

## إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة السمنت العامة معاونية السمنت الشمالية/نينوى

م.د. رافت عاصي حسين العبيدي

الكلية التقنية الإدارية/الموصل

الجامعة التقنية الشمالية

rafat\_asai@ntu.edu.iq

### المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى تقديم إطار نظري وتطبيقي عن مدى إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية، إذ يمكن للشركات ان تستثمر ما تمتلكه من عناصر للثقافة التنظيمية في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية عن طريق تشكيل تحالفات مشتركة وعلى نحو يكسبها قوة تمكنها من مواجهة التهديدات الخارجية وبما يحقق لها تفوق تنافسي مرموق. عليه ولأجل تحديد الدور الذي يمكن ان تسهم به عناصر الثقافة التنظيمية في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في شركاتنا، تم تصميم مخطط افتراضي انبثق منه عدة فرضيات تعكس علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة العامة لصناعة السمنت العامة/معاونية السمنت الشمالية/نينوى، وبالاعتماد على نتائج تحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على (٣٠) مديراً لأقسام وشعب الشركة قيد البحث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت على دور عناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ضوء علاقات الارتباط والتأثير، ووجود تباين في اسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي اكدت على ضرورة العمل على تهيئة متطلبات ومقومات تبني استراتيجية العناقيد الصناعية ومنها امتلاك عناصر الثقافة التنظيمية والاهتمام بها وتطبيقها بما يضمن تبني استراتيجية العناقيد الصناعية بشكل فاعل وكفوء.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، العناقيد الصناعية.

### **The Possibility of Adopting the Strategy of Industrial Clusters in Light of the Availability of Elements of Organizational Culture: An analytical study of the opinions of a sample of managers at the General Company for General Cement Industry Northern Cement Cooperative/Nineveh**

Lecturer Dr. Raafat Assi Hussain Al-Obady  
Administrative College of Technology/Mosul  
Northern Technical University

### **Abstract:**

The current research seeks to provide a theoretical and practical framework on the extent of the possibility of adopting the strategy of industrial clusters in light of the

availability of elements of organizational culture. As companies can invest what they possess of the elements of organizational culture in adopting the strategy of industrial clusters by forming joint alliances and in a way that gains them strength to face external threats in a way that achieves them a remarkable competitive advantage. Accordingly, in order to define the role that the elements of organizational culture can contribute to adopting the strategy of industrial clusters in our companies. A hypothetical scheme has been designed from which several hypotheses emerge that reflect the relationships of influence and influence between the elements of organizational culture and the strategy of industrial clusters in the General Company for General Cement Industry/Northern Cement Cooperative/Nineveh. By relying on the results of analyzing the data collected by the questionnaire distributed to (30) managers of the divisions and divisions of the company in question, the research reached a set of conclusions that emphasized the role of organizational culture elements in the possibility of adopting the strategy of industrial clusters in the light of correlations and influence. And the presence of variation in the contribution of each element of the organizational culture to the possibility of adopting the strategy of industrial clusters. As well as providing some proposals that emphasized the need to create requirements and constituents for the adoption of the strategy of industrial clusters, including possession of elements of organizational culture, attention to them and their application in a way that ensures the adoption of the strategy of industrial clusters in an effective and efficient manner.

**Keywords:** Organizational culture, Industrial Clusters.

## المقدمة

تمثل العناقيد الصناعية أحد الاستراتيجيات التي تسهم وبشكل مباشر في تنشيط وتنظيم عمل الشركة من خلال تشكيل نوع من الشراكات بين أقسام ومصانع الشركة في محاولة منها للتغلب على نقاط الضعف التي قد تعصف بها والعمل على تجاوزها وتلافيها بهدف تحسين الإنتاج وكسب ميزة تنافسية مميزة (Prokhorova, et al., 2018: 2)، ولأجل تبني هذه الاستراتيجية فقد سعت العديد من الشركات إلى تسخير عدة متطلبات لعل من بينها الثقافة التنظيمية والتي تمثل إحدى السياسات المهمة التي تعتمد عليها في تحقيقها لأهدافها، فهي تشمل كل ما يمتلكه العاملين من معتقدات وافتراضات ومواقف وقيم وسلوكيات، وإذا ما تم استثمارها بشكل فاعل فإنه يمكن ان تحقق نوع من الشراكات والتعاون بين العاملين تحت مسمى العناقيد الصناعية (Morcos, 2018: 2).

اعتماداً على ما تقدم سعى البحث الحالي إلى معالجة مشكلة بحثية تمثلت في إمكانية تبني إستراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية/معاونة السمنت الشمالية، في ضوء تبني مخطط فرضي انبثق عنه عدة فرضيات تعكس طبيعة علاقات الارتباط والاثار بين عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وامكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية كمتغير معتمد والتي تم اختبارها باعتماد اساليب التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة بواسطة استمارة استبيان وزعت لعينة مكونة من (٣٠) مديراً لأقسام وشعب الشركة قيد البحث، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت على دور عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، وعلى نحو قادت الى تقديم مجموعة

من الاقتراحات التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بمتغيري البحث (عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية)، وبهدف تغطية متضمنات هذا البحث فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث تناول الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث، وعرض الثاني الجانب النظري لمتغيري البحث، فيما عرض الثالث الجانب التطبيقي لإثبات مدى صحة فرضيات البحث، وخصص الرابع لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

#### المحور الأول: الدراسات السابقة

#### أولاً. الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية:

١	العنوان	Organizational Culture: Definitions and Trends
	الكاتب-السنة	Morcos, Michael-2018
	نوع الدراسة	بحث تطبيقي
	مجال الدراسة	الشركات الصناعية في الدانمارك.
	مشكلة الدراسة	عدم اطلاع العاملين على عناصر الثقافة التنظيمية مع العلم انها موجودة إلا انها غير مفعلة.
	أهمية الدراسة	١. بيان مدى التأثير الجماعي للمعتقدات والسلوكيات والقيم المشتركة للعاملين داخل الشركة. ٢. تنظيم العمل وتحسين اداء العاملين وكيفية تعاونهم مع بعضهم البعض.
	أهداف الدراسة	منح العاملين حافز مهم في لتحقيق الاهداف وكيفية ادائهم بعملهم بشكل مستقل أو تعاوني بأسلوب يشعرهم بالإلهام والالتزام والانخراط في العمل.
	أهم الاستنتاجات	تسهم الثقافة التنظيمية في تقديم وصفاً للسلوكيات والمعايير الجماعية داخل الشركة كونها ملموسة بشكل غير مباشر ويمكن تصميمها والاستفادة منها بشكل متعمد.
	أهم المقترحات	ضرورة التركيز والاهتمام من القيادة بالثقافة التنظيمية بحيث تكون مدمجة بوعي كامل وفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة.
٢	العنوان	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركات
	الكاتب-السنة	عبد الرزاق، خالد مصطفى وعباس، سامي أحمد وأحمد، حميد علي - ٢٠١٩
	نوع الدراسة	بحث تطبيقي
	مجال الدراسة	دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية
	مشكلة الدراسة	هل ترتبط وتؤثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
	أهمية الدراسة	توجيه أنظار الشركات عامة، وديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة، حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.
	أهداف الدراسة	تحديد وتشخيص أي نوع من انواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يوجد اهتمام واضح لدى الوزارة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوفر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والعمل بجودة لزيادة المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.	أهم الاستنتاجات
توجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية، وذلك لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.	أهم المقترحات

ثانياً. الدراسات السابقة الخاصة باستراتيجية العناقيد الصناعية:

١	العنوان	العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
	الكاتب-السنة	زرقي، عبود والطاهر، تواتية - ٢٠١٤
	نوع الدراسة	بحث تطبيقي.
	مجال الدراسة	الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
	مشكلة الدراسة	١. ما مدى مساهمة العناقيد الصناعية في زيادة القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ٢. ما هو الدور الذي يمكن أن تقدمه العناقيد الصناعية كإضافة لقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة الشديدة من قبل الشركات الكبرى.
	أهمية الدراسة	إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه العناقيد الصناعية في زيادة القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري عن طريق تجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد.
	أهداف الدراسة	١. بيان مكانة قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وتحديد أهم الرهانات والتحديات التي تواجهها خاصة بعد تبني فكرة العناقيد الصناعية. ٢. بيان دور أهمية العناقيد الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تساعد في الحد من مخاطر المنافسة مع المنتجات المستوردة.
	أهم الاستنتاجات	إن المبالغة في التعقيدات الإدارية وفي شروط الحصول على التمويل اللازم، تعد من أهم المعوقات التي تعترض تبني فكرة العناقيد الصناعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
	أهم المقترحات	تحديد خارطة جغرافية تبين المناطق وأهم المشروعات أو المجالات التي يمكن الاهتمام بها في كل منطقة وتكون لها ميزة نسبية أو ارتباط بالبيئة والموارد المتاحة في كل منطقة، وتراعى فيها إقامة الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة ربطها ببعضها البعض عن طريق تبني فكرة العناقيد الصناعية.

