

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

المستخلاص:

يسعى البحث الحالي الى تقديم إطار نظري وتطبيقي عن مدى امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية، اذ يمكن للشركات ان تستثمر ما تمتلكه من عناصر للثقافة التنظيمية في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية عن طريق تشكيل تحالفات مشتركة وعلى نحو يكسبها قوة تمكّنها 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 اتبّق 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 استمار الاستبانة الموزعة على (٣٠) مدیراً لأقسام وشعب الشركة قيد البحث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكّدت على دور عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ضوء علاقات الارتباط والتأثير، ووجود تباين في اسهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، فضلاً عن تقديم بعض المقررات التي اكّدت على ضرورة العمل على تهيئة متطلبات ومقومات تبني استراتيجية العناقيد الصناعية ومنها امتلاك عناصر الثقافة التنظيمية والاهتمام بها وتطبيقاتها بما يضمن تبني استراتيجية العناقيد الصناعية بشكل فاعل وكفؤ.

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 (2: Prokhorova, et al., 2018)، ولأجل تبني هذه الاستراتيجية فقد سعت العديد من الشركات إلى تسخير عدة متطلبات لعل من بينها الثقافة التنظيمية والتي تمثل احدى السياسات المهمة التي تعتمد عليها في تحقيقها لأهدافها، فهي تشمل كل ما يمتلكه العاملين من معتقدات وافتراضات وموافقات وقيم وسلوكيات، وإذا ما تم استثمارها بشكل فاعل فإنه يمكن أن تحقق نوع من الشراكات والتعاون بين العاملين تحت مسمى العناقيد الصناعية (2: Morcos, 2018).

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/معاونية السمنت الشمالية، في ضوء تبني مخطط فرضي انبثق عنه عدة فرضيات تعكس طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وامكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية كمتغير معتمد والتي تم اختبارها باعتماد اساليب التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة بواسطة استماره استبيان وزعت لعينة مكونة من (٣٠) مديراً لأقسام وشعب الشركة قيد البحث، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي أكدت 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 تتناول 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 والمقررات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث

**المحور الاول: الدراسات السابقة
أولاً. الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية:**

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

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

ثانياً. الدراسات السابقة الخاصة باستراتيجية العناقيد الصناعية:

<p>العنوان ١ العنوان العنانيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</p> <p>الكاتب-السنة زرقين، عبود والطاهر، تواثية - ٢٠١٤</p> <p>نوع الدراسة بحث تطبيقي.</p> <p>مجال الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.</p> <p>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.</p> <p>إبقاء 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.</p> <p>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.</p> <p>إن المبالغة في التعقيبات الإدارية وفي شروط الحصول على التمويل اللازم، تعد من أهم المعوقات التي تتعرض تبني فكرة العناقيد الصناعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>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 بعضها البعض عن طريق تبني فكرة العناقيد الصناعية.</p>	مشكلة الدراسة أهمية الدراسة أهداف الدراسة أهم الاستنتاجات أهم المقترنات
--	--

Formation and development of industrial clusters in the socioeconomic regional system	العنوان	٢
Prokhorova, Victoria & Anopchenko, Tatyana & Chernikova, Victoria-2018	الكاتب	٢
بحث أكاديمي	نوع الدراسة	٣
الجمعات الصناعية من الهيئات الحكومية التنفيذية والمحلية الاوربية.	مجال الدراسة	٤
عدم القدرة على تطوير العمل المؤسسي وحل المشاكل الاجتماعية الحادة في الشركة وفقاً للاحتجاهات الاقتصادية العالمية الحديثة	مشكلة الدراسة	٥
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.	أهمية الدراسة	٦
تقديم حل للمشاكل وتحديد مثل هكذا عناقيد، وتشخيص تطورها، وتطوير آليات الدعم للشركة، وإنشاء البنية التحتية الازمة لها، فضلاً عن زيادة التفاعل بين المشاركون في المجموعة العنقودية	أهداف الدراسة	٧
الاسهام في تطوير العناقيد الصناعية، باعتبارها شكلاً خاصاً من السياسات الإقليمية والصناعية للدولة من خلال الاعتماد على ثلاث خصائص أساسية تكمن في التوطين الجغرافي، والمنتجات المشتركة (الموارد، التقنيات)، والعلاقات الوثيقة بين الشركات داخل العنقود الواحد	أهم الاستنتاجات	٨
تفعيل خاصية المنافسة والتعاون بين الشركات المشاركة داخل العنقود بما ينعكس على توطين علاقات التعاون الوثيق بينها واستثمارها بشكل يضمن تحقيق نجاح المجموعة.	أهم المقررات	٩

