



فرائض للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



Strategic behavior and its impact on enhancing organizational excellence. An analytical study of the opinions of a sample of workers at the Iraqi National Hospital in Balad

Ali Burhan Abid Alhosine
Salah al-Din Education Directorate

Aliburhan2020@gmil.com

07823791118

Abstract: The research aimed to examine strategic behavior and its impact on enhancing organizational excellence at Iraq National Hospital. The current research relied on the (descriptive-analytical) approach, which is characterized by optimal flexibility, as this approach contributes to a more accurate diagnosis and study of the reality under study. The research used a questionnaire as the primary tool for collecting data and information related to the field aspect of the research. The research community included employees at Iraq National Hospital, while the research sample was limited to a number of employees, totaling (120) workers out of a study community of (172) workers. (110) valid questionnaires were received for statistical analysis. The data were analyzed using appropriate statistical methods (AMOS, SPSS) to test the research hypotheses. The research problem was: What is the impact of strategic behavior on enhancing organizational excellence in the organization under study? The research results showed that strategic behavior patterns enhanced the organizational excellence of the organization under study.

Keywords: Strategic behavior, organizational excellence, Iraq National Hospital in Balad.

DOI: 10.69938/Keas.2502049

السلوك الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز التفوق التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى العراق الاهلي في بلد

م.د. علي برهان عبد الحسين

مديرية تربية صلاح الدين

Aliburhan2020@gmil.com

07823791118

المستخلص: هدف البحث الى اختبار السلوك الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز التفوق التنظيمي في مستشفى العراق الاهلي. اعتمد البحث الحالي على المنهج (الوصفي التحليلي)، والذي يتسم بالمرونة المثلى، اذ يسهم هذا المنهج في تشخيص ودراسة الواقع المبحوث على نحو اكثر دقة. استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. لقد اشتمل مجتمع البحث على العاملين في مستشفى العراق الاهلي، اما عينة البحث فاقتصرت على عدد من العاملين والبالغ عددهم (120) عاملا من اصل مجتمع الدراسة البالغ

عدددهم(172) عامل، وتم استلام(110) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة(AMOS,SPSS)، لغرض اختبار فرضيات البحث. وكانت مشكلة البحث هي ما هو تأثير السلوك الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة. وبينت نتائج البحث إن انماط السلوك الاستراتيجي قد عززت من التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي، التفوق التنظيمي، مستشفى العراق الاهلي في بلد.

Corresponding Author: E-mail: Aliburhan2020@gmil.com

المقدمة

غيرت العولمة العديد من انماط منظمات الاعمال، الامر الذي دفع بتلك المنظمات للبحث عن موارد جديدة يمكن استغلالها بشكل امثل لتقديم حلول مرضية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات، وهذا لا يمكن تحقيقه من فراغ، وانما عن طريق قيام تلك المنظمات بتبني أحد المفاهيم التي طرحها الفكر الاستراتيجي، والمتمثل بالسلوك الاستراتيجي(وهو مجموعة من التصرفات والافعال التي يقوم بها الافراد لتحقيق التكيف والموائمة مع التغيرات البيئية، بهدف اتقان مهارات جديدة وادخال اساليب عمل جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية من جهة، وكسب رضا وولاء الزبائن وتقوية العلاقة معهم من جهة اخرى)، والذي يهدف الى تحسين مستويات الاداء لدى الافراد في المنظمة، فضلا عن دوره في دفع المنظمات الى خوض غمار المنافسة، اذ تم دعمه بأحد المفاهيم المهمة الا وهو التفوق التنظيمي(وهو تميز المنظمة بأداء يفوق الاداء المتوقع، فضلا عن اقامة علاقات جيدة مع كافة المتعاملين معها، والتعرف على ذلك بتسخير كافة الموارد المادية والبشرية أداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف)، الذي يعمل على تقديم خدمات مبتكرة وذات قيمة للزبائن، الامر الذي يسهم وبشكل فعال في تحسين صورة المنظمة المبحوثة. الامر الذي سوف يعزز من قدرات وامكانيات المنظمة المبحوثة على مواجهة المخاطر والتحديات التي تواجهها، فضلا عن تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، الامر الذي يسهم في تقوية اواصر العلاقة بين المستشفى والزبائن، وبالتالي زيادة ثقتهم وكسب رضاهم وولائهم. تم تطبيق البحث الحالي في احد أهم القطاعات الخدمية في بلد الا وهو(مستشفى العراق الاهلي)، والذي يقدم خدمات صحية متنوعة لشريحة واسعة من الزبائن في مدينة بلد والمناطق القريبة منها.

