



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Organizational values and their impact on strategic behavior an
exploratory study in the Iraqi General Company for Textile and
Leather Industries**

Researcher: Laith Shati Bjay
College of Administration and Economics
University of Baghdad
Laithshate8@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Ayad Taher Mohammed
College of Administration and Economics
University of Baghdad
ayad_tahir@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The research aims to show the extent of the impact of organizational values on strategic behavior, as well as answering the questions that were raised in the research problem. The descriptive analytical approach was adopted, and the research was applied in the General Company for Textile and Leather Industries, and the research community was represented by (1100) individuals. And (285) questionnaires were distributed and (277) questionnaires were retrieved, and the sample size was determined from this community according to the global model (De Morgan, D. Morgan), where the data was collected based on personal interviews and the questionnaire, and the SPSS program was used as one of the programs The statistic ready to obtain the results, and the research concluded that there is a significant influencing relationship between organizational values and strategic behavior in the company in question. The company's internal and external.

Keywords: organizational values, strategic behavior.

**القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية**

أ.م.د. أياد طاهر محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحث: ليث شاطي بجاي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان مدى تأثير القيم التنظيمية على السلوك الاستراتيجي، فضلاً عن الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق البحث في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، وقد تمثل مجتمع البحث بـ (1100) فرداً وقد تم توزيع (285) استبانة وتم استرداد (277) استبانة، وتم تحديد حجم العينة من هذا

المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان D. Morgan) العالمي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS أحد البرامج الإحصائية الجاهزة للحصول على النتائج، وقد توصل البحث الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، كما أقترح البحث عدة توصيات من أهمها تطوير العمل على ما جاءت به ابعاد القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي وبما يتناغم مع التغير السريع في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، السلوك الاستراتيجي.

المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الحالي تطورات وتحولات عدة في البيئة الديناميكية المضطربة، نتيجة لتقلبات المحيط وتأثيرات العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق، والانكماش في الحواجز الجمركية، والتطورات التكنولوجية واشتداد حدة المنافسة بين الشركات في الصناعة، التي أثرت وبشكل كبير على خصائص هيكل القطاع الخاص والعام الذي يعبر عن طبيعة المنافسة في الأسواق. وهو ما دفع بالشركات البحث عن المداخل التنظيمية التي تمكنها من مواجهة هذه التطورات لضمان البقاء والاستمرار في ظل حدة المنافسة، لذا وجب عليها الاهتمام بالقيم التنظيمية، من أجل مواجهة التحديات والتكيف مع مختلف التغيرات والتقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بالاعتماد على نماذج دقيقة لتحليل النظم الادارية، وهذا من أجل التعرف على تحليل كيفية تفاعل العناصر المكونة للقيم التنظيمية. ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة للسلوك الاستراتيجي، ووفقا لهذا فان سلوك المنظمة في الصناعة سوف يرتبط بشكل المنافسة القائمة. ولهذا يتطلب من المنظمات انتهاز سلوكيات استراتيجية تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وتبني قيم تنظيمية وخيارات إستراتيجية للسلوك، وتحقيق أهداف مستدامة في الصناعة التي تنشط فيها. حيث تم اختيار عنوان البحث حول القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي وقد تم اختيار الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، لتكون ميداناً لبحثنا هذا وتم التطرق فيه الى أربعة مباحث، عرضنا في المبحث الاول منهجية البحث اما المبحث الثاني فتكون من الجانب النظري وتطرق الى متغيرات البحث التي حددت بالقيم التنظيمية كمتغير مستقل والسلوك الاستراتيجي كمتغير معتمد حيث تناول الباحثان فيه عن مفهوم تلك المتغيرات واهميتها وابعادها، وجاء المبحث الثالث الجانب العملي لاستكمال متطلبات البحث والوصول الى النتائج التي من شأنها تدعيم وتعزيز الجانب النظري للوصول الى المبحث الرابع الى أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: إن الاختلاف القيمي له جوانب متعددة في الحياة الإنسانية، فالقيم عنصراً ينشأ مع عدد من المكونات التي تكون كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل، وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسبباً للاختلاف ؛ فإن اتفقت نظم التكوين الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في احتوائها على عنصر القيم، فإنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه، حيث تعد المنظمة وحدات اجتماعية و إنسانية هادفة تقام بطريقة مقصودة وتنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة وتسعى منظمات الاعمال الى تبني مناهج وأفكار مختلفة في السعي الى التطور وتحسين الاداء، إذ ومن خلال النظريات والدراسات

