرزاعة, 2013) ودراسة الخيار الاستراتيجي (عطا, 2015) ألا أنه لم يتم بحث العلاقة بينهما وخصوصاً في القطاع الحكومي, لهذا جاءت هذه الدراسة لبحث هذه العلاقة في القطاع الصناعي الحكومي, وعليه يرى الباحثون انه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤل الرئيس الآتي:

هل تُدرك المنظمة المبحوثة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الخيار الإستراتيجي, وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما طبيعة ومستوى وعي المنظمة المبحوثة بأهمية الثقافة التنظيمية والخيار الإستراتيجي.
- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والخيار الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

2. أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية كونها من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعاً في أدبيات الفكر الإداري والإستراتيجي في الفترة الأخيرة على الصعيد المحلي والدولي. وعلى الرغم من أن موضوع الثقافة التنظيمية ليس بحديث لكن ينبغي عدم التوقف في البحث فيه كون البيئة الحالية دائمة التغيير، كما أن الخيار الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة وهدف تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات المتسارعة بشكل متزايد في البيئة العراقي, أن تتبنى المنظمات ثقافة تنظيمية مميزة وذات توجهات مبتكرة يعزز قدرة المنظمة على تحديد خياراتها الإستراتيجية, لذا تكمن أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:-

- محاولة للفت الأنظار إلى أهمية متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، الخيار الاستراتيجي) من خلال التفاعل الفكري الذي يجمع بين متغير في مجال السلوك التنظيمي والثاني من الأدب الإستراتيجي الحديث والذي يتوقع منه أن يحقق أهمية وذلك بالاستفادة من وجهات النظر المختلفة لهذين المتغيرين إزاء المشكلة المبحوثة وتكوين اتجاه علمي تكميلي تندمج فيه الأفكار المختلفة وإثارة اهتمام القطاع الصناعي لهذه الموضوعات الحيوية للاستفادة منها للبقاء والاستمرار والنجاح.
- تتمثل أهمية الدراسة القائمة في بعدين، البعد النظري ممثل بالدراسة الفلسفية السلوكية الممزوجة بمنظور استراتيجي، أما الميدانية اخضاع مفهوم الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة للدراسة الميدانية لزيادة الوعي بأهمية هذه المفاهيم في نمو وتطور المنظمة.
- محاولة لتعزيز الدراسات السابقة وذلك بإضافات جديدة للمعرفة العلمية في البيئة العراقية من خلال تطوير نموذج مفاهيمي يعتمد على الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- معالجة مشكلة واقعية تؤثر في أداء المنظمة من خلال الاستفادة من المؤشرات التطبيقية بشكل علمي سليم خالي من العشوائية.
- لفت أنظار المنظمة المبحوثة لمفهوم الثقافة التنظيمية كونها المرشد الذي يضبط سلوك العاملين والعلاقات داخل المنظمة، فضلا عن الدور الايجابي الذي تؤديه في اختيار وتحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

3. اهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف على والتمثلة بالآتي:

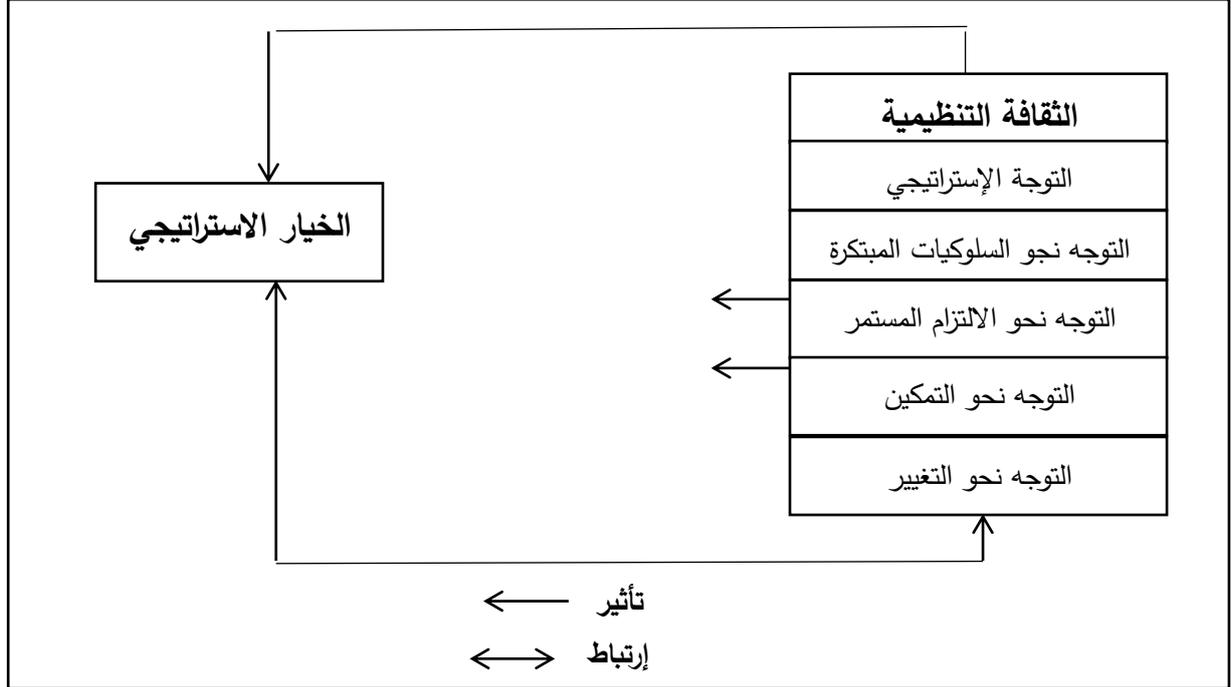
- التعرف على مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية وكيفية تحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- تحديد وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية والخيار الإستراتيجي, وتجسيدها في المنظمة المبحوثة.

4. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين المتغيرين المتمثلة بالثقافة كمتغير مستقل والخيار الاستراتيجي كمتغير تابع.
- الحدود البشرية: تضمنت عينة من امدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة.
- الحدود المكانية: وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة.

• الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إعداد هذه الدراسة للفترة بين (2020/12/1) إلى (2021/6/1).

5. المخطط الفرضي للدراسة:



شكل (1) المخطط الفرضي
إعداد الباحثين

6. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي. وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): توجد علاقة ارتباط بين بُعد (التوجه الإستراتيجي) والخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): توجد علاقة ارتباط بين بُعد (التوجه نحو السلوكيات المبتكرة) والخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): توجد علاقة ارتباط بين بُعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) والخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): توجد علاقة ارتباط بين بُعد (التوجه نحو التمكين) والخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5): توجد علاقة ارتباط بين بُعد (التوجه نحو التغيير) والخيار الاستراتيجي.

- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تؤثر الثقافة التنظيمية وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي. وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H2.1): يؤثر بُعد (التوجه الإستراتيجي) وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2.2): يؤثر بُعد (التوجه نحو السلوكيات المبتكرة) وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H2.3): يؤثر بُعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H2.4): يؤثر بُعد (التوجه نحو التمكين) وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H2.5): يؤثر بُعد (التوجه نحو التغيير) وبدلالة معنوية في الخيار الاستراتيجي.

7. أداة الدراسة وقياس المتغيرات

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات واستقصاء آراء العينة، والتي تكونت من جزأين، الأول شمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وأبعادها (التوجه الإستراتيجي، التوجه نحو السلوكيات المبتكرة، التوجه نحو الالتزام المستمر، التوجه نحو التمكين)، والثاني المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)، وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة بفرعيها الأول والثاني (40) فقرة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة - غير موافق إطلاقاً) وكان توزيع الفقرات كما يأتي:

المحور الأول: الفقرات من (1-25) لقياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالإستفادة من دراسة (عطا، 2018)، وتوزعت فقرات ورموز هذا المتغير كما يأتي:

- التوجه الاستراتيجي (5) فقرات من (1-5) الرمز Q، التوجه نحو السلوكيات المبتكرة (5) فقرات من (6-10) الرمز W، التوجه نحو الالتزام المستمر (5) فقرات من (11-15) الرمز R، التوجه نحو التمكين (5) فقرات من (16-20) الرمز A، التوجه نحو التغيير (5) فقرات من (21-25) الرمز S .

المحور الثاني: الفقرات من (26-45) لقياس المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) بالإستفادة من دراسة (عطا، 2015)، وتوزعت فقرات ورموز هذا المتغير كما يأتي:

- إستراتيجية الاستقرار (5) فقرات من (26-30) الرمز D ، إستراتيجية الانسحاب (5) فقرات من (31-35) الرمز G، إستراتيجية الاندماج (5) فقرات من (36-40) الرمز H، إستراتيجية تطوير المنتج (5) فقرات من (41-45) الرمز K .

ثانياً: بعض الدراسات السابقة:

1- بعض الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية

- دراسة (سلمان، 2017): بعنوان (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليم) دراسة إستطلاعية لمجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة بغداد وكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، هدفت الدراسة الى معرفة الثقافة السائدة وتقييم مستوى جودة خدمة التعليم ومستوى تمكين الاساتذة في الكليات المبحوثة والذين تم إختيارهم عشوائياً، وتم تصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (129)، وكذلك تم إجراء مقابلة شخصية مع أفراد العينة، وأستخدم في التحليل عدة أساليب إحصائية، وتوصل الباحث الى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس ينحصر ضمن الأمور التي تتعلق في إعداد المقررات الدراسية والبرامج التعليمية الجديدة، وكانت أهم التوصيات إشتراك هيئة التدريس بدورات تدريبية لتدعيم وتنمية مهارات التعلم والخبرات، كما ينبغي إنشاء مجمع خاص على مستوى الجامعة من خلال إدراج مادة الثقافة المؤسسية التعليمية ضمن المناهج التعليمية.
- دراسة (Dubkevics & Barbars, 2010):

The Role of Organizational Culture in Human Resource Management

دراسة إستطلاعية في المنظمات التجارية في جمهورية لاتفيا، هدفت الدراسة إلى التحقق فيما إذا كانت الثقافة المنظمة تعد بيئة للتطور الإيجابي أو السلبي للموارد البشرية، وتم تصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (84)، وتوصل الباحث إلى أن المنظمات المصرفية التجارية بحاجة إلى المزيد من اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية لدوره المهم في فاعلية المنظمات وإعطاؤها الأولوية من قبل الإدارة والموظفين ومن ثم فهي تدعم وتعزز القدرة التنافسية للمنظمات.

2- بعض الدراسات الخاصة بالخيار الإستراتيجي:

- دراسة (كاظم، 2005): بعنوان (الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي)، دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد الديوانية، يهدف البحث الوقوف على طبيعة الصراع القائم بين فرعي الرشيد ودار

السلام الأهلي وتبسيط الضوء على مشكلة تعاني منها إدارات المصارف وهي غياب واختلاف التصور الشامل لديهم على طبيعة المنافسة وكيفية تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل، وتم تصميم إستبانه وزعت على أفراد العينة، وتوصل الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هناك توسع ونمو في أنشطة عمل مصرف دار السلام واستخدام الأساليب الحديثة المتبعة في المصارف المتقدمة من خلال اختيار الخيارات التنافسية الأمثل، وأوصت بضرورة زيادة توجهات المديرين نحو التعرف على طبيعة المنافسة وماهية المتغيرات المؤثرة وإستيعابها من أجل الاختيار العقلاني للإستراتيجية التي تلائم هذه المتغيرات.

• دراسة (عطا، 2015): بعنوان (الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي)، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المنظمة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات الخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتم تصميم إستبانه وزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (52)، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي، وكانت أهم التوصيات فتمثلت في تعميق أنظار المنظمة المبحوثة إلى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزء من ثقافتها.

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية

أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي، فهي تحدد وإلى حد كبير نجاح المنظمة أو فشلها لأنها ترتبط بين النجاح والتركيز على القيم التي تدفع العاملين بالمنظمة إلى الالتزام والجدية والمشاركة في صناعة القرارات وتحسين الخدمة والاهتمام بالزبائن (العالي، 2018، 5).