المحور الثاني: منهجية البحث

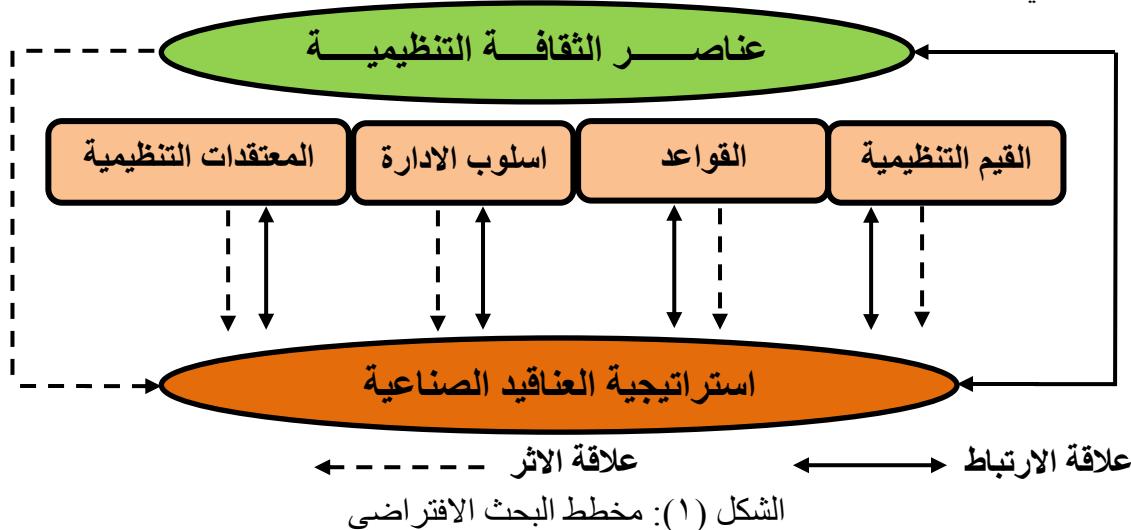
اولاً. مشكلة البحث: تعد إستراتيجية العناقيد الصناعية إحدى الاستراتيجيات الفاعلة التي تدفع بالشركات إلى استخدام التحالفات والتجمعات كأداة وصفية للعلاقات الاقتصادية كونها تمثل سلسلة ذات قيمة فاعلة ابتدأها من الموردين وصولاً إلى المنتجات النهائية بما في ذلك الخدمات الداعمة والبني التحتية المتخصصة عن طريق تفعيل وتطوير الثقافات التنظيمية للشركات بشكل يسهم في الوصول إلى النجاح والنمو والازدهار. (Marten, 2011: 21)، ولأهمية هذه الإستراتيجية 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 شركاتنا، جاءت هذه المحاولة البحثية لمعالجة مشكلة اختبار مدى إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في ظل توافر عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة السمنت العراقيه/معاونيه 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 مضمون هذه المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل ترتبط عناصر الثقافة التنظيمية بعلاقة ذات دلالة احصائية بإمكانية تبني استراتيجية العناديد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
 ٢. هل هناك تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناديد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
 ٣. هل يوجد تباين لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناديد الصناعية في الشركة قيد البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث:** استتبط 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 إلى توليد نوع من التكيف مع المشاكل الداخلية والخارجية، فهي تمثل إطاراً من المعتقدات والأراء والقيم التي تعمل على توجيه السلوك العاملين نحو التفاعل والتعاون والانضمام من خلال خلق نوع من الشراكات في العمل تحت مسمى العناديد الصناعية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

١. الإسهام في تقديم إطار نظري فلسي عبر بشكل كلي عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
 ٢. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناديد الصناعية في الشركة قيد البحث.
 ٣. اختبار تحليل التباين لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية في إمكانية تبني استراتيجية العناديد الصناعية في الشركة قيد البحث وصولاً إلى تحديد أهم عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر انسجاماً مع تبني تلك الاستراتيجية.
 ٤. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناديد الصناعية)، فضلاً عن تقديم بعض المقتراحات الضرورية للشركات عامة والمبحثة 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 (مستقل) واستراتيجية العناديد 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) (مجتمع) واستراتيجية العقائد الصناعية وتبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، القواعد والاعراف، أسلوب الإدارة، المعتقدات التنظيمية) (منفردة) واستراتيجية العقائد الصناعية.