السابقة تم التركيز على الممارسات التي ترتبط بجوانب مادية وملموسة من أجل وضع أهداف واضحة تسعى الشركة الى تحقيقها ومن ثم ينعكس ذلك وبشكل مباشر على السلوك الاستراتيجي الا ان الافكار والنظريات الحديثة في الادارة تتبنى متطلبات وتوجهات جديدة تركز على جوانب غير ملموسة على مستوى الفرد والمنظمة من أجل الوصول الى السلوك الاستراتيجي الطموح ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في دراسة جانب مهم يمكن ان يؤثر على السلوك الاستراتيجي وهذا الجانب تحدد بالقيم التنظيمية التي يسعى اليها الباحثان لدراستها وتشخيصها وتحليلها من تشخيص تأثير هذه المنظومة القيمية على السلوك الاستراتيجي وفحص طبيعة التأثيرات المعتمدة للقيم التنظيمية وتحديد اي جانب من القيم التنظيمية يمكن ان يحقق هيمنته على الجوانب الاخرى ضمن نفس القيم وضمن تأثيرها على السلوك الاستراتيجي.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية:

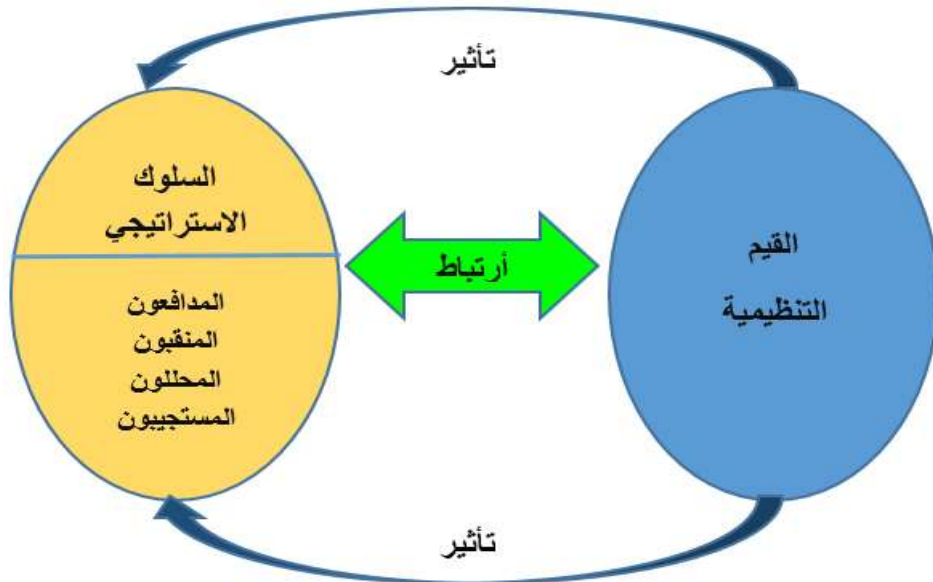
١. ما هي القيم التنظيمية لدى العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود؟
 ٢. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود لمفهوم السلوك الاستراتيجي؟
 ٣. ما هي علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
 ٤. ما مستوى تأثير القيم التنظيمية في السلوك الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية القيم التنظيمية والتي اكتسبت أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات على حد التعيين، كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها، وكذلك فإن ارتباط القيم التنظيمية بالسلوك الاستراتيجي يحدد مدى فعالية هذه القيم، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية، وأن طبيعة العلاقة البيئية للعناصر الثلاثة: القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها لذلك تعد القيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة. ويمكن ابراز أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. التأثير المبين للقيم التنظيمية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود وانعكاسها على تحقيق الاهداف بشكل متميز وتوجيه سلوك العاملين.
٢. تتجلى أهمية البحث من كونه يستهدف فئة هامة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات، ويمكن الاستفادة من نتائجه في زيادة الوعي بمفهوم القيم لدى هذه الفئة، وفي تنمية مهاراتهم وقدراتهم لغرض الارتقاء بمستوى أدائهم.
٣. تنبع أهمية البحث من أهمية الموارد البشرية في العمل التنظيمي، اذ أنه يمثل الدعامة الاساسية لبلوغ الاهداف.

ثالثاً. اهداف البحث: يمكن صياغة اهداف البحث على وفق الآتي:

١. توضيح المفاهيم العلمية لمتغيرات البحث وهما القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي.
٢. التعرف على علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده.
٣. مناقشة وتحليل علاقة تأثير القيم التنظيمية على السلوك الاستراتيجي.