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، فضلاً عن تأديتها دوراً حيوياً بارزاً فيها، فقد بدأ الاهتمام بتبسيط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية، وقد اختلفت توصيفاته وتعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين وكلاً حسب وجهة نظره أو بحسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة دراسته، فقد عرفه (M.Thevenet, 2003, 5) أن الثقافة التنظيمية "هي إرث مشترك من المعتقدات والقيم تسمح لأفراد المنظمة بالتعاظم والترابط مما يقود لإستقرار النظام من خلال توجيه وتعديل السلوك وقرارات التسيير المهمة. ويصف (دنيا، 2014، 62) بشيء من الشمول حيث يصفها بأنها الخيار لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة.. ويوضح (السباعوي، 2015، 165) أنها "الأيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات. ويرى (العون والدليمي، 2018، 227) بأنها "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال".

2. ابعاد الثقافة التنظيمية:

تطرق العديد من الباحثين إلى مجموعة من الأبعاد والتي اختلفت وفق غرض الدراسة أو بيئة التطبيق وبما يتوافق مع المشكلة المبحوثة، وبعد إطلاع الباحث على ما تناوله الباحثين من أبعاد، تمَّ اختيار ستة أبعاد المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو السلوكيات المبتكرة، التوجه نحو التمكين، التوجه نحو التغيير، التوجه نحو الرقابة على الأداء) لاختبارها بالجانب العملي لتلاءم العينة المختارة والبيئة المبحوثة، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل كالآتي: (عطا، 2018، 84)

- التوجه الاستراتيجي: يبين (محمد وخلف، 2017، 257) أن التوجه الاستراتيجي يرتبط باتخاذ القرارات التي تحقق أعلى مستوى من التفوق وهو الأكثر أهمية للمنظمات لتحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تكمن أهميته في إدراك الفرص والقدرات التي تدعم البيئة وتأمين الميزة التنافسية للمنظمة.
- التوجه نحو السلوكيات المبتكرة: تسهم هذه السلوكيات في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيز قدرة المنظمات على البقاء والتكيف مع الظروف الخارجية، أن التوجه نحو السلوكيات المبتكرة يضيف أثراً إيجابية على مؤشر الأداء والإنتاجية، ويسهم في إيجاد المنظمة شيء جديد غير مألوف سابقاً. ويوضح (السكرانة، 2011، 134) أن السلوك المبتكر هو ذلك السلوك الذي يُمارسه الفرد أو الجماعة في المنظمة ويعتمد على مدى توفير الإدارة العليا بيئة مناسبة للأفراد ومقدار منح الثقة وسهولة الأنصال وسرعة اتخاذ القرار، وأن على المدراء أن يكونوا مبتكرين في أساليبهم وأفكارهم وأن تكون لديهم القدرة على تحفيز الأفراد لدعم واستقطاب عناصر الابتكار.
- التوجه نحو الالتزام المستمر: وتعني رغبة الفرد في البقاء عضواً في المنظمة وإدراكه للفوائد أو الخسائر التي قد يتعرض لها عند تركه للعمل، فهي الوعي بتكاليف ترك المنظمة (جودة، 2018، 281). ويوضح (كريدي، 2010، 30) بأنه يشير إلى الكلف المقترنة داخل المنظمة، والعاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة ولا يستطيعون الاستغناء عنها، ويضيف (McMahon, 2007, 5) يحتفظ الأفراد بفرص عملهم الحالية كونها توفر لهم نتائج شخصية مرضية لا يرغبون في التخلي عنها أو لأنهم يدركون نقص فرص العمل في أماكن أخرى، إضافة إلى المنافع الاقتصادية المكتسبة.
- التوجه نحو التمكين: يُعبر التمكين عن فلسفة ثقافية تتجه نحو تطبيق الإدارة المفتوحة وتقويض إلى المستويات الدنيا وتشجيعهم على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم لتحقيق مصالح المنظمة على المدى البعيد، حيث يتجسد في منح الأفراد درجة من الحرية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية، وخلق الظروف التي تمكن الأفراد من ممارسة قدراتهم للسيطرة على عملهم مما يعزز روح الإصرار. والتمكين مفهوم ينطلق من المشاركة بالقوة ومن ثم يتطور إلى حالة القوة الضمنية من خلال منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم (بريس، 2011، 11). والتمكين هو عملية المشاركة وبدرجات متفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا للحصول على المنافع المحتملة لهذه العملية (kinick & kreintner, 2007, 486). ويشير (سحر، 2016، 250) بأن التمكين هو عملية وضع العاملين للأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل ضمن إطار مسؤولياتهم واستقلالهم.
- التوجه نحو التغيير: يشير (Drucker, 2001, 273) على أنه عملية تحسين إمكانيات المنظمة لمواجهة مشاكل البيئة التنافسية دائمة التقلب وتحسين الممارسات الإدارية وأنه يحتاج إلى مجهود تعاوني بين الإداريين وتطبيق عملي للعلوم السلوكية لتخفيف عبئ تقبل التغيير، وذكر (al et Starke, 2001, 30) أن أهمية التغيير ناتجة من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف بما يتوافق مع الاحتياجات المستقبلية وأنه يمثل صلب العملية التنظيمية كونه يعمل على تغيير اتجاه المنظمة ودفعها نحو تحسين إستغلال كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفاعلية بما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي.

ثانياً: الخيار الاستراتيجي:

لقد أصبح الخيار الإستراتيجي قضية رئيسة لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو السلعة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة المناسبة التي تلبى حاجة الزبون ورجباته لذلك أصبح للخيار الإستراتيجي أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات الإدارة الحديثة (إبراهيم ونابل، 2015، 384).

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يعد مفهوم الخيار الاستراتيجي مفهوماً نال اهتمام كثير من المختصين في تحديد معناه، حيث عبّر عنه (عباس، 2018، 259) "بأنه ناتج لعملية المفاضلة المستندة على المعايير محددة بين البدائل الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة". أما (الصمدي، 2010، 18) فقد وضح بأنه "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة". كما أشار (Macmillan, 2000, 348) بأنه "مفتاح تحقيق نجاح المنظمة فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة ويضمن نجاحها المستقبلي". وأشار (عطا، 2015، 146) بأنه "القدرة على تحديد قرارات وتوجيهات إستراتيجية للمنظمة من خلال الموازنة بين مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات".