٢	العنوان	Formation and development of industrial clusters in the socioeconomic regional system
	الكاتب	Prokhorova, Victoria & Anopchenko, Tatyana & Chernikova, Victoria-2018
	نوع الدراسة	بحث أكاديمي
	مجال الدراسة	التجمعات الصناعية من الهيئات الحكومية التنفيذية والمحلية الاوربية.
	مشكلة الدراسة	عدم القدرة على تطوير العمل المؤسسي وحل المشاكل الاجتماعية الحادة في الشركة وفقاً للاتجاهات الاقتصادية العالمية الحديثة
	أهمية الدراسة	١. تعزيز دور المجموعات ذات التوجه الاجتماعي في الشركة. ٢. رفع مستوى التعليم والثقافة، والسلامة البيئية في الشركة من خلال تشكيل سياسة عنقودية ذات توجه اجتماعي.
	أهداف الدراسة	تقديم حول للمشاكل وتحديد مثل هكذا عناقيد، وتشخيص تطورها، وتطوير آليات الدعم للشركة، وإنشاء البنية التحتية اللازمة لها، فضلاً عن زيادة التفاعل بين المشاركين في المجموعة العنقودية
	أهم الاستنتاجات	الاسهام في تطوير العناقيد الصناعية، باعتبارها شكلاً خاصاً من السياسات الإقليمية والصناعية للدولة من خلال الاعتماد على ثلاث خصائص اساسية تكمن في التوطين الجغرافي، والمنتجات المشتركة (الموارد، التقنيات)، والعلاقات الوثيقة بين الشركات داخل العنقود الواحد
	أهم المقترحات	تفعيل خاصية المنافسة والتعاون بين الشركات المشاركة داخل العنقود بما ينعكس على توطين علاقات التعاون الوثيق بينها واستثمارها بشكل يضمن تحقيق نجاح للمجموعة.

#### المحور الثاني: منهجية البحث

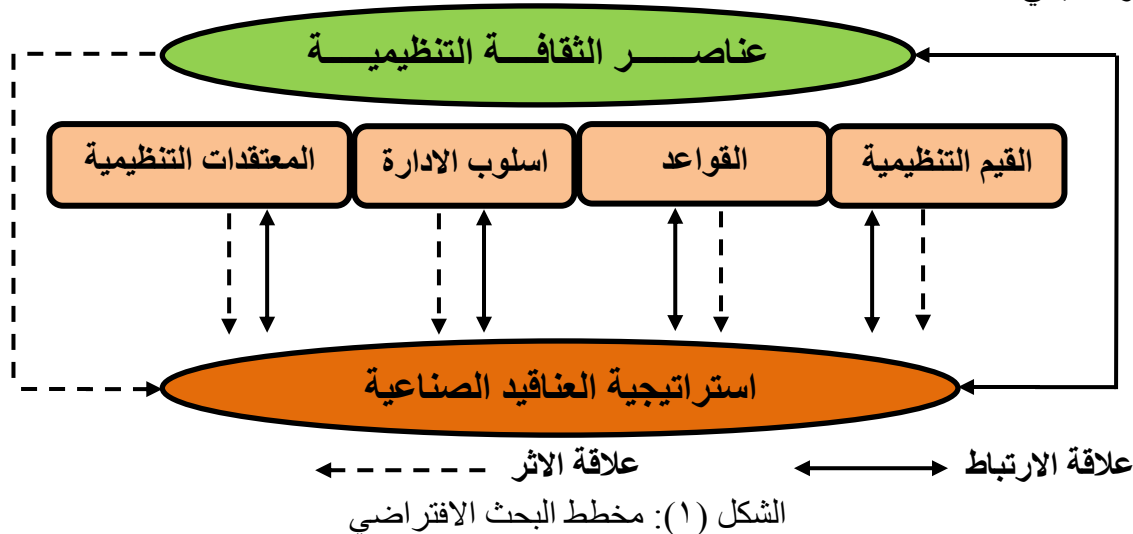
**اولاً. مشكلة البحث:** تعد إستراتيجية العناقيد الصناعية إحدى الاستراتيجيات الفاعلة التي تدفع بالشركات إلى استخدام التحالفات والتجمعات كأداة وصفية للعلاقات الاقتصادية كونها تمثل سلسلة ذات قيمة فاعلة ابتداءً من الموردين وصولاً إلى المنتجات النهائية بما في ذلك الخدمات الداعمة والبنى التحتية المتخصصة عن طريق تفعيل وتطوير الثقافات التنظيمية للشركات بشكل يسهم في الوصول الى النجاح والنمو والازدهار. (Marten, 2011: 21)، ولأهمية هذه الاستراتيجية في تحقيق اهداف الشركات في البقاء والنمو والاستمرار وبما يضمن لها ميزة تنافسية مميزة، فقد سعت العديد من الشركات جاهدة إلى تبنيها عن طريق تهيئة المستلزمات والمقومات المطلوبة ولعل الثقافة التنظيمية تعد واحدة من المقومات التي يمكن أن يكون لها دوراً فاعلاً في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية.

واعتماداً على ما تقدم ولأجل تحديد دور عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية على مستوى شركائنا، جاءت هذه المحاولة البحثية لمعالجة مشكلة اختبار مدى إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقية/معاونية السمنت الشمالية، عن طريق طرح تساؤل رئيس مفاده هل تستمد استراتيجية العناقيد الصناعية مقومات تبنيها في الشركة قيد البحث من توافر عناصر الثقافة التنظيمية؟

ويمكن توضيح مضامين هذه المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل ترتبط عناصر الثقافة التنظيمية بعلاقات ذات دلالة احصائية بإمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
  ٢. هل هناك تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
  ٣. هل يوجد تباين لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث:** استنبط الباحث أهمية بحثه من واقع انسجامه مع طروحات الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، إذ أكد البحث على مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بوصفها نمطاً من الافتراضات الأساسية الهادفة الى توليد نوع من التكيف مع المشاكل الداخلية والخارجية، فهي تمثل إطاراً من المعتقدات والآراء والقيم التي تعمل على توجيه السلوك العاملين نحو التفاعل والتعاون والانضمام من خلال خلق نوع من الشراكات في العمل تحت مسمى العناقيد الصناعية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

١. الإسهام في تقديم إطار نظري فلسفي معبر بشكل كلي عن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.
  ٢. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث.
  ٣. اختبار تحليل التباين لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وصولاً الى تحديد أهم عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر انسجاماً مع تبني تلك الاستراتيجية.
  ٤. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية)، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الضرورية للشركات عامة والمبحوثة خاصة.
- رابعاً. مخطط البحث الافتراضي:** من أجل تنظير البحث بالشكل السليم عمد الباحث إلى إعداد مخطط يعكس متغيرات البحث والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لعناصر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً قرارياً (مستقلاً) واستراتيجية العناقيد الصناعية بوصفه متغيراً (معتمداً) وكما يأتي:



#### خامساً. فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الإدارة، المعتقدات التنظيمية) (مجتمعة) واستراتيجية العناقيد الصناعية وتنطبق عنها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الإدارة، المعتقدات التنظيمية) (منفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذا دلالة معنوية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الإدارة، المعتقدات التنظيمية) (مجتمعة) في استراتيجية العناقيد الصناعية وتنطبق عنها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد أثر ذا دلالة معنوية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الإدارة، المعتقدات التنظيمية) (منفردة) في استراتيجية العناقيد الصناعية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتباين عناصر الثقافة التنظيمية من حيث الأهمية والتأثير في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث.