ومن هذا المنطلق، فإن الإطار الفكري لهذه البحث، يتمحور من خلال التعرف على السلوك الاستراتيجي وابعاده، والتفوق التنظيمي وطبيعة العلاقة والاثر بينهم، وتم تقسيم البحث على ثلاث مباحث، المبحث الاول تناول الاطار المنهجي للبحث، المبحث الثاني تناول الاطار النظري للبحث، المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث، وفي ضوء تلك المعطيات تم اختيار(مستشفى العراق الاهلي في بلد) ميدانا لتشخيص تلك المنطلقات.

المحور الاول : الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته.

مع زيادة التغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها المنظمات بشكل عام، والمنظمات الخدمية بشكل خاص والمتمثلة بالغموض البيئي وندرة الموارد وسرعة التحول في متطلبات الزبائن ورغباتهم، فضلا عن شدة المنافسة لتقديم افضل الخدمات الصحية إلى زبائنهم، وبغية اثارة مشاعر واحاسيس الزبائن بطريقة تحفزهم على تجربة خدماتها، وتوصية الاخرين باستخدامها وتفضيلها على المنظمات المنافسة لها.

الامر الذي يتطلب تبني مفاهيم وانماط استراتيجية مبتكرة وقادرة على تحديد مسارات المستشفى، فضلا عن تبني سلوك استراتيجي، بغية تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة، ومن خلال ذلك فإن المعضلة الميدانية للبحث تتمثل في السلوك الاستراتيجي وأنماطه، أهمية كبيرة في تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة، وذلك من خلال السلوكيات الاستراتيجية لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات خارجيا وحل الصراعات بين العاملين داخليا، وتوظيفها لصالح مجريات العمل، الامر الذي ينعكس ايجابا على تقديم خدمات صحية متميزة والتي تسهم في اثارة المشاعر والعواطف الايجابية لزبائن المنظمة المبحوثة مقارنة بالمنظمات الاخرى. ومن خلال ما تقدم، فيمكن اثارة التساؤل الرئيسي الذي ينطلق منه البحث الحالي وهو: ما هو تأثير السلوك الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ فضلا عن مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة ابعاد السلوك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي؟
2. ما مدى الارتباط بين ابعاد السلوك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
3. ما مدى تأثير ابعاد السلوك الاستراتيجي على التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث.

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة، والموقع المختار للبحث، إذ يسهم البحث عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالسلوك الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة، وتوضح أهمية البحث في المجالات الآتية:

1. التركيز على دور السلوك الاستراتيجي الذي يمثل احد اهم المفاهيم الاستراتيجية التي تسهم في توجيه المنظمة نحو التفرد والتميز.
2. يوفر التفوق التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة، القدرة على بناء القدرات لمواجهة التعقيدات والمشاكل التي تواجه عملهم .
3. إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة أن تحقيق التفوق التنظيمي، يتطلب إشراك اصحاب المصلحة، وان اشراكهم يتضمن اكثر من مجرد اتخاذ قرار والذي يحتاج الى معلومات.