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

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتبادر عناصر الثقافة التنظيمية من حيث الأهمية والتأثير في إمكانية تبني استراتيجية العقائد 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 الأخرى العاملة معها في المحافظة.

ب. الحدود الزمنية: 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 ممثلة بـ(المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومدراء الوحدات ومسؤولي الشعب).

سابعاً: ميدان البحث: تم اختيار الشركة العامة لصناعة السمنت العامة/معاونية السمنت الشمالية ميدانا للبحث، وتم توزيع استماراة استبيان 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) استماراة أي أن مقدار الاستجابة (94%)، وان نسبة تمثل 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. استماراة الاستبيان: للحصول على البيانات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، فضلا عن بيانات الجانب التطبيقي فيما يخص وصف وتشخيص متغيري البحث (عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العقائد الصناعية) وعلاقات الارتباط والتأثير بينهما، فقد تم الاعتماد على استماراة الاستبيان والتي تضمنت العبارات المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العقائد 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 إلى قوة ثبات الاستبانة المستعملة (Kothari, 2004: 194). عالساً. **أساليب التحليل الاحصائي:** بهدف التوصل إلى مؤشرات موضوعية تعبر عن طبيعة البحث وأهدافه واليات التحقق من فرضياته اعتمد 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، وأنها 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 (8: 2014) 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 يفكرون بها العاملون ويشعرون ويعملون بها. في حين عرف (2: 2018) 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 العاملين بعملهم بشكل مستقل أو تعاوني؟ وهل يشعرون بالإنها بالإنصاف والالتزام والانخراط أو الانزعاج والإرهاق وقلة التقدير. في حين أوضح (الهبيتي، ٢٠٠٥) بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يتلزم 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 تتفرد بها الشركة عن غيرها

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

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

١. من 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 للتكييف بنجاح مع التغيرات السريعة في العالم واتجاهاته، مما يخلق قيمة مستمرة لرذائلها وموظفيها ومنظماتها.
٤. تلعب دوراً كبيراً في جذب العاملين المخلصين الذين يتاسبون مع ثقافتهم ويعززون القوى العاملة لديهم، ويتطورون ويحتفظون بهم باستمرار.

في حين أشار (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩: ١٥٩) إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة تلعب دوراً فاعلاً في تشجيع عمل الشركة من خلال ما تقرره العادات والقيم والاعراف السائدة بين الأفراد العاملين من اثار ايجابية تتعكس على واقع عمل الشركة منها:

١. تزويد الشركة والعاملين فيها بالمسؤولية، إذ تعمل على تعزيز الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدركات 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 ينتهي إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
٣. تعد الثقافة التنظيمية من السمات المميزة للشركة عن غيرها من الشركات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصةً 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 العميماء والالتزام الحرفي بالرسوميات.
٥. تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك وال العلاقات 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 وآخرون، 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 الشركة إلا في المستوى الأعلى من الادارة، وفي هذه الحالة يمكن وصفها بأنها العنصر الفاعل في الشركة، وكلما زادت القيم كلما زاد تأثيرها على السلوك. حيث يمكن أن تكون القيم الضمنية المتصلة بعمق في ثقافة الشركة والتي يتم تعزيزها بسلوك الادارة ذات التأثير الكبير، في حين أن القيم المنتظرة المثالية وغير المنعكسة في السلوك الإداري قد يكون لها تأثير ضئيل أو معنوم، 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 وسائل اللغة (المصطلحات التنظيمية) كالطقوس والقيم والعادات والأعراف والتقاليد.

٢. **قواعد 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 والارشادات، ولا يتم التعبير عنها أبداً بشكل كتابي، وإنما 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 اسلوب تعاملهم مع العاملين كلاً حسب طبيعة اخلاقهم، فمثلاً يكون تعامل بعض المدراء مع عاملיהם تعاملاً 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 توافق معايير الأداء الصارمة التي تنظم العمل وتقود الشركة إلى النجاح والتقدير.