#### سادساً. حدود البحث:

أ. **الحدود المكانية:** اجري هذا البحث في الشركة العامة لصناعة السمنت العامة/معاونية السمنت الشمالية، إذ عمد الباحث إلى اختيارها كونها من الشركات الساعية إلى اعتماد التقانات الحديثة في تنفيذ اعمالها، وأنها تحاول تحقيق تميز عال يجعلها من الشركات الرائدة مقارنة بالشركات الاخرى العاملة معها في المحافظة.

ب. **الحدود الزمانية:** اقتصرت مدة البحث على الفترة الزمنية الواقعة ما بين ٢٠٢٠/٣/١٢ ولغاية ٢٠٢٠/٦/٢٢.

ج. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السمنت العامة/معاونية السمنت الشمالية في محافظة نينوى متمثلة بـ (المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومدراء الوحدات ومسؤولي الشعب).

**سابعاً: ميدان البحث:** تم اختيار الشركة العامة لصناعة السمنت العامة/معاونية السمنت الشمالية ميداناً للبحث، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة مكونة (32) من العاملين في الشركة المبحوثة ممثلة بـ (المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومدراء الوحدات ومسؤولي الشعب) من المجموع الكلي لهم البالغ (45) وتم استرجاع (30) استمارة أي أن مقدار الاستجابة (94%)، وان نسبة تمثيل العينة بلغت (67%).

**ثامناً. طرق جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على الاساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث:

١. الاعتماد على عدد من المصادر العربية والاجنبية.
٢. استمارة الاستبانة: للحصول على البيانات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، فضلا عن بيانات الجانب التطبيقي فيما يخص وصف وتشخيص متغيري البحث (عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية) وعلاقات الارتباط والتأثير بينهما، فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة والتي تضمنت العبارات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية بالاستفادة من

(Yoshino, 2011)، (Borys, 2012)، (Morcos, 2018)، (Prokhorova, et al., 2018) واستخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي لقياس إجابات المبحوثين وتحليلها. **تاسعاً. قياس دقة الاستبانة:** من أجل تحديد مدى صلاحية المقياس ودقة الاستبانة تم استعمال منهج الفا كرومباخ وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور 0.905 وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قوة ثبات الاستبانة المستعملة (Kothari, 2004: 194). **عاشراً. أساليب التحليل الاحصائي:** بهدف التوصل إلى مؤشرات موضوعية تعبر عن طبيعة البحث وأهدافه واليات التحقق من فرضياته اعتمدت البرمجية الجاهزة (SPSS 19) لإجراء التحليل الاحصائي المطلوب والتوصل إلى النتائج المطلوبة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

**أولاً. المفهوم:** تعد الثقافة التنظيمية السمة المميزة والشخصية الملموسة التي نشأت داخل كل شركة من خلال اعتمادها على المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت، إذ تؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي يتصرف العاملون، فهي نمط من القيم والمعايير والمعتقدات والمواقف والافتراضات التي ربما لم يتم التعبير عنها بشكل واضح إلا أنها تعبر عن الطرق التي يتصرف بها العاملون في الشركات وأدائهم للعمل، وانها تهتم بالجانب الذاتي لما يحدث في الشركات، فهي كل القيم والمعايير والمعتقدات التي تسود كل أو جزء من العمل، والتي قد لا يتم تحديدها أو مناقشتها أو حتى ملاحظتها، إذ يكون لها تأثير كبير ومباشر على سلوك (Ivancevich, 2008: 47). وأشار (Skerlavaj & Dimovski, 2007: 66) إلى الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والمبادئ الجماعية لأعضاء الشركة وهي نتاج لعوامل مثل التاريخ والمنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع العاملين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية، وأوضح (Tkefela, 2010) بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء الشركة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار (الطائي، ٢٠١٢: ١٥٣).

وعرف (Borys, 2014: 8) الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي اكتسبها مجموعة من العاملين أثناء أدائهم للعمل وحلهم لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، وتحمل المسؤولية، فهي الطريقة التي يفكر بها العاملون ويشعرون ويعملون بها. في حين عرف (Morcos, 2018: 2) الثقافة التنظيمية على أنها التأثير الجماعي للمعتقدات والسلوكيات والقيم المشتركة للعاملين داخل الشركة، فهي تنظم وتدير كيفية أداء العاملين لأعمالهم، وكيفية تعاونهم مع بعضهم البعض، وما إذا كانوا يشعرون بالحافز لتحقيق الأهداف، وكيف يقوم العاملون بعملهم بشكل مستقل أو تعاوني؟ وهل يشعر العاملون بالإلهام والالتزام والانخراط أو الانزعاج والإرهاق وقلة التقدير. في حين أوضح (الهيتمي، ٢٠٠٥) بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء الشركة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو الشركات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها الشركة عن غيرها



من الشركات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل شركة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها (عبد الرزاق واخرون، ٢٠١٩: ١٥٧).

**ثانياً. أهمية الثقافة التنظيمية:** تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما تتحلى به من معتقدات وافتراسات وسلوكيات تنعكس بشكل ايجابي على واقع عمل الشركة، فقد أكد (Morcos, 2018: 6) على أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تنعكس بشكل مباشر على أداء عمل الشركة وتزيد من قدرتها على البقاء والتأقلم مع ما يحيط بها من متغيرات تجلت في:

١. منح العاملين الثقة وتفعيل خاصية التواصل بينهم بشكل يسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل عام وعلى جميع المستويات.
  ٢. التأثير على الروح المعنوية ومشاركة العاملين بشكل ينظم معدلات الإيرادات ويؤثر على أداء الشركة ويؤثر على ربحيتها.
  ٣. تسهم في تحقيق فوائد كبيرة للشركة كونها قابلة للتكيف بنجاح مع التغيرات السريعة في العالم واتجاهاته، مما يخلق قيمة مستمرة لربائنها وموظفيها ومنظمتهم.
  ٤. تلعب دوراً كبيراً في جذت العاملين المخلصين الذين يتناسبون مع ثقافتهم ويعززون القوى العاملة لديهم، ويطورونهم ويحتفظون بهم باستمرار.
- في حين أشار (عبد الرزاق واخرون، ٢٠١٩: ١٥٩) إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة تلعب دوراً فاعلاً في تنشيط عمل الشركة من خلال ما تفرزه العادات والقيم والاعراف السائدة بين الافراد العاملين من اثار ايجابية تنعكس على واقع عمل الشركة منها:
١. تزويد الشركة والعاملين فيها بالمسؤولية، إذ تعمل على تعزيز الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
  ٢. تفعيل الالتزام برؤية ورسالة وأهداف الشركة، لأنها تعمل على تكوين روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف توليد ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
  ٣. تعد الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للشركة عن غيرها من الشركات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
  ٤. تعد ثقافة الشركة ميزة تنافسية للشركة، إذ تؤكد على سلوكيات الابتكار، كالإخلاص في العمل، إلا أنها قد تصبح غير نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
  ٥. تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل العاملين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- ثالثاً. عناصر الثقافة التنظيمية:** تسعى العديد من الشركات إلى اعتبار العناصر الأولية للثقافة التنظيمية قيماً ومعايير وأنماط تم تطويرها وتوزيعها في المجتمع الصناعي. فقد أكد كل من (Ivancevich, 2008: 5-6) و(عبد الرزاق واخرون، ٢٠١٩: ١٦٠) على أن للثقافة التنظيمية عدداً من العناصر تتجلى في:

١. **القيم التنظيمية:** القيم هي المعتقدات التي تدور حول ما هو الأفضل أو الجيد للشركة وما يجب أن يكون، إذ لا يمكن التعرف على قيم للشركة إلا في المستوى الأعلى من الإدارة، وفي هذه الحالة يمكن وصفها بأنها العنصر الفاعل في الشركة، وكلما زادت القيم كلما زاد تأثيرها على السلوك. حيث يمكن أن تكون القيم الضمنية المتأصلة بعمق في ثقافة الشركة والتي يتم تعزيزها بسلوك الإدارة ذات التأثير الكبير، في حين أن القيم المنتظرة المثالية وغير المنعكسة في السلوك الإداري قد يكون لها تأثير ضئيل أو معدوم، إذ أن هناك عدداً من المجالات التي يمكن التعبير من خلالها عن القيم تتمثل في:

❖ رعاية والاشراف على العاملين.