٤. التوصل الى استنتاجات وتوصيات يمكن الاستفادة منها من قبل ادارة الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود لتطوير وتحقيق الاهداف التي نسعى الى تحقيقها.
رابعاً. المخطط الفرضي:



الشكل (١): المخطط الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: يسعى البحث إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيم التنظيمية في السلوك الاستراتيجي. **سادساً. منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي على المنهج (الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع البيانات لوصف الظاهرة، وإنما سعى لدراسة الحقائق حول الظاهرة والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وكشف العلاقات بين أبعادها، ولهذا المنهج الأفضلية في هكذا بحوث لكونه يتيح إمكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التحقق من النتائج التي تم التوصل إليها لهذا البحث في الجانب الميداني من خلال الاعتماد على المعلومات من الجانب النظري والتي انعكست على المشاكل العملية التي استمدت من الواقع الفعلي.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: أختار الباحثان الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية ميداناً لبحثهما لأسباب توافق عنوان ومنهاج ومصادر الابعاد لبحثهما، مع تلك الشركة كذلك باعتبارها من المنظمات العامة التي تمثل إحدى الصناعات الوطنية وإسهام هذا البحث في التطوير التنظيمي للشركة أعلاه، حيث تمثل مجتمع البحث بـ (1100) فرداً في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، وقد تم توزيع (285) استبانة على العينة في المنظمة المبحوثة، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي موركان D.Morgan) العالمي وكما موضح في الجدول (١) وبالمقابل كان عدد الاستبانات التي تم الاجابة عليها قد بلغ (277) استبانة والجدول (٢) يوضح عينة البحث، وعدد الاستثمارات الموزعة، والمستلمة، ونسبة استردادها.

جدول (1) جدول تحديد عينة الدراسة

TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN POPULATION

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

" N " is population size Note

" s " is sample size

Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 1970.

الجدول (٢): وصف لعينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
المنظمة المبحوثة	285	277	97%

المصدر: من أعداد الباحثان

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيم التنظيمية

١. مفهوم القيم التنظيمية: امتثلت القيم التنظيمية لفترات طويلة لآراء فلسفية جعلتها بعيدة كل البعد عن الدراسات العلمية. إلا إن في بداية ثلاثينيات القرن الماضي نالت القيم التنظيمية اهتمام بالغ وعناية بالغة من الكتاب والباحثين في هذا المجال (Kaldschmidt, 2011: 7)، لأن فهم العلاقة والترابط بينها وبين سلوك الأفراد صعب جداً في ظل عدم وضوح ما تقدمه تلك القيم، وإن القيم تفسر ما هو مرغوب ومهم اجتماعياً وشخصياً (Suar and Khuntia, 2010: 14) وهناك خلاقات وتشابكات كثيرة بين المدارس الفكرية ومذاهب الإدارة في توضيح مفهوم القيم (Oflynn, 2007: 23).

ان القيم التنظيمية هي انعكاس لتوجهات الثقافة التنظيمية وتركز على المبادئ والتميز وأنماط الاجراءات اليومية والعمل الجماعي والاهتمام بتقديم الخدمة الجيدة والتوجه نحو الأهداف وازدهار المنظمة على المدى الطويل (Bourne & Jenkins, 2013: 2).

كذلك هي المعتقدات والمواقف التي تتعمق في الداخل وتشكل فهماً جماعياً فيما يتعلق بقواعد ومعايير السلوك المقبولة في المنظمة. وبهذا المعنى، تعتبر القيم مكوناً أساسياً للثقافة التنظيمية، فإن قيم المنظمات هي معتقدات جماعية حول ما يمثلته المشروع بأكمله ويفخر به ويحمله قيمة جوهرية. كما يراها بعض الباحثين قناعة الإنسان بأهداف معينة، إذ تعطيه مقاييس للحكم على المواقف التي تعترضه لاختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من الخيارات للوصول إلى الهدف المنشود (Hassan, 2007: 3).

ايضا هي مجموعة من الإرشادات التي تتصل بالعديد من العناصر كالسعادة والحاجات والإنجازات والطموح وكذلك تتصل بواجبات الفرد والتزاماته الأخلاقية والاجتماعية (Williams, 2002: 220).

ولقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تعريف القيم بشكل عام، وتعريف القيم التنظيمية بشكل خاص وذلك نظراً للتباين الثقافي بين المنظمات (Dolan, 2011: 17) فهي مركز الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك المرغوب أو غير المرغوب فيه (Amis & Hinings, 2002: 19). ويختلف سلوك الافراد باختلاف المبادئ والاتجاهات والمعتقدات والقيم التي يؤمنون بها ويكتسب الإنسان هذه القيم من خلال أسرته، ومدرسته، وجماعته وعمله وبشكل عام يكتسبها من القيم والمبادئ السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه، فهذه القيم توجه وتحدد نمط السلوك الإنساني، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة إلى تداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك، فقد عرف (Schermerhorn et al., 2000: 72) القيم بأنها أولويات تتعلق بالمسارات الملائمة للفعل أو النتائج، وتميل القيم إلى التأثير في الاتجاهات والسلوك، فإن كانت لدى المنظمة سياسة أكثر عدلاً، فإن اتجاهات أو سلوكيات الأفراد ستكون أكثر ايجابية. ويرى (Jones, 2001: 130) إلى ان القيم هي المسار العام والمعايير التي يستخدمها الأفراد لتحديد أي نوع من السلوك والأحداث والمواقف والنتائج المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها.