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 واصحين في تعاملهم مع العاملين بالشكل الذي يعزز من ولائهم لمنظمتهم والاخلاص في ادائهم لمهامهم وواجباتهم على احسن وجه وبما ينعكس على تحقيق الاهداف المنظمية.

٣. **اسلوب الادارة:** هو النهج الذي يستخدمه المديرون للتعامل مع العاملين و يطلق عليه أيضاً بـ(اسلوب القيادة)، حيث يتبنى معظم المديرين نهجاً معيناً من اسلوب الادارة أو القيادة في شركة ما تختلف عن شركة أخرى حسب الموقف أو الحالات التي تواجهها مما يستدعي استخدام نمط مناسب من الادارة وفقاً للحالة المفروضة، ولكن من غير المرغوب فيه أن تكون غير متسقة مع النمط المستخدم في تلك الحالات أو المواقف ، إذ لكل مدير اسلوبه 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 لأنّها الفعال في تحقيق الاهداف التنظيمية، وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكاراً مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئه العمل. في حين أشار (Sulkowski, 2012: 64) على أن للثقافة التنظيمية عدداً من العناصر تسهم وبشكل مباشر في تفعيل اعمال الشركة تتجلى بوضوح في:

- ❖ القيم الثقافية والافتراضات 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 واخرون، 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 الأفراد 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 و اشار (Morcos, 2018: 12) إلى وجود عدداً من الخصائص التي تميز بها الثقافة التنظيمية لأي شركة عن غيرها من الثقافات الأخرى تكمن في:

١. توظيف مواهب جديدة وتعيين العاملين في برامج تمنحهم خبرة ومهارة مميزة تمكّنهم من إجراء التغيير واتخاذ قرارات تخدم المصلحة العامة.
٢. تمكّن الشركة من إجراء عمليات إعادة هيكلة نفسها كلما لزم الأمر لتحقيق المزيد من العمل الجماعي، والاتصال، وتمكّن العاملين، وتذبذب المعلومات. لضمان مزيداً من التقدّم.
٣. الالسهام في بناء عقلية قيادية جديدة تكافىء الابتكار والتجريب والتعلم والتفكير التصميمي الذي يركز على الزبائن وتحقيق رضاهم.
٤. تسهم في تحديد قيم الشركة التقليدية الحالية والمستقبلية بهدف بناء توافق حول ثقافة منظمة جديدة تكون أكثر تفاعلاً وابتكاراً.

المحور الثاني: العناقيد الصناعية

أولاً. المفهوم: قد تلّجأ بعض الشركات الصناعية إلى بناء بعض المجاميع والتكتلات نتيجة لقرارات توطين الشركات أو بسبب ارتفاع معدل البقاء بين الشركات، ففي كلتا الحالتين تحصل هذه الشركات على المجموعة المزاييا الاقتصادية التي تمكّنها من البقاء والمنافسة بقوّة مقارنة بالشركات الأخرى لما تحصل عليه من مزايا متعددة تشتمل على التكلفة الطبيعية والأثار غير المباشرة التي يمكن أن تكون مادية أو فكرية. فقد عرف (5: Madsen & Smith, 2003) العناقيد الصناعية بأنها مجموعة من الشركات الصناعية المرتبطة افقياً أو عمودياً مع بعضها البعض جغرافياً وصناعياً وتحكمها او اصر متعددة كالشخص، أو النوع، ... وغيرها، في حين عرف (4-5: Wickham, 2005) إستراتيجية العناقيد الصناعية بأنها عبارة عن تجمعات صناعية مبتكرة تسهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية وطنية عن طريق توليد علاقات تعاضدية متداخلة بين أربعة متغيرات مهمة تعرف باسم نموذج العامل الماسي وهي (الطلب المحلي، الصناعات ذات الصلة، استراتيجية الشركة وهيكلها، والدور الحكومي)، كما ويرى (3: Lines & Monypenny, 2006) بأن إستراتيجية العناقيد الصناعية تتمثل في التراكيز الجغرافية للشركات التنافسية في الصناعات ذات الصلة التي تتعامل مع بعضها البعض والتي تشتهر في الاحتياجات للمهارات والتكنولوجيا والبنية التحتية المشتركة، حيث تتصرف تلك الشركات بطريقة تعاونية وتوافلية للغاية كونها توفر مجموعة واسعة من الفوائد لمكونات المجموعة. كما وعرف (16: Marten, 2011) إستراتيجية العناقيد الصناعية على أنها مجموعات من الصناعات المتراكبة 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 والдинاميكيات 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. ويشر (4: Prokhorova, et al., 2018) إلى أن إستراتيجية العناقيد الصناعية تتمثل بشكل واضح في عدد من الشركات الصناعية المتراكبة 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 العقدة.