❖ الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين.

❖ القدرة التنافسية للشركة.

❖ خدمة الزبائن.

❖ الابتكار والتطوير.

❖ أداء الفاعل.

❖ الجودة.

❖ العمل بروح الفريق الواحد.

حيث يتم ترجمة القيم إلى واقع من خلال المعايير والأسس والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، كما ويمكن التعبير عنها أيضاً من خلال وسائط اللغة (المصطلحات التنظيمية) كالطقوس والقيم والعادات والاعراف والتقاليد.

٢. **القواعد والأعراف:** هي قواعد السلوك غير المكتوبة، (قواعد العمل) التي توفر إرشادات غير رسمية حول كيفية التصرف والتعامل مع جوانب العمل المختلفة، حيث تخبر هذه القواعد العاملين بما يفترض أن يفعلوه، ملتزمين بالتعليمات والإرشادات، ولا يتم التعبير عنها أبداً بشكل كتابي، وإلا فإنها فستكون سياسات أو إجراءات. حيث يتم تمريرها عن طريق الكلام أو السلوك ويمكن فرضها من خلال ردود فعل العاملين الآخرين إذا تم انتهاكها. ومن أهم هذه القواعد:

أ. **أخلاقيات العمل السائدة:** يختلف المدراء في أسلوب تعاملهم مع العاملين كلاً حسب طبيعة اخلاقهم، فمثلاً يكون تعامل بعض المدراء مع عاملهم تعاملًا جافاً غير لائق مثل (اعمل بجد، تعال مبكراً، وابق متأخراً، إذا لم تتمكن من إنهاء عملك خلال ساعات العمل فمن الواضح أنك غير فعال)، ... وغيرها، مما يسبب عزوف العاملين عن الاستمرار في العمل أو التأثير على مخرجات العمل، والعكس صحيح في ذلك.

ب. **الأداء:** مدى توافر معايير الأداء الصارمة التي تنظم العمل وتقود الشركة إلى النجاح والتقدم.

ج. **السلطة:** معترف بها كوسيلة يمكن من خلالها تنفيذ العمل بالوسائل السياسية والدبلوماسية المتاحة عن طريق الاعتماد على الخبرة والقدرة وليس على الموقف، حيث تتم مشاركتها على مستويات مختلفة من الشركة.

د. **الولاء:** من المتوقع أن يكون المديرون واضحين في تعاملهم مع العاملين بالشكل الذي يعزز من ولائهم لمنظماتهم والاخلاص في ادائهم لمهامهم وواجباتهم على أحسن وجه وبما ينعكس على تحقيق الاهداف المنظمة.

٣. **أسلوب الإدارة:** هو النهج الذي يستخدمه المديرون للتعامل مع العاملين و يطلق عليه أيضاً بـ(أسلوب القيادة)، حيث يتبنى معظم المديرين نهجاً معيناً من أسلوب الإدارة أو القيادة في شركة ما تختلف عن شركة أخرى حسب الموقف أو الحالات التي تواجهها مما يستدعي استخدام نمط مناسب من الإدارة وفقاً للحالة المفروضة، ولكن من غير المرغوب فيه أن تكون غير متسقة مع النمط المستخدم في تلك الحالات أو المواقف ، إذ لكل مدير أسلوبه الخاص يتأثر بالثقافة التنظيمية، والتي قد يتولد عنها نمطاً إدارياً سائداً يمثل القاعدة السلوكية للمديرين التي يتم توقعها واعتمادها بشكل عام.

٤. **المعتقدات التنظيمية:** هي افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وتحديد الأسلوب أو الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ المهام والواجبات، حيث تلعب هذه المعتقدات دوراً في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي لأثرها الفعال في تحقيق الاهداف التنظيمية، وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل. في حين أشار (Sułkowski, 2012: 64) على أن للثقافة التنظيمية عدداً من العناصر تسهم وبشكل مباشر في تفعيل اعمال الشركة تتجلى بوضوح في:

- ❖ القيم الثقافية والاقتراضات الأساسية.
  - ❖ المعايير الاجتماعية والتنظيمية.
  - ❖ طرق التواصل والتفاعل مع العاملين.
  - ❖ النمطية التنظيمية والطقوس والقيم والاعراف.
  - ❖ الأنماط الثقافية، ودرجة التفاعل مع الثقافات الفرعية الأخرى.
- واعتماداً على ما سبق** عكف الباحث إلى اختيار العناصر التي أكد عليها (Ivancevich, 2008: 5-6) و (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩: ١٦٠) لاختبارها في الجانب التطبيقي للبحث كونها الأكثر توافراً في الميدان المبحوث.
- رابعاً. خصائص الثقافة التنظيمية:** تختلف الثقافة التنظيمية بين الشركات الناجحة بشكل استثنائي عن بقية الشركات الأخرى من خلال ما تحتويه من خائص فاعلة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية قوية تمنحها مركز تنافسي مرموق، فقد أكد (Leovaridis & Cismaru, 2016: 36) على أن الخصائص الفاعلة للثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها في:

١. منح الافراد العاملين تصوراً واضحاً حول منظماتهم فيما يتعلق بأبعادها مثل الاستقلالية والثقة والتماسك.
  ٢. تقديم الدعم والاسناد للأفراد العاملين من خلال تفعيل التواصل والتفاعل فيما بينهم وحثهم على تطوير خبراتهم ومهاراتهم بما يخدم الشركة.
  ٣. منح القادة والمدراء القدرة على تفسير المواقف الحالات التي قد تواجهها الشركة بشكل يمكنها من التغلب عليها واستثمار الفرص واستغلالها بما يخدم واقع عمل الشركة.
  ٤. تعكس المعايير والقيم والاعراف السائدة بين العاملين بما يضمن استثمارها وتكريسها لصالح الشركة والعاملين فيها.
- كما وأشار (Morcos, 2018: 12) إلى وجود عدداً من الخصائص التي تمتاز بها الثقافة التنظيمية لأي شركة عن غيرها من الثقافات الأخرى تكمن في:

١. توظيف مواهب جديدة وتعيين العاملين في برامج تمنحهم خبرة ومهارة مميزة تمكنهم من إجراء التغيير واتخاذ قرارات تخدم المصلحة العامة.
٢. تمكين الشركة من إجراء عمليات إعادة هيكلة نفسها كلما لزم الأمر لتحقيق المزيد من العمل الجماعي، والاتصال، وتمكين العاملين، وتدفق المعلومات. لضمان مزيداً من التقدم.
٣. الاسهام في بناء عقلية قيادية جديدة تكافئ الابتكار والتجريب والتعلم والتفكير التصميمي الذي يركز على الزبائن وتحقيق رضاهم.
٤. تسهم في تحديد قيم الشركة التقليدية الحالية والمستقبلية بهدف بناء التوافق حول ثقافة منظمية جديدة تكون أكثر تفاعلاً وابتكاراً.