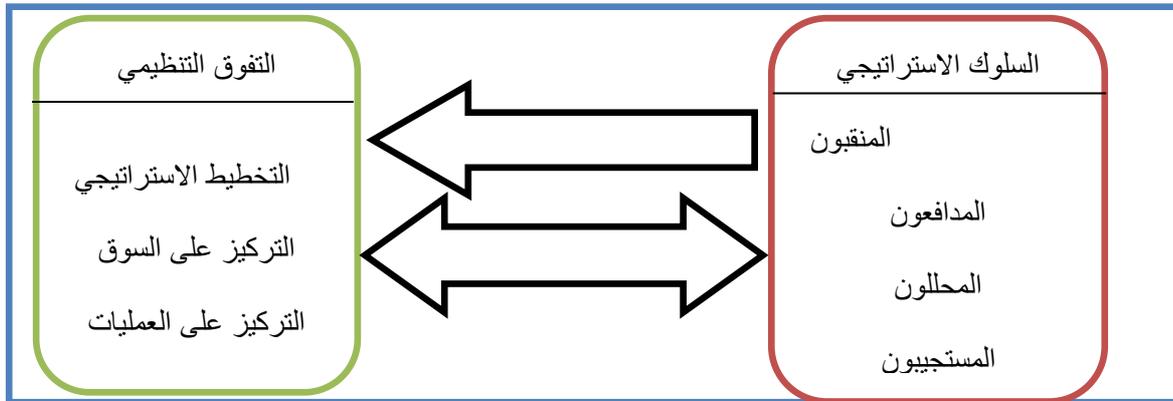
ثالثاً : أهداف البحث.

في ضوء التعرف على مشكلة البحث واهميته والتي تم التعبير عنها بمجموعة من التساؤلات، يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها :

1. التعرف على مدى استخدام العاملين في المنظمة المبحوثة انماط السلوك الاستراتيجي .
2. تحديد مستوى التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
3. بيان تأثير توافر السلوك الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
4. اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين السلوك الاستراتيجي وبين التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

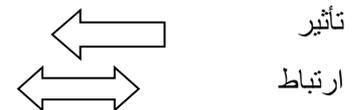
رابعاً : المخطط الفرضي للبحث.

استناداً الى الاطار الفكري للأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث السلوك الاستراتيجي(الربيعي،2023)، التفوق التنظيمي(النصراوي،2014)، وبالاعتماد على مشكلة البحث وسريانها لتحقيق أهدافه تم صياغة المخطط الفرضي للبحث، والموضح في الشكل (1) والذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

المصدر : من اعداد الباحث .



خامساً : فرضيات البحث.

تماشياً مع أهداف البحث ولاختبار مخططه تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة نعرضها على النحو الآتي:

1. لا يتبنى العاملين ابعاد السلوك الاستراتيجي و ابعاد التفوق التنظيمي في المنظمة لمبحوثة.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد السلوك الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة والتفوق التنظيمي بابعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي بابعاده مجتمعة ومنفردة والتفوق التنظيمي بابعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.

سادساً : حدود البحث.

تمثلت حدود البحث بالآتي:

- 1.الحدود البشرية: تمثلت بعينة من العاملين في المنظمة المبحوثة.
- 2.الحدود المكانية: انحصرت ب(مستشفى العراق الاهلي في بلد).
- 3.الحدود الزمانية: انحصرت في المدة الزمنية التي أجري فيها البحث للفترة من(1 / 3 / 2025) إلى الفترة (30 / 4 / 2025).
- 4.الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية للبحث في متغيرين (السلوك الاستراتيجي، التفوق التنظيمي) وبما تتضمنه من أبعاد فرعية.

سابعاً : اساليب جمع البيانات.

من أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد نوعين من الأساليب في جمع البيانات وكالآتي:

- أ. المصادر العملية (الاولية) وتتمثل بمجموعة من البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الجانب التطبيقي للبحث، وذلك عن طريق استمارة الاستبانة التي تمثل الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدها البحث.
- ب. المصادر العلمية (الثانوية) تم تغطية الجانب النظري من خلال العديد من المصادر العلمية المتوفرة في المكتبات والتي تتمثل الرسائل والأطاريح الجامعية والمجلات والدوريات والكتب العلمية ، فضلاً عن الاعتماد على شبكة الانترنت .