- ثانياً. أهمية العناقيد الصناعية:** تلجم العديد من الشركات الى اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية في محاولة منها لتحقيق الربحية المناسبة داخلياً وخارجياً، إذ يؤدي هذا النوع من العنقدة دوراً مهمأً 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 التعقد قدرة أكثر على شراء مدخلاتها من شركات أخرى داخل نفس العنقد، 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 والأسوق والموردين والزبائن.
 ٥. منح الشركات الصناعية القدرة على تحسين كفاءتها العامة من خلال التخلص من الانشطة غير الفعالة، إذ أن عدم قدرة الشركات المتنافسة على الاستثمار والقدم يمكن 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 تقرره 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 العنقد الواحد.
 ٥. تنشيط دور الحكومة في تشكيل تحالفات 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 مهمأً في تفعيل عمل الشركات الصناعية ودفعها نحو التقدم والازدهار، أذ تهدف هذه الاستراتيجية الى المساعدة في تفعيل نشاط الابتكار في القطاع الحقيقي لل الاقتصاد وتحديثها بشكل مستمر في ظل ظروف عدم كفاية الموارد وسياسة عدم تناقض 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؛ وتحسين كفاءة الصناعة المستهدفة.
 ٢. المساعدة في التنظيم العمل بالشكل الافضل، والعمل مع الشركات الخارجية لتلبية احتياجات الشركة التي تتالف من عدد من المصانع وتعزيز مصالحها.

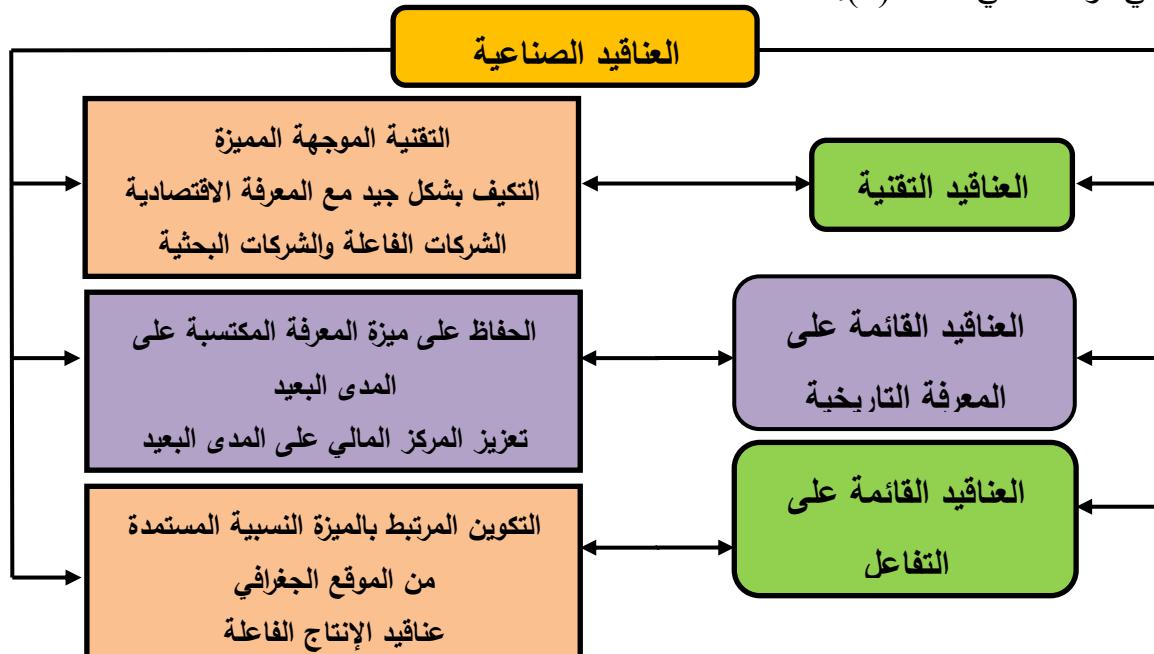
٣. الوصول إلى المدخلات والمعلومات المتخصصة، وزيادة الاستعانة بمصادر خارجية والتكميل الرأسى، وهذا بدوره يزيد الإنتاجية ويحسن الابتكار.
٤. توفر إطاراً يتيح فهماً أفضل للاقتصاد، مما يؤدي إلى رؤية لا تقدر بثمن للتحديات التي قد تواجهها الشركة والتي تمثل أهم مساعدة يمكن أن تقدمها الحكومة.
٥. زيادة تجمع المعرفة 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 (7: 2018: Prokhorova, et al.,) بأن للعناقيد الصناعية عدداً من الأهداف تسعى غالبية الشركات إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال تظافر 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 منظمية 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:** تلğa العديد من الشركات إلى اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية في محاولة منها لتحسين الانتاج وتحقيق النمو والازدهار وبما يعكس على ربحية الشركة، اذ تتميز هذه العناقيد باحتواها على عدد من الانواع تختلف بحسب طبيعة عمل كل شركة، إلا أن اكثراها اعتماداً تكمن في: (زرقين وطاهر، 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 تتمتعه 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 بشريبة معينة من الزبائن، كما أنه قد يستهدف الزبائن ذوي الدخل المرتفع.
 ٣. **العناقيد الصناعية حسب نوع الترابط:** ينقسم هذا النوع من العناقيد إلى قسمين:

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

ب. العناقيد الافقية: وفيه يتكون العنقود مهن عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشتهر في التقنية وقوى العاملة والموارد وربما الأسواق. في حين أكد (Prokhorova, et al., 2018: 12) على أن للعناقيد الصناعية عدداً من الانواع تسهم في المساعدة على التنظيم العملية الصناعية والعمل معًا 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 الأفتراضي والذي يعكس اختبار فرضياتي البحث الرئيستان الاولى والثانية فيما يتعلق بطبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين عناصر الثقافة التنظيمية واستراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وعلى النحو الاتي:
اولاً. تحليل علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية ومنفردة) واستراتيجية العناقيد الصناعية: يتولى هذا التحليل مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، وكما يأتي:

١. تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) 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 (مجتمعية)، 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 الأولى.

الجدول (١): العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) واستراتيجية العقائد الصناعية

عناصر الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.949*		استراتيجية العقائد 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 العقائد الصناعية: تعكس هذه العلاقة اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) واستراتيجية العقائد الصناعية في الشركة قيد البحث، اذ يتضح من معطيات الجدول (٢) الآتي:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيم التنظيمية) واستراتيجية العقائد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.777) عند درجة معنوية (0.05)، وهذا ما يؤكّد حقيقة أنّ 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 العقائد 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 والتقدّم.

ج. وجود علاقة ارتباط معنوية بين (أسلوب الإدارة) واستراتيجية العقائد 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 العقائد الصناعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.882) عند درجة معنوية (0.05)، وهذا ما يدل على أنّ لـ (المعتقدات التنظيمية) دوراً في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي لأنّ ثراها الفعال في تحقيق الاهداف التنظيمية.

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

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

عناصر الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد		
المعتقدات التنظيمية	اسلوب الإدارة	القواعد والاعراف	القيم التنظيمية	استراتيجية العقائد الصناعية

N = 30

* $P \leq 0.05$

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

ثانياً. تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية ومنفردة) في استراتيجية العنايدين الصناعية: يركز هذا التحليل على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرعية المتبعة عنها وكما يأتي: تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) في استراتيجية العنايدين الصناعية: يمثل مضمون هذا التأثير اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) في استراتيجية العنايدين الصناعية، إذ يوضح الجدول (٣) ان عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) وبدلالة معامل التحديد (R^2) تفسر (90%) من الاختلاف في امكانية تبني استراتيجية العنايدين 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) إلى ان التغيير في عناصر الثقافة التنظيمية وحدة واحدة يقود إلى التغيير في استراتيجية العنايدين 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 استراتيجية العنايدين الصناعية تستمد مقومات تبنيها 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 العنايدين الصناعية. وبذلك تقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) في امكانية تبني استراتيجية العنايدين الصناعية.