### المحور الثاني: العناقيد الصناعية

**أولاً. المفهوم:** قد تلجأ بعض الشركات الصناعية إلى بناء بعض المجاميع والتكتلات نتيجة لقرارات توطین الشركات أو بسبب ارتفاع معدل البقاء بين الشركات، ففي كلتا الحالتين تحصل هذه الشركات على المجموعة المزايا الاقتصادية التي تمكنها من البقاء والمنافسة بقوة مقارنة بالشركات الأخرى لما تحصل عليه من مزايا متعددة تشتمل على التكلفة الطبيعية والآثار غير المباشرة التي يمكن أن تكون مادية أو فكرية. فقد عرف (Madsen & Smith, 2003: 5) العناقيد الصناعية بأنها مجموعة من الشركات الصناعية المرتبطة أفقياً أو عمودياً مع بعضها البعض جغرافياً وصناعياً وتحكمها اواصر متعددة كالتخصص، أو التنوع، ... وغيرها، في حين عرف (Wickham, 2005: 4-5) إستراتيجية العناقيد الصناعية بأنها عبارة عن تجمعات صناعية مبتكرة تسهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية وطنية عن طريق توليد علاقات تعاقدية متداخلة بين اربعة متغيرات مهمة تعرف باسم نموذج العامل الماسي وهي (الطلب المحلي، الصناعات ذات الصلة، استراتيجية الشركة وهيكلها، والدور الحكومي)، كما ويرى (Lines & Monypenny, 2006: 3) بأن إستراتيجية العناقيد الصناعية تتمثل في التراكيز الجغرافية للشركات التنافسية في الصناعات ذات الصلة التي تتعامل مع بعضها البعض والتي تشترك في الاحتياجات للمهارات والتكنولوجيا والبنية التحتية المشتركة، حيث تتصرف تلك الشركات بطريقة تعاونية وتواصلية للغاية كونها توفر مجموعة واسعة من الفوائد لمكونات المجموعة. كما وعرف (Marten, 2011: 16) إستراتيجية العناقيد الصناعية على أنها مجموعات من الصناعات المترابطة التي تدفع إلى توليد ثروات مادية واقتصادية في المنطقة من خلال تصدير السلع والخدمات في المقام الأول، إذ أن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة وصفية للعلاقات الاقتصادية الإقليمية يسهم في تحريك الصناعة المحلية والديناميكيات الإقليمية بشكل أفضل من الأساليب التقليدية المعتمدة. فقد تختلف الشركات التي تعتمد على استراتيجية العناقيد الصناعية عن الشركات التقليدية كونها تمثل سلسلة القيمة بأكملها لصناعة محددة على نطاق واسع، فهي تضم عدد من الموردين والتجار والموزعين للمنتجات النهائية، بما في ذلك الخدمات الداعمة والبنية التحتية المتخصصة. ويشير (Prokhorova, et al., 2018: 4) إلى أن إستراتيجية العناقيد الصناعية تتمثل بشكل واضح في عدد من الشركات الصناعية المترابطة مع بعضها البعض جغرافياً ومحلياً والتي تكون مندمجة في إنتاج سلسلة من المنتجات بشكل يسهم في تطوير الاتجاهات الحديثة للإنتاج وتحسين كفاءة الاقتصاد الإقليمي على أساس نهج العنقدة.

ثانياً. أهمية العناقيد الصناعية: تلجأ العديد من الشركات الى اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية في محاولة منها لتحقيق الربحية المناسبة داخلياً وخارجياً، إذ يؤدي هذا النوع من العنقدة دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية ومن ثم تعزيز الناتج الاجمالي، فقد أكد (Yoshino, 2011: 5-7) على أن للعناقيد الصناعية أهمية بارزة تكمن في:

١. تسهم في مساعدة الشركات المحلية الصغيرة على التغلب على قيود حجمها وتحسين أداء مبيعاتها ووصولها إلى أسواق جديدة.
٢. منح الشركات والمصانع الصغيرة أداءً أفضل سواء في أداء المبيعات أو القدرة على الوصول إلى الأسواق البعيدة بالنسبة للشركات من نفس الحجم، وفي نفس الصناعات وفي نفس المدن.
٣. منح الشركات القائمة على التعنقد قدرة أكثر على شراء مدخلاتها من شركات أخرى داخل نفس العنقود، بينما تبيع منتجاتها في بيئتها الخارجية.
٤. إمكانية العناقيد الصناعية المشكلة طبيعياً في بعض الشركات أن تخفف من بعض القيود التي تواجهها في الوصول إلى رأس المال والأسواق والموردين والزبائن.
٥. منح الشركات الصناعية القدرة على تحسين كفاءتها العامة من خلال التخلص من الأنشطة غير الفعالة، إذ أن عدم قدرة الشركات المتنافسة على الاستثمار والتقدم يكمن في افتقارها إلى إمكانية الحصول على التمويل، ولديها مهارات إدارية ومعرفة ضعيفة تمنع المنافسة من أن تترجم إلى نمو. في حين اشار (Alexander, et al., 2013: 69) إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز أنشطة عمل الشركات وجعلها مميزة مقارنة بمثيلاتها من الشركات الواقعة خارج اطار العنقدة من خلال ما تفرزه هذه الاستراتيجية من أهمية بارزة تكمن في:

١. تحسين بيئة الابتكار وتقديم مختلف انواع الدعم المادي واللوجستي.
٢. توفير وظائف عالية المهارة تسهم في تسارع وتيرة النمو الاقتصادي.
٣. تحسين نمو الإنتاجية ونمو الصادرات وارتفاع القيمة المضافة.
٤. تعزيز الاستثمار المحلي عن طريق الحفاظ على المنافسة بين شركات ذات العنقود الواحد.
٥. تنشيط دور للحكومة في تشكيل التحالفات وتسهيل الأداء الفعال للشركات عن طريق تفعيل مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (بين الحكومة والأعمال التجارية) من أجل تنفيذ مشاريع محددة.

ثالثاً. أهداف العناقيد الصناعية: تلعب العناقيد الصناعية دوراً مهماً في تفعيل عمل الشركات الصناعية ودفعها نحو التقدم والازدهار، إذ تهدف هذه الاستراتيجية الى المساعدة في تفعيل نشاط الابتكار في القطاع الحقيقي للاقتصاد وتحديثها بشكل مستمر في ظل ظروف عدم كفاية الموارد وسياسة عدم تناسق القطاع الصناعي، فقد أكد (Lines & Monypenny, 2006: 5) على جملة من الاهداف التي طالما سعت العديد من الشركات الى بلوغها من خلال اعتمادها على استراتيجية العناقيد الصناعية من بينها:

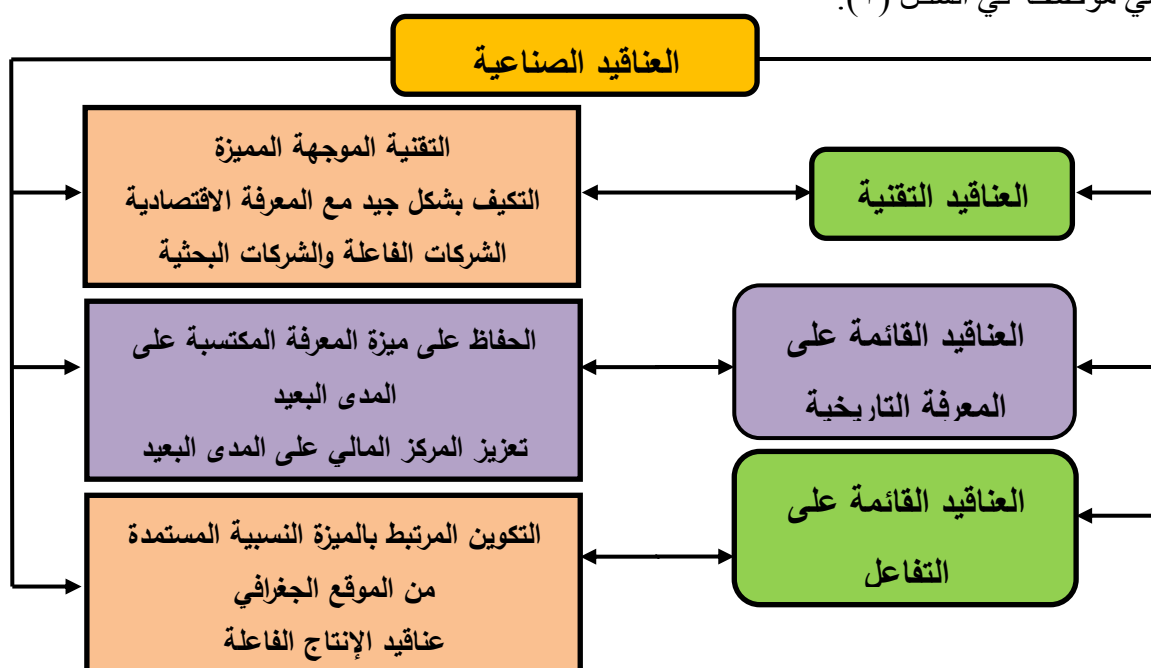
١. تحقيق نتائج أفضل باستخدام نفس المدخلات دون تغيير أو مدخلات مماثلة بهدف توفير فهم أفضل للاقتصاد؛ ولتحسين كفاءة الصناعة المستهدفة.
٢. المساعدة في التنظيم العمل بالشكل الافضل، والعمل مع الشركات الخارجية لتلبية احتياجات الشركة التي تتألف من عدد من المصانع وتعزيز مصالحها.