2- أبعاد الخيار الاستراتيجي

تعددت استراتيجيات الخيار الاستراتيجي وذلك للاختلاف في تحديد معايير التصنيف لهذه الاستراتيجيات ولطبيعة الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها، ولبيان أهمية هذه الاستراتيجيات فقد تم اختيار الاستراتيجيات التي طرحها الباحثين (Macmillan & Tamoe, 2000) كونها تتصف بالحدثة والشمولية وتقوم على افتراضات فلسفية مختلفة، وكما موضح في أدناه:

- إستراتيجية الاستقرار: تركز هذه الإستراتيجية على عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية، إذ تناسب هذه الإستراتيجية الشركات الناجحة في أعمالها والتي تعمل في بيئة مستقرة (القطامين، 2000، 102)، إن أتباع إستراتيجية الاستقرار قد تفقد المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي باعتماد هذه الإستراتيجية لتقليل التنافس (الحسني، 2000، 171).
- إستراتيجية الانسحاب (الانكماش): تتبنى المنظمات هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه إذ تعمل على تقليل خطوط إنتاجها وأهدافها وتقليص أسواقها ووظائفها وإضافة التحسينات الوظيفية وتقليل الأنشطة في الوحدات العاملة ذات التدفق النقدي السلبي (الدوري، 2005، 228)، ويشير (الخفاجي، 2004، 215) إن هذه الإستراتيجية تتخذ أنواع عديدة وهي (إستراتيجية التحويل، إستراتيجية التخفيض، إستراتيجية المنظمة الأسيرة).
- إستراتيجية التصفية: تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي الاستراتيجيات، لذل تعد التصفية الخيار الأخير الذي تلجأ إليه المنظمة، وهذه يعني أن المنظمة تتبع موجوداتها وتغلق أبوابها (الصمدي، 2004، 118).
- إستراتيجية الاندماج: يقصد بالاندماج إتفاق منظمين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة وعليه تفقد المنظمين المستقلين شخصيتهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة، وعادة ما يتم الإندماج بين منظمين متقاربتين في الحجم والإمكانات، وهناك عدة أنواع للاندماج وهي (الاندماج الأفقي، الاندماج العمودي، الاندماج المترابط) (عطا، 2015، 148).
- إستراتيجية تطوير المنتج: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المنظمة لا تستطيع أن تنمو أو حتى أن تبقى دون توليد المنتجات الجديدة المتطورة (الغالبى والإدرسي، 2007، 422) وعليه تقوم المنظمة بإضافة مميزات ووظائف جديدة على المبيعات الحالية وتقديمها بصورة جديدة (عطا، 2018، 261).

المبحث الثالث: الإطار العملي

1- صدق اداة الدراسة وثباتها:

-الثبات البنائي لأداة قياس الدراسة: يشير الثبات إلى مدى الأنساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992, 144) إذ إن الثبات يستخدم لتحديد (إلى أي مدى يمكن تكرار استعمال المقياس وتبقى النتائج كما هي، واستقرار المقياس على مرور الوقت، وتتشابه النتائج للمقياس بمرور زمنية مختلفة) ويستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha Coefficient) لقياس الأتساق الداخلي لفقرات المقياس، وأبعاده، ومتغيراته والمقياس ككل (De Vaus, 148, 2002). إذ إن قيمة (Cronbach's Alpha) تتراوح بين (0-1)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول. (Hair et al. 2019, 775) في حين أشار (Sekaran & Bougie, 2016, 290) إذا كانت قيمة (Cronbach's Alpha) مساوية أو أعلى من (0.60) تعد قيمة مقبولة، أما إذا كانت أقل من ذلك يعتبر الإتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات. ويظهر التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.7 بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.955-0.962) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.60)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

-ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية: يعتبر التتاسق الداخلي للمقاييس، مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، أي أن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً، بمعنى أن يفهم المستقصى منه المعنى الأجمالي من المقياس و من كل سؤال من الاسئلة المكونة له (سيكاران, 2009, 294) ويمكن التعرف على مدى التتاسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة أو عن طريق اختبارات الثقة في نصفي المقياس (Split-half Reliability Tests) وهو ما سوف يعتمده الباحث، والذي يتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman -Brown)، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.868)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتائج.

الجدول (1) التتاسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.9460
		N of Items	23 ^a
	Part 2	Value	.9580
		N of Items	22 ^b
Total N of Items			45
Correlation Between Forms			.7670
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.8680
	Unequal Length		.8680
Guttman Split-Half Coefficient			.8680

- اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي: يقضي هذا الافتراض بعدم وجود علاقة ارتباط عالية بين الأبعاد المستقلة أي فيما بينها (De Vaus, 2002, 327)، لأن في حال وجود علاقة ارتباط عالية بين الأبعاد المستقلة، سيكون لدينا مشكلة ما يسمى بالتعدد الخطي (Multicollinearity)، لذا فعندما يرتبط بُعدان مستقلان بمستوى عالٍ فيما بينها، ينبغي علينا التخلص من أحدهما عند التحليل، لأن الارتباط العالي بينهما يدل على أنهما يقيسان الشيء نفسه، (borders & Abbott, 2017, 476)، إذ من المستحيل التمييز بين تأثير كل واحدٍ منهما في المتغيرات المعتمدة، ومن هنا يأتي الهدف الأساسي من إجراء هذا الاختبار لأنه سيبعدنا عن أي مشكلة عند اختبار الفرضيات (DeVaus, 2002, 327)، إذ يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)، وقيمة التسامح (Tolerance) (DeVaus, 2002, 327)، إذ يرى (Hair et al, 2019.:320) بأن قيمة التسامح (Tolerance) ينبغي أن تكون (0.10) أو أكبر، ومعكوسها عامل تضخم التباين (VIF) ينبغي أن يكون (5) أو أقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al, 2019, 320)، ولغرض التأكد من وجود هذه المشكلة من عدمها تم إجراء هذين الاختبارين من خلال برنامج SPSS V.23، حيث كانت قيمة التسامح (Tolerance) لابعاد الثقافة التنظيمية

مساوية الى (0.304، 0.231، 0.295، 0.332، 0.407) على التوالي وهي اكبر من (0.10). اما قيمة عامل تضخم التباين (VIF) لابعاد الثقافة التنظيمية فقد كانت (3.293، 4.338، 3.388، 3.014، 2.459) على التوالي وهي اقل من (5) وهذا يشير الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي ضمن ابعاد البحث لمتغير الثقافة التنظيمية.