الجدول (٣): تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مجتمعية) في استراتيجية العنايدين الصناعية

استراتيجية العنايدين الصناعية						المتغير المعتمد
P	R^2	T	F	B1	B0	المتغير المستقل
0.000	0.901	15.983	255.44	0.949	0.174	عناصر الثقافة التنظيمية

$$df = (1,28) \quad N = 30 \quad P \leq 0.05$$

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

أ. تأثير (القيم التنظيمية) في استراتيجية العنايدين الصناعية: تقضي معطيات الجدول إلى وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في استراتيجية العنايدين الصناعية، فقد فسرت هذه (القيم التنظيمية) لوحدها وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (60%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجية العنايدين الصناعية في الشركة قيد البحث، وأن النسبة المتبقية البالغة (40%) تعود إلى 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 التغيير في القيم التنظيمية وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في استراتيجية العنايدين الصناعية ما نسبته (0.777) ويدعم معنويته قيمة T المحسوبة البالغة (6.537) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)،

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

بـ.تأثير (القواعد والاعراف) في استراتيجية العناقيد الصناعية: تفضي معطيات الجدول الى وجود تأثير معنوي لقواعد والاعراف في استراتيجية العناقيد الصناعية، فقد فسرت هذه (القواعد والاعراف) لوحدها وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (93%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجية 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 درجتي حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما توضح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغيير في (القواعد والاعراف) وحدة واحدة يؤدي الى التغيير في استراتيجية العناقيد الصناعية ما نسبته (0.966) ويدعم معنويته قيمة T المحسوبة البالغة (19.736) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (0.05)، وفي ذلك اشارة الى اسهام (القواعد والاعراف) في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، اي ان امكانية الشركة قيد البحث في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية يتوقف على القواعد والاعراف التي تتبعها.

جـ.تأثير (أسلوب الادارة) في استراتيجية العناقيد الصناعية: يتضح من معطيات الجدول تأثر استراتيجية العناقيد الصناعية بأسلوب الادارة في الشركة قيد البحث، فقد فسر هذا العنصر (أسلوب الادارة) لوحده وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (71%) من الاختلافات الكلية في امكانية تبني استراتيجية 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 درجتي حرية (1,28) ومستوى معنوية (0.05)، كما توضح معطيات الجدول وبدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغيير في (أسلوب الادارة) وحدة واحدة يؤدى الى التغيير في استراتيجية 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 الادارة) في تفسير التأثير الذي يطرأ على متغير استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث على نحو يمكننا القول ان تبني استراتيجية العناقيد في الشركة تخضع لأسلوب الادارة المتبناة فيها، أي ان امتلاك الشركة قيد البحث لقادة يتبعون اسلوب معين في الادارة يEDA تشجيعاً لتبنيها استراتيجية العناقيد الصناعية.

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

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

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

استراتيجية العنايدين الصناعية						المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
P	R ²	T	F	B1	B0	
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 والأعراف
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 تباين تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في استراتيجية العنايدين الصناعية: يمثل مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه يتباين تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في إستراتيجية العنايدين الصناعية عن طريق استعمال تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise)، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (٥) إلى وجود تباين في تأثير المتغير المستقل (عناصر الثقافة التنظيمية) في المتغير المعتمد (استراتيجية العنايدين الصناعية) وعلى النحو الآتي:

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

R ²	المتغيرات المستقلة الدالة	المرحلة
0.93	القواعد والأعراف	الأولى
0.96	القواعد والأعراف، والمعتقدات التنظيمية	الثانية
0.97	القواعد والأعراف، والمعتقدات التنظيمية، وأسلوب الإدارة	الثالثة