٣. الوصول إلى المدخلات والمعلومات المتخصصة، وزيادة الاستعانة بمصادر خارجية والتكامل الرأسي، وهذا بدوره يزيد الإنتاجية ويحسن الابتكار.
  ٤. توفر إطاراً يتيح فهماً أفضل للاقتصاد، مما يؤدي إلى رؤية لا تقدر بثمن للتحديات التي قد تواجهها الشركة والتي تمثل أهم مساعدة يمكن أن تقدمها للحكومة.
  ٥. زيادة تجمع المعرفة ورأس المال البشري المتاح للشركة بهدف المساعدة في معالجة المشاكل المشتركة المحلية.
  ٦. إشراك قادة الصناعة في استراتيجية إقليمية تتضمن تعزيز التواصل بين الشركات داخل المجموعة بهدف تحسين للإنتاج.
- في حين أوضح (Prokhorova, et al., 2018: 7) بأن للعناقيد الصناعية عدداً من الأهداف تسعى غالبية الشركات إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال تضافر الجهود داخل المجموعة المعنقدة واستثمارها بالشكل الأمثل من بينها:
١. زيادة القدرة التنافسية للشركات أو المصانع عن طريق تشكيل وتطوير التجمعات بين السلطات الإقليمية وكيانات الأعمال.
  ٢. توضيح جوهر عمل العناقيد الصناعية كمجموعة من الشركات أو المصانع المترابطة المنفصلة جغرافياً والتي يهدف نشاطها إلى تكوين عناصر فعالة للبنية التحتية، والابتكار، والمزايا التنافسية والذي يجعل من الممكن تحديد متطلبات تحفيز.
  ٣. تحسين كفاءة استخدام عوامل الإنتاج عن طريق تحويل التركيز من عوامل الإنتاج والتوزيع إلى عوامل منتظمة غير ملموسة.
  ٤. تطوير نماذج واساليب العمل من خلال استخدام العوامل الأساسية للعمل، وتحديد نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات في المجموعة العنقودية، والاعتماد على أفضل طرق التطور التكنولوجي المعتمدة في العمل.
  ٥. بناء نموذج عمل قائم على أساس العنقدة (تحديد جوهر المجموعة، والصلات بين الشركات داخل المجموعة، وفرص الأعمال المحتملة).
  ٦. تفعيل خاصية الاعتماد على استخدام أنواع مختلفة من الروابط بين الشركات العنقودية، بما في ذلك العلاقات بين المورد والزبون، والمنافس مع المنافس، الزبون المتعامل مع المنافس.
- رابعاً. أنواع العناقيد الصناعية:** تلجا العديد من الشركات الى اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية في محاولة منها لتحسين الانتاج وتحقيق النمو والازدهار وبما ينعكس على ربحية الشركة، اذ تتميز هذه العناقيد باحتوائها على عدد من الانواع تختلف بحسب طبيعة عمل كل شركة، إلا أن أكثرها اعتماداً تكمن في: (زرقي و طاهر، ٢٠١٤: ١٦٥)
١. **العناقيد الصناعية حسب الظهور:** يعتمد هذا النوع من العناقيد على سياسة التجميع التلقائي نتيجة لتوفر الموارد الطبيعية والمواد الخام أو لوجود المعرفة والخبرات لدى العاملين، وأن أهم ما يميز هذا النوع هو تمتعه بكلفة مقبولة وأن نتائجه تكون سريعة وعلى مستوى مميز من الموثوقية.
  ٢. **العناقيد الصناعية حسب درجة التخصص:** يمتاز هذا النوع من العناقيد بتمتعه بمستوى معين من سلسلة القيمة المضافة للصناعة، إذ يختص هذا النوع بسوق معين، أو بشريحة معينة من الزبائن، كما أنه قد يستهدف الزبائن ذوي الدخل المرتفع.
  ٣. **العناقيد الصناعية حسب نوع الترابط:** ينقسم هذا النوع من العناقيد الى قسمين:

أ. **العناقيد الرئيسية:** وفيه يتكون العنقود من شركة أو بضع شركات كبيرة ويمدها عدد من الشركات الصغيرة بمدخلات الانتاج، وهي علاقة قائمة بين المشترين والبائعين كالعناقيد الخاصة بشركات صناعة السيارات.

ب. **العناقيد الأفقية:** وفيه يتكون العنقود من عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشترك في التقنية وقوى العاملة والموارد وربما الأسواق.

في حين أكد (Prokhorova, et al., 2018: 12) على أن للعناقيد الصناعية عدداً من الأنواع تسهم في المساعدة على التنظيم العملية الصناعية والعمل معاً لتلبية احتياجات الشركة وتعزيز مصالحها بشكل يمكنها من تحقيق تفوق تنافسي على مثيلاتها من الشركات الاخرى وكما هي موضحة في الشكل (١):



الشكل (١): أنواع العناقيد الصناعية

المصدر: الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في البحث.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتحقق من سريان مخطط البحث الافتراضي والذي يعكس اختبار فرضيتي البحث الرئيسيتين الاولى والثانية فيما يتعلق بطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وعلى النحو الاتي:  
اولاً. تحليل علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة ومنفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية: يتولى هذا التحليل مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الاولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، وكما يأتي:

١. تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) واستراتيجية العناقيد الصناعية: يعبر هذا التحليل عن اختبار الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية (مجتمعة)، اذ تشير معطيات الجدول (١) الى وجود علاقة ارتباط قوية بينهما بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغ (\*0.949) عند درجة معنوية (0.05)، مما يفسر قوة عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني الشركة قيد البحث لاستراتيجية العناقيد الصناعية وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (١): العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) واستراتيجية العناقيد الصناعية

عناصر الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.949*	استراتيجية العناقيد الصناعية

$$*p \leq 0.05$$

$$N = 30$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية: تعكس هذه العلاقة اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث، اذ يتضح من معطيات الجدول (٢) الاتي:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيم التنظيمية) واستراتيجية العناقيد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.777^*$ ) عند درجة معنوية ( $0.05$ )، وهذا ما يؤكد حقيقة أن القيم المنظمية تمثل العنصر الفاعل في الشركة، وأنه كلما زادت القيم كلما زاد تأثيرها على السلوك.

ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القواعد والاعراف) واستراتيجية العناقيد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.966^*$ ) عند درجة معنوية ( $0.05$ )، وهذا يدل على دور عنصر (القواعد والاعراف) في توجيه العاملين بما يفترض أن يفعلوه، ملتزمين بالتعليمات والارشادات، ومدى توافر معايير الأداء الصارمة التي تنظم العمل وتقود الشركة إلى النجاح والتقدم.

ج. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (أسلوب الإدارة) واستراتيجية العناقيد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.840^*$ ) عند درجة معنوية ( $0.05$ ). إذ أكدت هذه النتيجة على أنه من الواجب على معظم المديرين أن يتبنوا نهجاً معيناً من أسلوب الإدارة أو القيادة في الشركة تختلف عن شركة أخرى حسب الموقف أو الحالات التي تواجهها مما يستدعي استخدام نمط مناسب من الإدارة وفقاً للحالة المفروضة.

د. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (المعتقدات التنظيمية) واستراتيجية العناقيد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.882^*$ ) عند درجة معنوية ( $0.05$ )، وهذا ما يدل على أن لـ (المعتقدات التنظيمية) دوراً في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي لأثرها الفعال في تحقيق الاهداف التنظيمية.

اعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث.