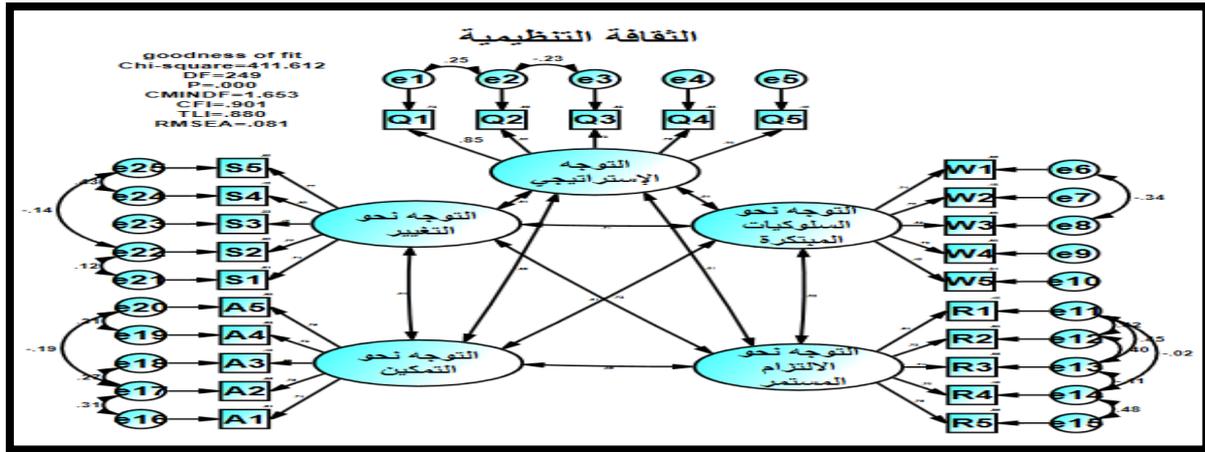
2- التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

- **الصدق البنائي التوكيدي:** الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها، حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الاحصائي (AMOS v.25)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات اذ تم استخدام المؤشرات المبينة في الجدول (2) لبيان مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد البحث، اذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين والمتمثلة بـ متغير المستقل **الثقافة التنظيمية** الذي يتكون من خمسة ابعاد فرعية وهي **(التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو السلوكيات المبتكرة، التوجه نحو الالتزام المستمر، التوجه نحو التمكين، التوجه نحو التغيير)**. اما بالنسبة للمتغير الثاني التابع المتمثل الخيار الاستراتيجي فقد تضمن اربعة ابعاد فرعية وهي **(استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانسحاب، استراتيجية الاندماج، استراتيجية تطوير المنتج)**.

الجدول (2) مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة

الجدول (2)	
المؤشر	القاعدة العامة
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
-	X^2 كاي سكوير
-	درجة الحرية (DF)
-	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF
-	مؤشر حسن المطابقة (GFI)
-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
-	مؤشر توكرر لويس (TLI)
2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	
-	الأوزان المقبولة $0,5 \leq$

أ- **التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية:** يبين الشكل (1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الثقافة التنظيمية والذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية والمؤلفة من (25) فقرة اذ يتضح من الشكل (1) أن جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة (Goodness Of Fit) كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لأجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ يتبين من خلال جدول (3) ان جميع الفقرات للابعاد الخمسة كانت معنوية إذ أنها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05).



المصدر: برنامج AMOS V.25 الشكل (1): النموذج الكامل لمتغير الثقافة التنظيمية

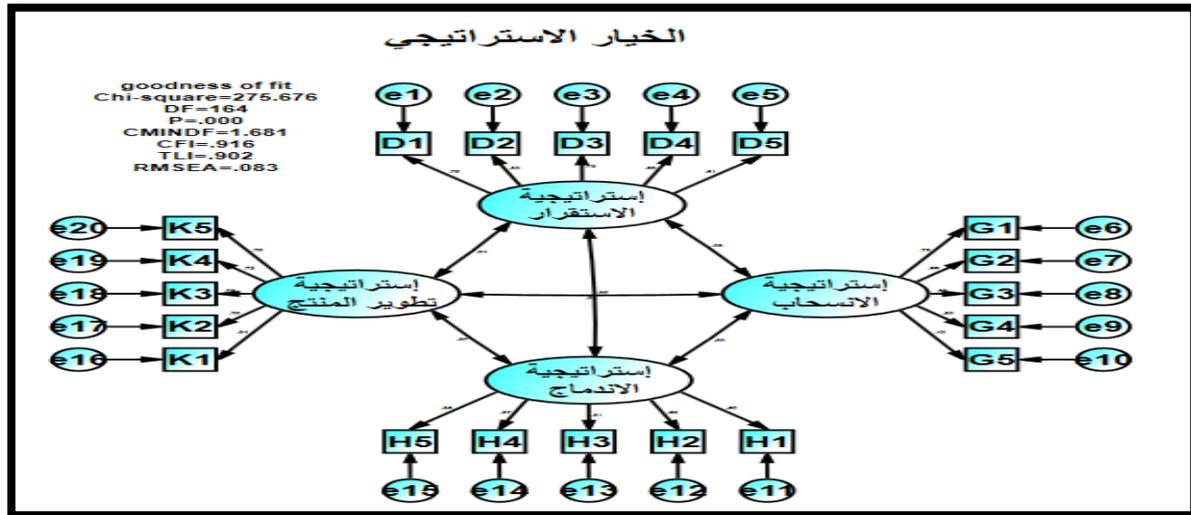
الجدول (3) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية

الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة
Q1	<---	التوجه الاستراتيجي	.846	1.000				معنوي
Q2	<---		.804	.887	.081	10.927	***	معنوي
Q3	<---		.722	.854	.105	8.101	***	معنوي
Q4	<---		.764	.847	.097	8.738	***	معنوي
Q5	<---		.699	.817	.107	7.615	***	معنوي
W1	<---	التوجه نحو السلوكيات المبتكرة	.739	1.000				معنوي
W2	<---		.696	.882	.128	6.869	***	معنوي
W3	<---		.824	1.280	.180	7.105	***	معنوي
W4	<---		.725	1.030	.144	7.142	***	معنوي
W5	<---		.494	.621	.129	4.823	***	معنوي
R1	<---	التوجه نحو الالتزام المستمر	.635	1.000				معنوي
R2	<---		.725	1.100	.138	7.990	***	معنوي
R3	<---		.742	1.150	.138	8.336	***	معنوي
R4	<---		.697	1.037	.180	5.777	***	معنوي
R5	<---		.746	1.067	.175	6.098	***	معنوي
A1	<---	التوجه نحو التمكين	.736	1.000				معنوي
A2	<---		.747	1.132	.131	8.677	***	معنوي
A3	<---		.691	1.094	.164	6.656	***	معنوي
A4	<---		.723	.861	.123	6.998	***	معنوي
A5	<---		.759	1.015	.139	7.287	***	معنوي
S1	<---	التوجه نحو التغيير	.736	1.000				معنوي
S2	<---		.770	1.005	.130	7.732	***	معنوي
S3	<---		.474	.710	.160	4.443	***	معنوي
S4	<---		.693	.965	.152	6.345	***	معنوي
S5	<---		.770	1.290	.184	6.995	***	معنوي

المصدر: برنامج AMOS V.23

ب- التحليل العملي التوكيدي لمتغير الخيار الاستراتيجي:

يبين الشكل (2) يوضح التحليل العملي التوكيدي لنموذج الخيار الاستراتيجي والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (20) فقرة إذ يتضح من الشكل (2) أن جميع مؤشرات جودة حسن المطابقة (Goodness Of Fit) كانت ضمن المعايير وهو مؤشر جيد وكافي لأجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ يتبين من خلال جدول (4) الذي يم ان جميع الفقرات للأبعاد الأربعة كانت معنوية إذ أنها أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96).



الشكل (2): الأ نموذج الكامل لمتغير الخيار الاستراتيجي

المصدر: برنامج AMOS V.25

الجدول (4) يبين الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير الخيار الاستراتيجي

الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعياري	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة
D1	<---	إستراتيجية الاستقرار	.794	1.000				معنوي
D2	<---		.830	.959	.103	9.344	***	معنوي
D3	<---		.720	.768	.099	7.767	***	معنوي
D4	<---		.677	.755	.105	7.205	***	معنوي
D5	<---		.614	.722	.113	6.406	***	معنوي
G1	<---	إستراتيجية الانسحاب	.781	1.000				معنوي
G2	<---		.665	.672	.097	6.938	***	معنوي
G3	<---		.804	.969	.111	8.747	***	معنوي
G4	<---		.799	1.222	.141	8.687	***	معنوي
G5	<---		.431	.550	.128	4.287	***	معنوي
H1	<---	إستراتيجية الاندماج	.500	1.000				معنوي
H2	<---		.580	1.387	.322	4.305	***	معنوي
H3	<---		.806	1.785	.350	5.099	***	معنوي
H4	<---		.865	1.853	.353	5.249	***	معنوي
H5	<---		.851	1.641	.315	5.214	***	معنوي
K1	<---	إستراتيجية تطوير المنتج	.836	1.000				معنوي
K2	<---		.790	.985	.104	9.471	***	معنوي
K3	<---		.748	.768	.088	8.734	***	معنوي
K4	<---		.723	.773	.093	8.315	***	معنوي
K5	<---		.792	.940	.099	9.503	***	معنوي

المصدر: برنامج AMOS v25

3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: يسعى للتعرف على واقع المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الخيار الاستراتيجي لعينة من مديري المنظمة العامة للصناعات النحاسية والميكانيكية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وعددهم 100 مبحوث وفق استجابة العينة، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.68 إلى 3.40) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.41 إلى 4.20)

- و جيد جدا إذا زاد من (4.21 إلى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.61 إلى 3.40) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.81 إلى 2.60) وضعيف جدا إذا ما انخفض عن (1 إلى 1.80).
- **الثقافة التنظيمية:** تبين أن الوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية بلغ (3.713) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (3.41 - 4.20) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري (0.684) ومعامل الإختلاف (18.430)، وان أعلى وسط حسابي بلغ عند بعد **التوجه الاستراتيجي** إذ بلغ (3.994) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (3.41 - 4.20) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.791) ومعامل اختلاف (19.94) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، أما اقل وسط حسابي فقد كان عند بعد التوجه نحو التمكين آذ بلغ (3.456) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.816) ومعامل اختلاف (23.598) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الخامس من حيث الأهمية النسبية.
- **الخيار الاستراتيجي:** تبين أن الوسط الحسابي العام للخيار الاستراتيجي بلغ (3.654) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح بين (3.41 - 4.20) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري (0.702) ومعامل الإختلاف (19.206)، وأن أعلى وسط حسابي بلغ عند بعد إستراتيجية تطوير المنتج إذ بلغ (3.778) وهو أعلى من الوسط الفرضي الذي تراوح (2.61 إلى 3.40) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.775) ومعامل اختلاف (20,508) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما اقل وسط حسابي فقد كان عند بعد إستراتيجية الاستقرار إذ بلغ (3.432) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.789) ومعامل اختلاف (22.995) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية.
- 4-اختبار الفرضيات**

- أ- **اختبار فرضيات الارتباط:** توضح نتائج الجدول (5) الآتي:
- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي (0.780 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية وهذا يدل على ان الثقافة التنظيمية لها دور فاعل وجوهري في تحقيق الخيار الاستراتيجي. أما على مستوى إختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:
- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى (H1.1): (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي (0.569 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط و ذو دلالة معنوية بينهما.
- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية (H1.2): (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو السلوكيات المبتكرة والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو السلوكيات المبتكرة والخيار الاستراتيجي (0.640 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط ذو دلالة معنوية بينهما.
- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة (H1.3): (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر والخيار الاستراتيجي (0.674 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط و ذو دلالة معنوية بينهما.
- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة (H1.4): (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو التمكين والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو التمكين والخيار الاستراتيجي (0.688 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط و ذو دلالة معنوية بينهما.
- اختبار فرضية البحث الفرعية الخامسة (H1.5): (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوجه نحو التغيير والخيار الاستراتيجي) إذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو التغيير والخيار الاستراتيجي (0.758 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بينهما.