وبالاستناد الى كل هذه المفاهيم يجتهد الباحثان في صياغة التعريف التالي للقيم التنظيمية: هي مجموعة المبادئ التي يحملها الافراد والعاملين وتعمل على توجيه سلوكهم وتكون مغروسة في ثقافة الشركة، وتشكل جانباً مهماً من معتقداتهم، وتعكس شعورهم العام نحوها، وتعمل على تطويرها لتحقيق أهداف الشركة ولها تأثير على سلوك وأداء الشركة.

٢. أهمية القيم التنظيمية: ليست القيم بذاك العلم الحديث في السلوك التنظيمي إلا ان شعبيتها قد ازدادت بالآونة الأخيرة وبشكل ملحوظ والسبب في ذلك الاهتمام لم يكن ناتجاً من فراغ إذ ان القادة كانوا ولا يزالون يبحثون في السلوك الافضل لتوجيه العاملين في المنظمة (McShane & VonGlinow, 2005: 16)، لذلك انصب اهتمام علماء الاجتماع بأهمية القيم بصورة عامة للسلوك البشري لعدة عقود. وفي السنوات الأخيرة ازداد اهتمام الباحثون إلى دراسة القيم بكل انواعها وقد أظهرت تلك الدراسات أهمية العلاقات التي تربط القيم بسلوكيات الافراد

- (McCarty & Shrum, 1993: 13) كما إن للقيم وظائف متعددة وتنعكس على الفرد سواء أكان بمفرده أو مع مجموعه وتتمثل بالآتي: (North & Kumta, 2020: 66-67)
- أ. تساعد القيم الأفراد على توضيح الرؤيا لتحسين إدراكهم وتوسيع إطاره
 - ب. تعمل على مساعدة الفرد بإصلاح ذاته نفسيا وخلقيا بتوجيهه إلى الطريق الصحيح والقيم وتحديد موافقه وجعلها منسجمة مع أهدافه المرسومة.
 - ج. تساعد الأفراد على مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجههم بصورة مستمرة بالمجتمع من خلال منحهم الخيارات الصحيحة التي تساعدهم على تخطي تلك الصعوبات.
 - د. تحد القيم من الأنانية المفرطة والنزاعات والسلوكيات الغير مرغوبة في المجتمع لأنها تحمل الأفراد إلى التفكير ب كيفية تحقيق غاياتهم وأهدافهم دون النظر إلى تلك الأعمال على إنها مجرد رغبة لسد حاجة شخصية.
 - هـ. تعد القيم هي الأساس في تقديم أفضل الخدمات لزبائن المنظمة، لأنها ببساطة تعد أساس هرم العملية التنظيمية في المنظمة التي تكون كسلسلة كل حلقة تتصل بالأخرى لتكملها، فالقيم تقود إلى الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية تقود إلى استجابة العاملين، واستجابتهم تقود إلى ضمان انجاز المهام، وبالتالي تقود إلى تحقيق رضا الزبائن.
 - و. ظهور العولمة أدى الى زيادة الاهتمام بالقيم لأنها انضجت سلوكيات واختلافات في ثقافات الافراد والتي تؤثر بصورة كبيرة على ثقافة المنظمة.
 - ز. وجود القيم كالثقة، الابداع، والصدق بالمنظمة سيؤدي الى وجود درجة عالية من الاداء المتميز لأنه سيزيد من امكانية الحصول على قوى ماهرة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة.
٣. **ابعاد القيم التنظيمية:** لا حظ الباحثان إن القيم تنشأ من القادة وهذا ما أكد عليه كل من الكاتبين "Dave Francis & Mike Wood Cock" في كتابهم الشهير "القيم التنظيمية" حيث شبها المنظمة بالسيارة التي لا يمكن تشغيلها مباشرة كونها تحتاج لجهود حتى تتحرك، لكن بمجرد أن يعمل محركها سوف تنطلق بسرعة، حيث تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة أي إلى طريقة للتفكير ومعايير وأنماط سلوك جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير.
- ومن هنا كانت الانطلاقة، حيث كان رأي الباحثان ان يجمعا كلا المتغيران في دراسة واحدة وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة حسب اطلاعهما وجعلا منه نقطة بداية لبحث جديد وموضوع مهم يجمع بين متغيرين هامين داخل أي تنظيم محاولين في ذلك أظهار أغلب المواطن الرئيسية في بحثهما من خلال لقاء الضوء على مشكلة جدية قد تواجه الشركات الحديثة الا وهي مشكلة انقياد العاملين ورفضهم للسلوك الاستراتيجي القائم في الشركة ومدى مساهمة القيم التنظيمية في التأثير في السلوك الاستراتيجي وذلك من خلال جعل الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود كصورة من نتائج الواقع الميداني.
- ويمكن تلخيص الابعاد التي جاء بها الباحثان "ديف فرنسيس" و"ماك وودكوك" وما تحتوي من قيم، كما في ادناه: (Francis & Woodcock, 1995: 44).
- أ. **أدارة المنظمة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة ان تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، وعليه فأن القيم التي تتبع هذه المنظمة هي (القوة، الصفة، المكافأة)، ويتم تحديد الفئات التنظيمية بتركيز