الجدول (٢): علاقات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية

عناصر الثقافة التنظيمية				المتغير المستقل المتغير المعتمد
المعتقدات التنظيمية	اسلوب الإدارة	القواعد والاعراف	القيم التنظيمية	استراتيجية العناقيد الصناعية
0.882*	0.840*	0.966*	0.777*	

$$N = 30$$

$$*P \leq 0.05$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



ثانياً. تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة ومنفردة) في استراتيجية العناقد الصناعية: يركز هذا التحليل على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرعية المنبثقة عنها وكما يأتي: تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) في استراتيجية العناقد الصناعية: يمثل مضمون هذا التأثير اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) في إستراتيجية العناقد الصناعية، إذ يوضح الجدول (٣) ان عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) تفسر (90%) من الاختلاف في امكانية تبني استراتيجية العناقد الصناعية في الشركة قيد البحث، وأن النسبة المتبقية (10%) تعود إلى المتغيرات العشوائية خارج حدود السيطرة لم تؤخذ في الحسبان أو لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار أصلاً، ويدعم معنوية معامل التحديد قيمة (F) المحسوبة والبالغة (255.44) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير في عناصر الثقافة التنظيمية وحدة واحدة يقود الى التغير في استراتيجية العناقد الصناعية ما نسبته (0.949) ويدعمه قيمة T المحسوبة البالغة (15.983) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويستدل من تلك النتائج ان إستراتيجية العناقد الصناعية تستمد مقومات تبنيتها من توافر عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة قيد البحث، أي أن امتلاك الشركة لعناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الادارة، المعتقدات التنظيمية) يمكنها من تبني استراتيجية العناقد الصناعية. وبذلك تقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) في امكانية تبني استراتيجية العناقد الصناعية.

الجدول (٣): تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) في إستراتيجية العناقد الصناعية

استراتيجية العناقد الصناعية						المتغير المعتمد
P	R <sup>2</sup>	T	F	B1	B0	المتغير المستقل
0.000	0.901	15.983	255.44	0.949	0.174	عناصر الثقافة التنظيمية

df = (1,28)      N = 30      P ≤ 0.05

١. تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) في استراتيجية العناقد الصناعية: يشير مضمون هذا التحليل الى اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) في امكانية تبني استراتيجية العناقد الصناعية في الشركة قيد البحث، وبمتابعة معطيات الجدول (٤) يتضح الاتي:

أ. تأثير (القيم التنظيمية) في استراتيجية العناقد الصناعية: تقضي معطيات الجدول إلى وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في استراتيجية العناقد الصناعية، فقد فسرت هذه (القيم التنظيمية) لوحدها وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (60%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجية العناقد الصناعية في الشركة قيد البحث، وأن النسبة المتبقية البالغة (40%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها نموذج البحث، ويدعم معنوية معامل التحديد قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.728) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما تفصح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغير في القيم التنظيمية وحدة واحدة يؤدي الى التغير في استراتيجية العناقد الصناعية ما نسبته (0.777) ويدعم معنويته قيمة T المحسوبة البالغة (6.537) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)،

ويعد ما تقدم اشارة الى دور (القيم التنظيمية) في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية، اي ان قدرة الشركة قيد البحث في تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية مرهون بما تمتلكه من قيم تنظيمية.

ب. **تأثير (القواعد والاعراف) في استراتيجيات العناقيد الصناعية:** تفضي معطيات الجدول الى وجود تأثير معنوي للقواعد والاعراف في استراتيجيات العناقيد الصناعية، فقد فسرت هذه (القواعد والاعراف) لوحدها وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (93%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث، وأن النسبة المتبقية البالغة (7%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها نموذج البحث، ويدعم معنوية معامل التحديد قيمة (F) المحسوبة البالغة (389.51) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما تفصح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغير في (القواعد والاعراف) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في استراتيجيات العناقيد الصناعية ما نسبته (0.966) ويدعم معنويته قيمة T المحسوبة البالغة (19.736) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى اسهام (القواعد والاعراف) في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية، اي ان امكانية الشركة قيد البحث في تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية يتوقف على القواعد والاعراف التي تتبناها.

ج. **تأثير (أسلوب الإدارة) في استراتيجيات العناقيد الصناعية:** يتضح من معطيات الجدول تأثر استراتيجيات العناقيد الصناعية بأسلوب الادارة في الشركة قيد البحث، فقد فسر هذا العنصر (أسلوب الإدارة) لوحده وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (71%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث، وأن النسبة المتبقية البالغة (29%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها نموذج البحث، ويدعم معنوية معامل التحديد قيمة (F) المحسوبة البالغة (66.895) عند درجتى حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما تفصح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغير في (أسلوب الإدارة) وحدة واحدة يؤدي الى التغير في استراتيجيات العناقيد الصناعية ما نسبته (0.840)، ويدعم معنويته قيمة T المحسوبة البالغة (8.179) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (0.05)، ويعكس ذلك قدرة عنصر (أسلوب الإدارة) في تفسير التأثير الذي يطرأ على متغير استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث على نحو يمكننا القول ان تبني استراتيجيات العناقيد في الشركة تخضع لأسلوب الادارة المتبناة فيها، أي ان امتلاك الشركة قيد البحث لقادة يتبنون اسلوب معين في الادارة يعدا تشجيعا لتبنيها استراتيجيات العناقيد الصناعية.

د. **تأثير (المعتقدات التنظيمية) في استراتيجيات العناقيد الصناعية:** تشير معطيات الجدول إلى يوجد تأثير معنوي لعنصر (المعتقدات التنظيمية) في استراتيجيات العناقيد الصناعية، فقد فسر هذا العنصر لوحده وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (78%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (97.826) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما تفصح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان المعتقدات التنظيمية ساهم بالتغير في استراتيجيات العناقيد الصناعية ما نسبته (0.882) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (9.891) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويعد ما تقدم اشارة الى دور المعتقدات التنظيمية في امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية، اي ان قدرة الشركة المبحوثة في تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية يتوقف على المعتقدات التنظيمية التي تعتمدها.

بناءً على ما تقدم من نتائج تحليل لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) في استراتيجية العناقيد الصناعية تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٤): تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) في إستراتيجية العناقيد الصناعية

استراتيجية العناقيد الصناعية						المتغير المعتمد
P	R <sup>2</sup>	T	F	B1	B0	المتغيرات المستقلة
0.000	0.60	6.537	42.728	0.777	0.552	القيم التنظيمية
0.000	0.93	19.736	389.51	0.966	0.131	القواعد والاعراف
0.000	0.71	8.179	66.895	0.840	0.590	أسلوب الإدارة
0.000	0.78	9.891	97.826	0.882	0.443	المعتقدات التنظيمية

df = (1,28)

N = 30

P ≤ 0.05

ثالثاً. تحليل تبين تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في استراتيجية العناقيد الصناعية: يمثل مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه يتباين تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في إستراتيجية العناقيد الصناعية عن طريق استعمال تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise)، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (٥) إلى وجود تبين في تأثير المتغير المستقل (عناصر الثقافة التنظيمية) في المتغير المعتمد (استراتيجية العناقيد الصناعية) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٥): نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية في

إستراتيجية العناقيد الصناعية

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R <sup>2</sup>
الأولى	القواعد والأعراف	0.93
الثانية	القواعد والأعراف، والمعتقدات التنظيمية	0.96
الثالثة	القواعد والأعراف، والمعتقدات التنظيمية، وأسلوب الإدارة	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS 19).  
يُلاحظ من الجدول (٥) أن عنصر (القواعد والأعراف) يعد بوصفه أحد عناصر الثقافة التنظيمية والذي يفسر لوحده (93%) من التغيرات الحاصلة في استراتيجية العناقيد الصناعية، وأن (7%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في نموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أدخل عنصر (المعتقدات التنظيمية) إلى جانب عنصر (القواعد والأعراف) فإن القدرة التفسيرية للنموذج ستزداد من (93%) إلى (96%)، وفي الوقت ذاته إذا ما أدخل عنصر (أسلوب الإدارة) إلى جانب العنصرين السابقين فإن القدرة التفسيرية للنموذج ستزداد من (93%) إلى (96%) إلى (97%). لذا يمكن القول إن عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القواعد والأعراف، والمعتقدات التنظيمية، وأسلوب الإدارة) تفسر (97%) من التغيرات الحاصلة في إمكانية تبني إستراتيجية العناقيد الصناعية. وأن (3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) قد استبعد عنصر (القيم التنظيمية) وذلك لقلة أهمية تأثيره في إستراتيجية العناقيد الصناعية والسبب قد يكون تداخله مع عنصري القواعد والاعراف والمعتقدات التنظيمية.

وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الشركة قيد البحث.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات:

١. تمثل ثقافة الشركة نظام متكامل من القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة فضلاً عن القواعد والاعراف ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة والافتراضات الأساسية التي يلتزم بها جميع أعضاء الشركة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ.
٢. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في تنشيط عمل الشركة من خلال ما تفرزه العادات والقيم والاعراف السائدة بين الأفراد العاملين من آثار إيجابية تنعكس على واقع الفعلي لعمل الشركة.
٣. تسهم استراتيجية العناقيد الصناعية في تحسين كفاءة استخدام عوامل الإنتاج عن طريق تحويل التركيز من عوامل الإنتاج والتوزيع إلى عوامل منتظمة غير ملموسة، وعلى نحو ينعكس على تحسين أداء عمليات الشركة ووصول منتجاتها إلى الأسواق بشكل سريع ومباشر.
٤. اتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) وإمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث. على نحو يؤكد اقتران تلك العناصر ودورها المهم في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة.
٥. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى مستوى عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) وإمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل عنصر من العناصر وإمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة، فقد امتلك عنصر القواعد والاعراف أعلى قيمة ارتباط ليؤشر دورها في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، كما اتضح أهمية عنصر المعتقدات التنظيمية واسلوب الإدارة والقيم التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث.
٦. أفصحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعة) في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وعلى نحو يعكس أهمية تلك العناصر في تفسير إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، إذ أن عملية تبني تلك الاستراتيجية تستمد مقوماتها من امتلاك الشركة لعناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة ب (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، اسلوب الإدارة، والمعتقدات التنظيمية).
٧. افضت نتائج تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) الى الاستنتاج بتأثير إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث بكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية وعلى النحو الآتي:
  - أ. تستمد استراتيجية العناقيد الصناعية إمكانية تبنيها في الشركة قيد البحث على ما تمتلكه من قواعد واعراف والتي تشجع على تبني تلك الاستراتيجية.
  - ب. إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث مرهون بالمعتقدات التنظيمية الخاصة بها وتطبيقها على نحو يسمح لها بتبني تلك الاستراتيجية.
  - ج. يتوقف إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث على اسلوب الإدارة المتبناة من قبل قادتها.

د. يعتمد امكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث على توافر القيم التنظيمية ومدى تطبيقها واعتمادها في الشركة.

٨. أشرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج وجود تباين في إسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية دفعة واحدة في إمكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث، فقد ساهم عنصر القواعد والاعراف بشكل اكبر في تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية، إذ أن قيام الشركة بتطبيق القواعد والاعراف الخاصة بها يمكنها من تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية، وجاء بعدها عنصري المعتقدات التنظيمية واسلوب الادارة ، فيما لم يظهر تأثير قوي للقيم التنظيمية وقد يعود السبب الى تداخلها مع متضمنات كل من القواعد والاعراف والمعتقدات التنظيمية.

#### ثانياً. المقترحات:

١. تعميق الوعي بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وعناصرها والعمل على امتلاكها وتطبيقها لما لها من أهمية تنعكس بشكل ايجابي على واقع أداء عمل الشركة وتزيد من قدرتها على البقاء والتأقلم مع ما يحيط بها من متغيرات.
٢. ضرورة تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية من قبل الشركات عامة والمبحوثة خاصة نتيجة لما تقدمه هذه الاستراتيجيات من مزايا يمكن ان تسهم في تحسين جودة الاداء وبما ينعكس على جودة المنتج النهائي.
٣. تشجيع العاملين وتحفيزهم على الالتزام بالأنظمة والقواعد والقوانين والقيم بشكل أكثر وبما يضمن تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية بشكل ناجح وكفوء.
٤. ضرورة تبني اسلوب الادارة المناسب لإنجاح إمكانية تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية.
٥. ضرورة أن تكون القيم التنظيمية متأصلة بعمق في ثقافة الشركة مع التأكيد على الالتزام بها وتعزيز دورها في تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية.
٦. ضرورة استمرار الشركة قيد البحث في إعداد وتنظيم دورات تدريبية للعاملين بهدف رفع درجة الوعي لديهم وزيادة مستوى التنقيف بشكل يضمن تفهمهم لأساليب الإنتاج الحديثة.
٧. ضرورة تحديد معوقات التنفيذ الرئيسة والمتمثلة في اختلاف العادات والتقاليد، والتقدم التقني لأساليب الإنتاج في الشركة قيد البحث، والعمل على تلافيها بما يضمن تبني استراتيجيات العناقيد الصناعية بشكل فاعل وكفوء.
٨. تعزيز أواصر التعاون والتفاعل بين العاملين، وخلق روح المحبة بينهم بشكل يضمن تنفيذ العمل بأسلوب حسن ودقيق دون أي اخطاء ومن ثم تحقيق سبق تنافسي يفوق الشركات المنافسة الاخرى.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. زرقين، عبود وطاهر، تواتية، (٢٠١٤)، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤١.
٢. الطائي، منى حيدر عبد الجبار (٢٠١٢)، دور الثقافة التنظيمية في بناء الشركة الفاعلة، مجلة جامعة بغداد، العدد ٤٤.
٣. عبد الرزاق، خالدية مصطفى وعباس، سامي احمد وأحمد، حميد علي (٢٠١٩)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركات/ دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ١، القاهرة.

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

### A. Researches:

1. Alexander, Babkin & Tatiana, Kudryavtseva & Svetlana, Utkina, (2013), Formation of industrial clusters using method of virtual Enterprises, International Conference on Applied Economics, Procedia Economics and Finance 5 .
2. Leovaridis, Cristina & Cismaru, Diana, (2016), Characteristics of Organizational Culture and Climate in Knowledge-Intensive Organisations, Romanian Journal of Communication and Public Relations, Vol 16, No 2.
3. Lines, Tracey & Monypenny, Richard, (2006), Industrial Clustering, Proceedings Sustainable Economic Growth for Regional Australia National Conference SEGRA, Launceston, August 28
4. Madsen, Erik & Smith, Valdemar, (2003), Industrial clusters, firm location and productivity, Department of Economics, Aarhus School of Business, Centre for Industrial Economics, Institute of Economics.
5. Marten, Porter, (2011), What are Industrial Clusters, The North American Industry Classification System, San Diego Journal, Vol 1, No 12.
6. Morcos, Michael (2018), Organizational Culture: Definitions and Trends, Harvard Business Review, Vol 12, No 8.
7. Prokhorova, Victoria & Anopchenko, Tatyana & Chernikova, Victoria, (2018), Formation and development of industrial clusters in the socioeconomic regional system, Revista Espacios Journal, Vol 39 , No 31.
8. Skerlavaj, M., & Dimovski, V. (2007) Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance'. Int. J. Production Economics, Vol 106, No 2.
9. Sułkowski, Lukasz, (2012), Elements of Organizational Culture/Theoretical and Methodological Problems, Management Journal, Vol 16, No 2.
10. Wickham, Mark, (2005), Regional Economic Development: Exploring the 'Role of Government' in Porter's Industrial Cluster Theory, Cluster Conference, Beyond Cluster-Current Practices & Future Strategies Ballarat, June 30-July 1

### B. Books:

1. Borys. D., (2014). Organizational Culture, 1<sup>th</sup>.ed, by the Safety Institute of Australia Ltd, Tullamarine, Victoria, Australia.
2. Ivancevich, J M, Konopaske, R & Matteson, M T (2008) Organizational Behaviour and Management, 8th.ed, McGraw-Hill / Irwin, New York.
3. Kothari, C.R, (2004), Research Methodology: Methods and Techniques, 3th.ed, New Age International publisher, New Delhi.
4. Yoshino, Yutaka, (2011), Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa, 1th.ed Library of Congress Cataloging, Washington.