الجدول (5) يبين الارتباطات بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد الثقافة التنظيمية
0.569**	الارتباط	التوجه الاستراتيجي
0.000	Sig	
0.640**	الارتباط	التوجه نحو السلوكيات المبتكرة
0.000	Sig	
0.674**	الارتباط	التوجه نحو الالتزام المستمر
0.000	Sig	
0.688**	الارتباط	التوجه نحو التمكين
0.000	Sig	
0.758**	الارتباط	التوجه نحو التغيير
0.000	Sig	
0.780**	الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	Sig	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: برنامج SPSS V.25

ب- إختبار فرضيات التأثير: توضح نتائج الجدول (6) الآتي:

- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية في الخيار الاستراتيجي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية والخيار الاستراتيجي (152.035) وهي أكبر من (08.4) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين الثقافة التنظيمية في الخيار الاستراتيجي , إذ بلغت قيمة التأثير (0.780) وهذا يدل على أن زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (78%) , إذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.608) أي أن الثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبة (60%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6). أما على مستوى إختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:

- إختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى (H2.1): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي في الخيار الاستراتيجي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي (46.841) وهي أكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي في الخيار الاستراتيجي , إذ بلغت قيمة التأثير (0.569) وهذا يدل على أن زيادة بعد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (56%) , إذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.323) أي أن بعد التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبة (32%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6).

- إختبار فرضية البحث الفرعية الثانية (H2.2): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو السلوكيات المبتكرة في الخيار الاستراتيجي) إذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه نحو السلوكيات المبتكرة والخيار الاستراتيجي (67.837) وهي أكبر من (4,08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التوجه نحو السلوكيات المبتكرة في الخيار الاستراتيجي , إذ بلغت قيمة التأثير (0.640) وهذا يدل على أن زيادة بعد دور التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (64%) , إذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.409) أي أن بعد دور

التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبة (40%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6).

- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة (H2.3): و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر في الخيار الاستراتيجي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر والخيار الاستراتيجي (81.576) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر في الخيار الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة التأثير (0.674) وهذا يدل على ان زيادة بعد التوجه نحو الالتزام المستمر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (67%) , اذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.454) اي ان بعد التوجه نحو الالتزام المستمر قادر على تفسير ما نسبة (45%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6).

- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة (H2.4): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التمكين في الخيار الاستراتيجي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه نحو التمكين والخيار الاستراتيجي (87.925) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التوجه نحو التمكين في الخيار الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.688) وهذا يدل على ان زيادة بعد التوجه نحو التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (68%) , اذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.473) اي ان بعد التوجه نحو التمكين قادر على تفسير ما نسبة (47%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6).

- اختبار فرضية البحث الفرعية الخامسة (H2.5): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التغيير في الخيار الاستراتيجي) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه نحو التغيير والخيار الاستراتيجي (131.982) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوية بين بعد التوجه نحو التغيير في الخيار الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.758) وهذا يدل على ان زيادة بعد التوجه نحو التغيير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الخيار الاستراتيجي بنسبة (75%) , اذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.574) اي ان بعد التوجه نحو التغيير قادر على تفسير ما نسبة (57%) من متغير الخيار الاستراتيجي وكما هو واضح في الجدول (6).

الجدول (6) تأثير الثقافة التنظيمية وابعادها والخيار الاستراتيجي

الدلالة	sig	اختبار F	R^2	الميل الحدي B	الحد الثابت a	ابعاد الثقافة التنظيمية	الخيار الاستراتيجي Y
دال	0.000	46.841	0.323	0.569	1.638	التوجه الاستراتيجي	
دال	0.000	67.837	0.409	0.640	1.485	التوجه نحو السلوكيات المبتكرة	
دال	0.000	81.576	0.454	0.674	1.573	التوجه نحو الالتزام المستمر	
دال	0.000	87.925	0.473	0.688	1.609	التوجه نحو التمكين	
دال	0.000	131.982	0.574	0.758	1.174	التوجه نحو التغيير	
دال	0.000	152.035	0.608	0.780	0.685	الثقافة التنظيمية	

المصدر : برنامج SPSS V.25

المبحث الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على إكساب المنظمة مميزات فريدة تجعلها مميزة عن غيرها عبر نشر سلوكيات داخل المنظمة تنشر الاستقرار الداخلي.
- 2- تمتلك المنظمة المبحوثة ثقافة تنظيمية بمستوى جيد, وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً يُحسب لصالح هذه المنظمة.
- 3- تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على تحديد الخيار الإستراتيجي بمستوى جيد لقدرته على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها.
- 4- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والخيار الاستراتيجي اذ تبين ان وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة يعزز من قدرة المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب, وهذا يعني أن الاهتمام ترسيخ الثقافة التنظيمية هو أحد المتغيرات التي يمكن إستغلالها وتوظيفها من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي كون أن هذا الثقافة التنظيمية المتميزة والراسخة تساهم في تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.
- 5- بينت النتائج أن بُعد (التوجه الإستراتيجي) في الثقافة التنظيمية هو الأقوى ارتباطاً مع مُتغير الخيار الاستراتيجي, وهذا يدل على أن هذا البعد الأهم في توجيه الثقافة التنظيمية وتعزيزها.
- 6- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها (التوجه الإستراتيجي, التوجه نحو السلوكيات المبتكرة, التوجه نحو الالتزام المستمر, التوجه نحو التمكين) في تحديد الخيار الإستراتيجي.
- 7- تؤثر الثقافة التنظيمية وبشكل فعال في قدرة المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي وذلك يدل على ان كلما كان الاهتمام بالثقافة التنظيمية كلما كانت هناك فرصة اكبر للقدرة في تحديد الخيار الاستراتيجي الامثل.