عال والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة الى النجاح ويستمددا المسؤولين الاداريون من سلطتهم.

ب. إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الاهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي (الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد)، حيث ان قيمة الفاعلية تمكن المنظمة من تركيز موارده المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، أما قيمة الكفاءة فتعبر عن قدرة الادارة على اداء الاعمال بطريقة متقنة وان قيمة الاقتصاد تعني تنفيذ النشاطات بأقل كلفة ممكنة، وهذه القيمة بمثابة معيار رئيسي لنجاح المنظمة.

ج. ادارة العلاقات: بموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا تهتم بتحقيق أفضل اسهام من موظفيها، اذ ان العمل لا يمكن تأديته دون الالتزام هؤلاء العاملين، وتتركز في هذا المجال العلاقة بين ما يتوقعه الافراد من الادارة وما تتوقعه الادارة من الافراد وصولاً الى افضل اداء للأفراد والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات (العدالة، العمل الجماعي، القانون والنظام)، حيث تقوم قيمة العدل على اساس ان الافراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل لما يحصلون عليه فضلاً عن مقارنة انفسهم مع زملائهم من حيث الجهد والعائد وكذلك الحوافز حيث يدفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار ادراكه لمفهوم العدالة، اما قيمة العمل الجماعي تنبثق من استمتاع الافراد بالانضمام الى بعضهم في العمل الامر الذي يضمن الاتقان في العمل المنجز، لان موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر، اما قيمة القانون والنظام تمثل هذه القيمة الى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الافراد العاملين نحو تحقيق اهدافها، وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم مع المنظمة والجمهور الخارجي.

د. ادارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة ان تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير في هذه البيئة، وتهتم هذه الادارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها وتظهر في كل من (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص)، حيث ان قيمة الدفاع وهي استجابة افراد المنظمة للتغيرات البيئية التي تحيط بهم وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية، فالمنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ومن ثم تضع الخطة الدفاعية القوية لمواجهة الاخطار الداخلية والخارجية لتطوير استراتيجيات مواجهة التحديات والاطار، اما قيمة التنافس التي يتم ادراكها في المستويات الادارية العليا للمنظمة اذ تعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة فالمنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح، وان قيمة استثمار الفرص تمكن من الوصول الى الفرص الخارجية قبل ان تصل اليها المنظمات الاخرى المنافسة واستثمارها بسرعة رغم ما قد يرافقها من مخاطر.

ثانياً. السلوك الاستراتيجي:

١. مفهوم السلوك الاستراتيجي: يعود الاهتمام العلمي بالسلوك الاستراتيجي للمنظمات إلى أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. منذ ذلك الحين، تم تقديم العديد من التفسيرات النظرية المختلفة والمتضاربة على ما يبدو للسلوك الاستراتيجي. تم تشكيل مدارس فكرية، مكرسة لإثراء النظريات الخاصة بها وإثبات تفوقها على النظريات المقترحة من قبل المدارس الأخرى، لكن يبدو أن كل هذه المدارس تدرس نفس المشكلة. البعض يسميها مشكلة تشكيل السياسات، والبعض الآخر يسميها مشكلة صياغة الإستراتيجية، حيث يتعلق الأمر بالمنطق الذي يوجه العملية التي تتكيف بها المنظمة مع بيئتها الخارجية (Bosson, Hessels, 2019: 14).