ثامناً : الدراسات السابقة.

| 1. الربيعي (2023) | |
|---------------------|---|
| عنوان الدراسة | تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية – الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في مصرف الرافدين |
| مجتمع وعينة الدراسة | شمل مجتمع الدراسة على المسؤولين في الإدارة العامة في مصرف الرافدين والمنطقة الوسطى وموقعة الجغرافي في محافظة بغداد ومحافظات الفرات الاوسط، وتم اختيار عينة الدراسة لعدد من المسؤولين والبالغ عددهم (115) مسؤولاً . |
| أهداف الدراسة | اختبار مستوى العلاقة بين السلوك الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية بشكل منفرد مع جودة الخدمة المصرفية ابعادها الفرعية احصائياً . |
| أهم الاستنتاجات | أن اهتمام المصرف بتطبيق استراتيجيات اليقظة الاستراتيجية ميدانياً سوف يسهم من تحقيق تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية، لان وجود اليقظة الاستراتيجية ميدانياً جنباً الى جنب مع تبني الادارة العليا للمصرف السلوك الاستراتيجي سوف تحسن وتطور من جودة الخدمات المصرفية بشكل كبير وملحوس. |

| 2. النصراوي (2014) | |
|---------------------|---|
| عنوان الدراسة | ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية |
| مجتمع وعينة الدراسة | طبقت الدراسة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية على عينة مكونة من (76) فرداً يتمثلون ب(مديري المعامل ومعاونيهم، ومديري الاقسام، ومديري الشعب والوحدات، ومسؤولي الخطوط الانتاجية). |
| أهداف الدراسة | تحديد علاقات الارتباط والاثر لادارة الالتزام العالي في تحقيق التفوق التنظيمي ومعرفة مدى الاهتمام بهذه الابعاد من قبل الشركة المبحوثة. |
| أهم الاستنتاجات | وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة، وان ادارة الالتزام العالي لها تأثير معنوي ايجابي في متغير التفوق التنظيمي. |

تاسعاً : الاضافة العلمية للبحث.

يشكل البحث الحالي وبتواضع مساهمة فكرية في الجانب النظري لرفد مكاتب المنظمات الصحية.

1. تتناول البحث الحالي متغيرين في الفكر الإداري والتنظيمي يعززان الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي وبالشكل الذي يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية.
2. إتمد البحث الحالي مستشفى العراق الاهلي ميداناً له وعينة من العاملين فيه.
3. تتناول البحث الحالي متغيرات رئيسية وإبعاد فرعية، تتناسب مع طبيعة مجتمع البحث وخصوصيته.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً : السلوك الاستراتيجي.

1. مفهوم السلوك الاستراتيجي.

ظهر الاهتمام بمفهوم السلوك الاستراتيجي من قبل منظمات الأعمال في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، وخصوصاً بعد توجه العديد من المنظمات الى الاهتمام بتلك المفاهيم الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التكيف والموائمة مع التغيرات البيئية، إذ أصبح هذا المفهوم نهج واسع النطاق، إذ يمكن تطبيقه على مختلف مجالات الحياة، ولكن لكل مجال طريقة مختلفة في التعامل، بغية تحديد العلاقات بين العوامل البيئية والسلوكية، مثلاً لا يوجد شخصان يتفعلان بنفس الطريقة مع نفس الموقف إذ تكون لكل منهما استجابة معينة مع نفس الموقف (Sundararaj&Rejeesh,2021:2). ان لمفهوم السلوك الاستراتيجي في البيئة الداخلية دور كبير في تحسين بناء العمل التنظيمي عن طريق متابعة الاعمال والاجراءات الادارية وجعلها اكثر كفاءة وفاعلية، فضلاً عن مساعدة المنظمة على تحقيق التكيف مع الاحداث البيئية، من خلال اجراء عمليات المسح الاستباقي التي تساهم في استغلال الفرص وتجنب المخاطر التي تواجهها (الدماطي،2023:2).