ثانياً: التوصيات:

- 1- تعزيز الإهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير في سلوكيات الأفراد العاملين وبالتالي لها تأثير إيجابي في أعمال وأداء المنظمة المبحوثة.
- 2- اهتمام المنظمة المبحوثة بتحديد الخيار الإستراتيجي كونه يمثل دليلاً واضحاً لمسار المنظمة على المدى الإستراتيجي, حيث ينبغي الإستعانة بالمكاتب الإستشارية والخبرات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح.
- 3- تعزيز وعي المنظمة المبحوثة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال تحسين مستوى لدى العاملين في المنظمة.
- 4- تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة على العمل بسلوكيات جديدة ومبتكرة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المعقدة. على ادارة المنظمة في عقد جلسات حوارية فكرية مع العاملين لتعزيز ثقافة الإبتكار والإبداع.

المصادر العربية:

الكتب:

- 1- الحسني, فلاح حسن عداي, (2000), "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم, مداخلها, عملياتها المعاصرة", الطبعة (1), دار وائل للنشر والطباعة, عمان, الأردن.
- 2- الخفاجي, عباس نعمة خضير, (2004), "الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات", الطبعة (1), دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- 3- السكارنة, بلال خلف, (2009), "التطور التنظيمي والإداري", ط (1), دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان.
- 4- سيكاران, اوما, (2009), " طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية ", دار المريخ.
- 5- الصميدعي, محمود محمد جاسم, (2010), "إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي", دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- 6- الدوري, زكريا مطلق, (2005), "الإدارة الإستراتيجية", دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- 7- الغالبي, ظاهر محسن منصور وإدريس, وائل محمد صبحي, (2007), "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل", الطبعة (1), عمان, الأردن.
- 8- العميان, محمود سليمان, (2005), "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", الطبعة (3), دار وائل للنشر والتوزيع.

9- القطامين، أحمد، (2002)، "الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة (1)، عمان، الأردن.

الدوريات:

- 1- ابراهيم، خالد عبد الله ونائل، طه علي، (2015)، "دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (13).
- 2- بريس، أحمد كاظم، (2011)، "أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون": دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (7)، الإصدار (28).
- 3- جودة، محفوظ أحمد، (2008)، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين": دراسة ميدانية في منظمة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (11)، العدد (2).
- 4- الخزاعلة، محمد سلمان، (2013)، "درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة لزرعاء الخاصة للثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (14)، العدد (1).
- 5- خوين، سندس رضوي، (2009)، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (75).
- 6- السعوي، محمد بونس محمد، (2015)، "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة": دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (33).
- 7- العالي، نشوان محمد، (2018)، "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الاحتراف الستة Sigma 6 – بالتطبيق في المنظمة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد (119)، المجلد (37)، عباس، سامي أحمد، (2018)، "ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي"، مجلة دنانير، العدد (12).
- 8- عبد الرزاق، خالدية مصطفى وآخرون، (2019)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (1).
- 9- عطا، خالدية مصطفى، (2015)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (43).
- 10- العون، سالم والدليمي، سامر نسيان أحمد، (2018)، "أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (21).
- 11- فتاح، نفا عمر، (2017)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي في مستشفيات السليمانية": دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين الجامعيين العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية، المجلد (7)، العدد (2).
- 12- كرجي، سحر أحمد، (2016)، "الذكاء الناجح وتأثيره في التمكين الوظيفي": دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في دائرة بلدية الشعب، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (39).
- 13- كريدي، باسم عباس، (2010)، "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي": دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية.
- 14- محمد، نسرين جاسم وخلف، زينب أبو علي، (2017)، "دور المقدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي": بحث ميداني لعينة من القيادات في أمانة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (17).

الرسائل والاطاريح:

- 1- دنيا، بوديب، (2014)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي": دراسة حالة في منظمة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 2- سلمان، سها عدنان، (2017)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية، إطروحة دكتوراه، جامعة بغداد قسم الإدارة العامة.
- 3- عطا، حنين خلدون، (2018)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الإستراتيجية": دراسة تطبيقية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 4- كاظم، سناء جواد، (2005)، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي": دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد الديوانية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية.

المصادر الأجنبية:

1. D.A. De Vaus, (2002), "Surveys In Social Research" Fifth Edition.

2. Drucker, Peter, F.,(2001), "Long-Range Planning: Challenge to management "Science, vol. 55. No, 3.
3. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson, (2019), ” Multivariate Data Analysis” Eighth Edition© Cengage Learning Emea.
4. Kenneth S. Borden Bruce B. Abbott, (2017), ” Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition” Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition.
5. Macmillan ,Hugh & Tampoe , mahen, (2000), (strategic management).
6. Mann , Feranklyn and Sriram ,Ven.,(1996). Innovation marketing strategic choices on performance in international market ,strategic management Journal ,VOL.16.
7. McMahan, Brian,(2007)," ORGANIZATIONAL COMMITMENT, RELATIONSHIP COMMITMENT AND THEIR ASSOCIATION WITH ATTACHMENT STYLE AND LOCUS OF CONTROL", A Thesis, Presented to The Academic Faculty. In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Science in Psychology Georgia Institute of Technology.
8. Maurice thevenet, (2003), la culture d'entreprise, puf, paris
9. kinicki, Robert and kreitner, Robert, (2007), "Organizational Behavior", 7th ed., Mc. Graw Hill Irwin.
10. Starke . F , Sharma . J , Mauws . M , Dyck . B & Dass . P,(2011)," Exploring Archetypal Change: the Importance of Leadership and its Substitutes " ,Journal of Organizational Change Management Vol.(24)