يعرّف السلوك الاستراتيجي بأنه مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للتأثير على بيئة السوق بما في ذلك معتقدات العملاء والمنافسين، وعدد المنافسين الفعليين والمحتملين، والتكاليف أو السرعة التي يستخدمها المنافس. يمكن أن تدخل الصناعة؟ وذلك لزيادة أرباحها الخاصة. يغطي السلوك الاستراتيجي التعاوني الإجراءات التي يقوم من خلالها شاغلو الوظائف بتنسيق جهودهم للحد من الاستجابات التنافسية وزيادة أرباح جميع المنظمات. من ناحية أخرى، يتكون السلوك الاستراتيجي غير التعاوني من تصرفات منظمة تحاول تعظيم أرباحها من خلال تحسين وضعها مقارنة بمنافسيها (Huyghebaert & Gucht, 2016: 4).

كما يوصف السلوك الاستراتيجي: هو تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المنظمة التي تهدف إلى التأثير على هيكل الصناعة التي تنشط فيه لزيادة أرباحها (نوال، ٢٠١٩: ٧٨).

مما تقدم يعرف الباحثان السلوك الاستراتيجي: تعبير عن القرارات والإجراءات التي تلتزم بها الشركات والتي تؤدي إلى التأثير في بيئة السوق التي تتنافس فيها ويتضمن السياسات التي تتخذها الشركة في ظل الهيكل التنافسي البارز وسلوكها اتجاه الشركات المنافسة لها في الصناعة. ويمثل السلوك النشاط الدائم الذي يعمل به الفرد لكي يتوافق مع البيئة.

٢. أهمية السلوك الاستراتيجي: يؤدي السلوك الاستراتيجي دوراً مهماً في حياة المنظمة لأنه يعتبر أحد ركائز العمود الفقري ومن هذا الجانب تأتي أهميته وكما يأتي: (Dennis, 2008: 17).

- أ. تسهيل تنسيق الإجراءات والحد من المنافسة وهذا السلوك يزيد من أرباح المنظمة.
- ب. بناء قواعد التحالفات بين المنظمات وكيفية اختيار البدائل الاستراتيجية.
- ج. كيفية استغلال الموارد أحسن استغلال وتحسين إجراءات الخطط الموضوعية.
- د. تحسين إدارة التعاقدات بين الموردين والمنظمة وتحسين المواقف مع المنافسين.
- هـ. امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التحرك السريع قبل المنظمات المنافسة.
- و. المحافظة على الحصة السوقية من خلال اتباع عدة استراتيجيات مثل استراتيجية السعر الافتراضي أو استراتيجية السعر الحدي أو الاستثمار في خفض التكاليف أو رفع التكاليف أمام المنافسين.
- ز. يعمل السلوك الاستراتيجي على توجيه الحواجز العالية أمام الدخول والخروج وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد.
- ح. تحديد الاختيار على السلوك في التسعيرة أمام المنظمات الكبيرة أو المسيطرة على الصناعة (سياسة القيادة التسعيرية).

ومن أهمية السلوك الاستراتيجي تنفيذ الخيارات الاستراتيجية وتقويم نجاح العملية الاستراتيجية بوصفها مدخلاً لاتخاذ قرارات مستقبلية لاحقة (Tempelaar, 2010: 6).

أيضاً، السلوك الاستراتيجي هو إطار شامل يتناول كيفية تحديد المنظمات لمجالات سوق منتجاتها والتعامل معها، وإنشاء الهياكل والعمليات لتحقيق ميزة تنافسية في تلك المجالات (Slater, et al., 2007: 7).

٣. أبعاد السلوك الاستراتيجي: يعد نموذج (Miles & Snow, 1978: 29) من أعظم ما قدمه الرواد في مجال دراسة السلوك الاستراتيجي للقائد، نموذج السلوك الاستراتيجي الذي قسما فيه أنماط السلوك إلى أربعة أنماط هي (المنقب، المدافع، المحلل، المستجيب) وكما مبين أدناه:

أ. **السلوك المدافع:** إن المنظمات التي تنتهج السلوك المدافع (Defender) هي تلك التي تتخذ نهجا أكثر تحفظا وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلا من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، أي أنها غالبا ما تركز على الأسواق المتخصصة أو الاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة.

ب. **السلوك المنقب:** المديرون المنقبون (Prospectors) هم على العكس من المديرين المدافعين، حيث أنهم يسعون في تطوير منتجات جديدة رائدة، كونها مهيكلية بطريقة عضوية جدا وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عال من اللامركزية وتستطيع المنظمات المنقبية تحقيق الميزة التنافسية من خلال دخولها أسواق جديدة مع منتجات جديدة إبداعية وتبنى تكنولوجيا جديدة بشكل سريع، وتحافظ هذه المنظمات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة في الكفاءة التشغيلية.