في ما يلي الجدول (1) يستعرض مفهوم السلوك الاستراتيجي كما ورد في عددٍ من الأدبيات المتخصصة وحسب اطلاع الباحث وقراءاته بصدد الموضوع كالاتي :

الجدول (1) السلوك الاستراتيجي

| المفهوم | الباحث، السنة، الصفحة |
|--|-------------------------|
| الخيارات التي تعمل على تحقيق عملية التكيف التنظيمي، اي تحقيق الموائمة التنظيمية مع العوامل البيئية سريعة التغيير، والتي تساهم في تحقيق قدراتها التنافسية على الامد البعيد. | Behling&Lenzi,2019:259 |
| الاسلوب الذي تعتمد عليه الإدارة العليا من أجل تحقيق الهيمنة الاجتماعية للعاملين الذين يتعاملون معهم داخل المنظمة، وتقوية العلاقات التنسيقية بينهما، لغرض تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها. | Hussein& Hafedh,2020:13 |
| القيم الثقافية لمدرء المنظمات، التي تمثل عاملاً مهماً في تحديد طبيعة التصورات الموجهة نحو الفرص والتهديدات، فضلاً عن تحديد مدى كفاءتهم في الحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحقق لهم التفوق في الاسواق. | الفتلاوي واخرون،2021:51 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومن خلال التعاريف الواردة اعلاه يرى الباحث السلوك الاستراتيجي، بأنه مجموعة من التصرفات والافعال التي يقوم بها الافراد لتحقيق التكيف والموائمة مع التغيرات البيئية، بهدف اتقان مهارات جديدة وادخال اساليب عمل جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية من جهة، وكسب رضا وولاء الزبائن وتقوية العلاقة معهم من جهة اخرى.

2. أهمية السلوك الاستراتيجي.

يمكن توضيح أهمية السلوك الاستراتيجي في مجموعة من النقاط التالية (بجاي ومحمد،2021:355)، (Adizes et al,2017:232).

1. يساهم في ادامة وتحسين العلاقات مع المجهزين في الاسواق الامر الذي يعمل على تقوية موقفها الشرائي مقارنة بالمنافسين، فضلاً عن تقوية العلاقات مع الزبائن بغية كسبهم .
2. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات كاستراتيجية تقليل التكاليف واستراتيجية السعر الحدي(هامش ربح قليل)، والتي تعتبر بمثابة حواجز حماية للمنظمة اما الداخلين الجدد.

3. يدفع المنظمة على اجراء التغييرات المستمرة في اماكن العمل التنظيمية، الامر الذي يسهم في تحسين مستويات الاداء .

4. يزيد من حالات التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها، من خلال المسح الشامل للبيئة، مما يمكنها من تحديد الفرص المستقبلية والتحديات المحتملة .

3. مراحل السلوك الاستراتيجي.

تمثل مراحل السلوك الاستراتيجي نهج واضح وموضوعي لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، لتحقيق التناسق والتكامل بين جميع الوظائف (الانتاجية والمالية والتسويقية) وجعلها اكثر قدرة على تحليل تصرفات المنافسين ومراجعة الهياكل التنظيمية وتقييم الاستراتيجيات المعتمدة، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. واهم تلك المراحل ما يلي (الربيعي، 2023: 38-40). (Xiying&Shiping,2014:74).

1. مرحلة التقييم الاستراتيجي.

تعتبر عن مدى فاعلية المنظمات في الاستجابة للتحديات الجديدة، ومحاولة تكييف استراتيجياتها مع التغييرات البيئية المحتملة، فضلا عن أن الحاجة لمرحلة التقييم الاستراتيجية هي لغرض تشخيص التدخلات المناسبة ومراقبة الأحداث بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف المنشودة (Lupina,et,al,2023:302)، ويعد التركيز على تقييم الاستراتيجيات مرحلة مهمة لمنظمات الاعمال لأنها تساعدها في الحصول على معلومات جديدة تعد بمثابة المرآة لعكس الفرص المتاحة، كما انها تسهم في التخلص من المعلومات غير الضرورية (Shlaka,2022:693)، ويشير (Hieu&Nwachukwu,2019:44) الى ان مرحلة التقييم الاستراتيجي تمتاز بميزتين هي،

أ- اعطاء إشارات استباقية للعوامل التي قد تكون سببا في فشل الاستراتيجية المعتمدة.

ب- يمنع المنظمات من اتخاذ القرارات الخاطئة .

2. مرحلة التعبئة الاستراتيجية (تعبئة الموارد).