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 التغييرات الحاصلة في استراتيجية العنايدين الصناعية، وأن (7%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أدخل عنصر (المعتقدات التنظيمية) إلى جانب عنصر (القواعد والأعراف) فإن القدرة التفسيرية للأنموذج ستزداد من (93%) إلى (96%)، وفي الوقت ذاته إذا ما أدخل عنصر (أسلوب الإدارة) إلى جانب العنصرين السابقين فإن القدرة التفسيرية للأنموذج 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 التغييرات الحاصلة في إمكانية تبني إستراتيجية العنايدين 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 استراتيجية العنايدين الصناعية والسبب قد يكون تداخله مع عنصري القواعد والأعراف والمعتقدات التنظيمية.
 وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الشركة قيد البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تمثل ثقافة الشركة نظام متكامل من القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة فضلاً عن القواعد والاعراف ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة والافتراضات الاساسية التي يلتزم بها جميع اعضاء الشركة لتكون بمثابة معايير تحديد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ.
٢. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً في تشجيع عمل الشركة من خلال ما تفرزه العادات والقيم والاعراف السائدة بين الافراد العاملين من اثار ايجابية تتعكس 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 منظمية غير ملموسة، وعلى نحو ينعكس على تحسين اداء عمليات الشركة ووصول منتجاتها إلى السوق بشكل سريع و مباشر.
٤. اتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية(مجتمع) وامكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث. على نحو يؤكد اقتران تلك العناصر ودورها المهم في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة.
٥. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى مستوى عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) وامكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل عنصر من العناصر وامكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة، فقد امتلك عنصر القواعد والاعراف أعلى قيمة ارتباط ليؤشر دورها في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، كما اتضح اهمية عنصر المعتقدات التنظيمية واسلوب الادارة والقيم التنظيمية في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث.
٦. أفصحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لعناصر الثقافة التنظيمية (مجتمع) في امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث وعلى نحو يعكس أهمية تلك العناصر في تفسير امكانية 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 الادارة، والمعتقدات التنظيمية).
٧. افضت نتائج تحليل تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (منفردة) إلى الاستنتاج بتأثر امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث بكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية وعلى النحو الآتي:
 - أ. تستمد استراتيجية العناقيد الصناعية امكانية تبنيها في الشركة قيد البحث على ما تمتلكه من قواعد واعراف والتي تشجع على تبني تلك الاستراتيجية.
 - ب. امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث مر هون بالمعتقدات التنظيمية الخاصة بها وتطبيقاتها على نحو يسمح لها بتبني تلك الاستراتيجية.
 - ج. يتوقف امكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث على اسلوب الادارة المتبناة من قبل قادتها.

د. يعتمد امكانية تبني استراتيجية 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 دفعه واحدة في إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية في الشركة قيد البحث، فقد ساهم عنصر القواعد والاعراف بشكل اكبر في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، إذ أن قيام الشركة بتطبيق القواعد والاعراف الخاصة بها يمكنها من تبني استراتيجية 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. المقترنات:

١. تعميق الوعي بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وعناصرها والعمل على امتلاكها وتطبيقاتها لما لها من أهمية تتعكس بشكل ايجابي على واقع أداء عمل الشركة وتزيد من قدرتها على البقاء والتأسلم مع ما يحيط بها من متغيرات.

٢. ضرورة تبني استراتيجية العناقيد الصناعية من قبل الشركات عامة والمحوسبة خاصة نتيجة لما تقدمه هذه الاستراتيجية 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 استراتيجية العناقيد الصناعية بشكل ناجح وكفؤ.

٤. ضرورة تبني اسلوب الادارة المناسب لإنجاح إمكانية تبني استراتيجية العناقيد الصناعية.

٥. ضرورة أن تكون القيم التنظيمية متأصلة بعمق في ثقافة الشركة مع التأكيد على الالتزام بها وتعزيز دورها في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية.

٦. ضرورة استمرار الشركة قيد البحث في إعداد وتنظيم دورات تدريبية للعاملين بهدف رفع درجة الوعي لديهم وزيادة مستوى التثقيف بشكل يضمن تفهمهم لأساليب الإنتاج الحديثة.

٧. ضرورة تحديد معوقات التنفيذ الرئيسية والمتمثلة في اختلاف العادات والتقاليد، والتقدير التقني لأساليب الإنتاج في الشركة قيد البحث، والعمل على تلافيها بما يضمن تبني استراتيجية العناقيد الصناعية بشكل فاعل وكفؤ.

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 الأخرى.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. زرقين، عبود وطاهر، تواثية، (٢٠١٤)، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٤١.

٢. الطائي، مني حيدر عبد الجبار (٢٠١٢)، دور الثقافة التنظيمية في بناء الشركة الفاعلة، مجلة جامعة بغداد، العدد ٤.

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 العراقي، المجلة العربية للادارة، 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, 1th.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.