ج. **السلوك المحلل:** السلوك المحلل (Analyzer behavior) هو مزيج استراتيجي لنوعين من السلوك المدافع والمنقب (Gnjidie, 2014: 96)، إذ يتضمن عناصر من كلا السلوكيات الاستراتيجية للمدافعين والمنقبين، فالمديرون الذين يتبنون هذا النوع من السلوك يعملون باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث يحاولون استكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى.

د. **السلوك المستجيب:** المنظمات المستجيبة هي تلك المنظمات التي تفكر إلى أي استراتيجية استشرافية تطلعيه ثابتة، فالمستجيب نادراً ما يعدل استراتيجيته وسلوكه إلا إذا اضطر لذلك بسبب الضغوط البيئية، وهو عادة ما يفكر إلى أي موائمة بين الاستراتيجية والهيكل، حيث أنه يعمل بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متفاوتة ومؤقتة، إلا أنه لا يحقق ميزة تنافسية نظراً لعدم وجود صلة واضحة بين الهيكل والاستراتيجية التي يتبعها (Gnjidie, 2014: 96).

المبحث الثالث: الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث:

أولاً. اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون): إذ سجل معامل ارتباط ذي دلالة معنوية موجبة بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده، إذ بلغ ما مقداره $(0.891^{**}, 0.838^{**}, 0.777^{**}, 0.771^{**})$ ، على التوالي وكما موضح في الجدول (٢)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية $(0.01)^{**}$ إذا كان قيمة (P-value مستوى دلالة) أقل من مستوى المعنوية وعليه هذه النتيجة تؤكد إلى وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة بين القيم التنظيمية وابعاد السلوك الاستراتيجي، أما نوع العلاقة فهي علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بالقيم التنظيمية من قبل المنظمة أزداد مستوى السلوك الاستراتيجي، وهذا مسوغ لا جل قبول فرضية الارتباط الأولى، وقد حقق المتغير المستقل (القيم التنظيمية) ارتباطاً معنويًا مع المتغير التابع (السلوك الاستراتيجي)، إذ بلغ معامل ارتباطه (0.930^{**}) وهو ارتباط معنوي موجب عند مستوى معنوية (0.01) إذا كان قيمة (P-value مستوى دلالة) أقل من مستوى المعنوية وعليه هذه النتيجة تؤكد إلى وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يشير إلى وجود علاقة

موجبة بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية) والمتغير التابع (السلوك الاستراتيجي)، اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية، اي كلما زاد دعم القيم التنظيمية من قبل المنظمة ادى ذلك الى تحسين السلوك الاستراتيجي.

الجدول (٣): علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده

السلوك الاستراتيجي	المستجيبون	المحللون	المدافعون	المنقبون	القيم التنظيمية X5
.930**	.771**	.777**	.838**	.891**	قيمة P-valu
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة عند 0.01 ≥
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)
					(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير الخاصة بالبحث:

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيم التنظيمية في السلوك الاستراتيجي. يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيم التنظيمية في السلوك الاستراتيجي، ويلاحظ ان القيم التنظيمية حقق تأثيراً معنوياً مع السلوك الاستراتيجي، أي توجد علاقة تأثير معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي، وفسر (R^2) ما نسبته (86.5%) من المساهمات الحاصلة في السلوك الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (1760.181)، وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (1,275) والبالغة (6.73-3.88)، كما ان قيمة (β) بلغت (0.853) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (السلوك الاستراتيجي) بمقدار (0.853)، وبما ان قيمة (β) موجبة فهذا يعني ان تأثير القيم التنظيمية ايجابي في السلوك الاستراتيجي وهذا مسوغ لاجل قبول فرضية التأثير الثانية.

الجدول (٤): تأثير القيم التنظيمية في السلوك الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05-0.01)
القيم التنظيمية	السلوك الاستراتيجي	0.464	0.853	0.865	1760.793	معنوي
* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,275) = (3.88)						
** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,275) = (6.73)						

المصدر: الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث تحديد الاستنتاجات للبحث، من نتائج البحث الميداني، ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، التي تصب أما في استكمال جوانب البحث الحالي والتعمق فيها أكثر، أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها تحليلات البحث.

أولاً. **الاستنتاجات:** تتضمن هذه الفقرة توضيح أهم الاستنتاجات، وعلى النحو الآتي:

١. اتضح من خلال اختبار فرضية البحث الاولى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون)، اذ

سجل معامل ارتباط ارتباطاً معنوياً موجبا بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي بأبعاده، اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية، اي كلما زاد دعم القيم التنظيمية من قبل المنظمة ادى ذلك الى تحسين السلوك الاستراتيجي.