وتعرف مرحلة تعبئة الموارد، بانها استخدام مجموعة من الاليات التي تسهم في مساعدة المنظمة في الحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة في الوقت المناسب والسعر المناسب، فضلا عن ضمان استخدامها بشكل امثل (قدوري وحמיד، 2019:361). المنظمات التي تتمتع بسمعة ومكانة ذهنية عالية تكون اكثر حصولا على الموارد من تلك المنظمات حديثة التكوين والتي تواجه صعوبة كبيرة في تعبئة مواردها بسبب حالات عدم اليقين العالية بشأن الاحداث المستقبلية وعدم تناسق المعلومات والجودة غير المؤكدة (Vanacker,2020:2). الامر الذي فرض على تلك المنظمات اعتماد مجموعة من الاجراءات والتوجهات التي تساعدها في حشد الموارد وتهيئتها بغية استمرارية تنفيذ انشطتها الانتاجية والخدمية وضمان استمراريتها (ضيدان ولقطة، 2021: 7).

3. مرحلة صنع القرار.

بعد مرحلة التقييم ومرحلة تعبئة الموارد، يتم في هذه المرحلة التحضير لعملية صنع القرارات التي اصبحت تمثل أمر بالغ الأهمية، وخصوصا بعد تزايد مطالبات المنظمات بإيجاد الحلول الاسرع للمشكلات التي تواجهها، إذ تعد عملية صنع القرار خطوة مهمة لتحقيق النجاحات الاستراتيجية في الامد البعيد (Kunn,et,al,2023:1). وقد تطورت عملية صنع القرارات بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية في المنظمات المعاصرة إذ اصبحت تتخذ من خلال اسلوبين هما:- الأسلوب الجذري (استكشاف المعرفة) والاسلوب التدريجي (استغلال المعرفة)، وتوظيف نتائجها بغية تحقيق أهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (Sabri,2022:397).

4. مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

الهدف الرئيسي من مرحلة التنفيذ الاستراتيجي هو التطبيق الكفوء لجميع الخطط والاجراءات، بغية تحقيق النجاح الاستراتيجي الشامل على مستوى المنظمة ككل (الكبيسي ومهدي، 2019:4). وهذا ما اكده (Xiying&Shiping,2014:74) على ان عملية التنفيذ ينبغي ان تتم على وفق غرار الامكانيات والموارد المتاحة لدى المنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار جميع المنعطفات الاستراتيجية التي قد تواجههم اثناء عملية التنفيذ والتي تتطلب اتباع سلوكاً مختلفاً وحسب المواقف التي تواجهها.

وتعد من أهم مراحل السلوك الاستراتيجي وذلك لدورها الكبير في تحديد نجاح او فشل الخطط التي تم وضعها في المراحل الثلاث السابقة، إذ إنّ الفشل في عملية التنفيذ يعني الفشل في جميع المراحل السابقة، لذلك لا بد أن تتم عملية التنفيذ بشكل يتوافق مع استراتيجيات وانشطة المنظمة المعتمدة (جاسم والعباسي، 2023:435).

ثانياً: ابعاد السلوك الاستراتيجي.

تم اعتماد السلوكيات الاستراتيجية من قبل المنظمات بشكل كبير في السنوات الاخيرة، اذ لا يمكن أن تعمل هذه المنظمات بمعزل عن تطورات البيئة الداخلية والخارجية وما تنتجه من مواقف مفاجئة تتطلب من قادة تلك المنظمات اعتماد الأسلوب الانسب لتلك

المواقف، إذ تم الاعتماد على نموذج (الربيعي، 2023)، الذي بدوره اعتمد على نموذج (Miles&Snow)، سوف نقدم من خلال ما يلي عرضاً مفصلاً لتلك الانماط.

1. سلوك المنقبون.