٢. ان القيم التنظيمية حقق تأثيراً معنوياً مع السلوك الاستراتيجي، أي توجد علاقة تأثير معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي، وتشير الى ان التغير الذي يحصل في (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في (السلوك الاستراتيجي) بمقدار (0.853)، وبما ان قيمة (β) موجبة فهذا يعني ان تأثير القيم التنظيمية ايجابي في السلوك الاستراتيجي وهذا مسوغ لا جل قبول فرضية التأثير الثانية.

ثانياً. التوصيات: في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإنه يستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضي الضرورة البحثية والعلمية بأهم التوصيات، والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

١. تخطيط المديرون في المستويات العليا بشكل مناسب لمستقبل المنظمة والاهتمام المستمر بالقيم التنظيمية ونشر ثقافتها على كافة المستويات وجعلها أساس في اجراءات العمل.
٢. التخطيط المنظم من قبل ادارة المنظمة لمواجهة الطوارئ والازمات التي تواجهها مستقبلاً واستدامة الاهتمام في تطوير السلوك الاستراتيجي وابعاده مع التغييرات المتسارعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وخاصة في ظل العولمة والتطور التقني التكنولوجي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. نوال، هاني، (٢٠١٩)، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص٧٨.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Hassan, Arif, (2007), Human resource development and organizational values, Department of Business Administration, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia, Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 6, P3.
2. McShane, Steven & Von Glinow, Mary Ann, (2005), Organizational Behavior, Personality, and Values, Curtin Graduate School of Business (Australia) and the Peter B. Gustavson School of Business, University of Victoria (Canada), P16.
3. O'Flynn, Janine, (2007), From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, Journal of Public Administration and Development, Australia, Volume 66, Issue 3 September 2007, P23.
4. Slater, Stanley & Hult, Tomas & Olson, Eric, (2007), On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets, Academy of Marketing, College of Business, Colorado State University, Fort Collins, CO 80523-1278, USA, Original Empirical Research, P7.
5. Tempelaar, Michiel, (2010), Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, unpublished PH.D. dissertation, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands. P6.

6. Bosson, M., Hessels, M., & Hessels-Schlatter, C., (2019), Le développement de stratégies cognitives et métacognitives chez des élèves en difficulté d'apprentissage. *Développements*, 1 (1), P14.
7. Huyghebaert, Nancy & Gucht, Linda, (2016), Incumbent Strategic Behavior in Financial Markets and the Exit of Entrepreneurial Start-Ups, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 7, P4.
8. Kaldschmidt, G., (2011), Organizational values in large companies, National Administrative Publications, New York United States, P7.
9. McCarty, John & Shrum, L.J., (1993), The Role of Personal Values and Demographics in Predicting Television Viewing Behavior: Implications for Theory and Application, *Journal of Advertising*, Volume 22, 1993, Issue 4, P13.
10. Slater, Stanley & Hult, Tomas & Olson, Eric, (2007), On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets, Academy of Marketing, College of Business, Colorado State University, Fort Collins, CO 80523-1278, USA, Original Empirical Research, P7.
11. Suar, Damodar & Khuntia, Rooplekha, (2010), Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior, *Journal of Business Ethics*, Published: 04 June 2010, P14.
12. Amis, J. Slack, T., & Hinings, C. R., (2002)., Values and Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, P19.
13. Bourne, Humphrey & Jenkins, Mark, (2013), Organizational values: A dynamic perspective, University of Bristol, UK, P2.
14. Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, (2008), *économie industrielle*, 2ème édition, de boeck, Paris, Op.Cit, P17.
15. Dolan, S., (2011), Coaching by Values: A Guide to Success in the life of Business and the business of life - Blooming ton: iuniverse, Ines, P17.
16. Francis, Duff & Woodcock, Mike, (1995), Unblocking organizational values, Copyright 1995, by UMI Company, Title 17, P44.
17. Gnjidić, Vladimir, (2014), Researching the Dynamics of Miles and Snow's Strategic Typology, *Management*, Vol. 19, 1, P96.
18. Jones, Gareth. R., (2001), Organization of Theory, Text & Cases, 3rd ed. New Jersey, prentice-Hall Inc. P130.
19. Miles, R.E. & Snow, C. C., (1978), Organizational Strategy, Structure and Process: The academy of Management Review, Vol. (3), P29.
20. North, Klaus & Kumta, Gita, (2020), Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning Second Edition, Wiesbaden Germany, P66-67.
21. Schermerhorn, John R., Hunt, James G. & Osborne, Richard N., (2000), Organizational Behavior. 7th ed. John, Wiley and Sons Inc, P72.
22. Williams, S.L., (2002), Strategic Planning and Organizational, Values: Links to alignment. Human Resource Development International, P220.