يعد من أهم انماط السلوك الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمات للسعي والمحافظة على مكانتها في الاسواق، إذ دائماً ما يكون هذا الأسلوب متبع من قبل المنظمات التي تريد الريادة لمنتجاتها في الاسواق، من خلال التوسع في الأنشطة أو تقليصها تبعاً للظروف البيئية التي تواجهها (فلوحي، 2022:104). والتركيز على أولوياتها الاستراتيجية في عمليات التصميم المتخصصة ذات المرونة العالية والموثوقية، بغية تلبية احتياجات الزبائن عن طريق طرح منتجات ذات جودة واسعار مناسبة، فضلاً عن التسليم السريع وتقديم الخدمات ما بعد البيع (Agbejule, 2021:5). كما ويسهم هذا النمط الاستراتيجي في التعامل مع التطورات البيئية التي تكون فيها درجة عدم اليقين عالية، الأمر الذي يعزز من مستويات الأداء التنظيمي بشكل أفضل (Hawrysz, 2020:14). وتتصف المنظمات التي تعتمد هذا النمط من السلوك بمجموعة من الخصائص (ذياب، 2021:56) :

1. البحث السريع عن الفرص الجديدة واستغلالها لتقديم أفضل المنتجات للزبائن.
2. المرونة العالية في التفكير والابتكار المستمر.
3. تقليل معدلات الفشل والقضاء عليها عن طريق إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
4. اعتماد أسلوب الإدارة اللامركزية في إنجاز المهام واتخاذ القرارات.

2. سلوك المدافعون.

وفقاً لهذا النوع من السلوك فإن المنظمات المدافعة تكافح من أجل الحصول على حصة سوقية والسعي جاهدة للحفاظ عليها عن طريق تقديم منتجات ذات أسعار مناسبة لزيائنها (Lumbantoruan et al, 2020:3). إذ يسود هذا النمط في المنظمات التي تكون توجهاتها الاستراتيجية بعيدة عن الدخول في المخاطرة والمجازفة في المجالات التنافسية، ودائماً ما تمارس المنظمات المدافعة أنشطتها في المجالات الأكثر أمناً وأقل مخاطرة، حيث يكون التنافس فيها بشكل رئيسي على أساس الجودة والكلفة والتسليم السريع، مما يعني أنها قليلة المشاركة في تطوير المنتجات والأسواق الجديدة (فلوحي، 2022:105). فضلاً عن التركيز على التخطيط المكثف والأنشطة البحثية والترويجية لتسويق المنتجات، وزيادة كفاءة عملياتها التشغيلية (Khalaf&Hamed, 2022:31). فالتركيز بشكل كبير يكون على تخفيض الكلف وهذا ما يجعل من نمط المدافعون يتصف بمجموعة من الخصائص التي تعود بالنفع العام للمنظمات وهي (Lin et al, 2020:1139) :

1. قصر دورة حياة المنتج .
2. المرونة المستمرة والسرعة والدقة في تقديم وتسليم المنتجات في الوقت والمكان المناسبين .
3. المنافسة على أساس الكلفة من خلال التحسين المستمر، وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.
4. تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات أي زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها .
5. التفوق على المنظمات المنافسة من خلال التخصص الدقيق وتضييق نطاق عملياتها، والتركيز على قطاع سوقي معين يتم من خلاله استهداف فئة محددة من الزبائن (Omar&Yousif, 2023:34).

3. سلوك المحللون.

يؤكد على أن المنظمات التي تعتمد هذا النمط ينبغي عليها القيام بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي داخلياً، وعلى سلوكيات الأفراد العاملين أثناء التعامل مع الزبائن خارجياً (الثابت، 2017:189-190). ويقع هذا النمط ما بين نمط المنقبين ونمط المدافعين، أي أنه يعمل في ظل البيئات المستقرة والمتغيرة في آن واحد، إذ تسعى المنظمات المحللة للبقاء في السوق المستقرة، لكنها تبحث أيضاً عن ابتكار المنتجات الجديدة، إذ تسهم في جعلها أكثر تكيفاً مع سيناريوهات العمل المتغيرة والتي تصل ردود أفعالها إلى البيئات التنظيمية (Cassol, et al, 2019:105-106). إذ يهدف هذا النمط إلى تقديم مجموعة مستقرة من المنتجات، مع الأخذ بنظر الاعتبار محدودية اختراق الاسواق بغية تجنب المخاطر التي قد تعترضها، الأمر الذي يدفع هذا النمط إلى ضرورة الموازنة مع

طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة من جهة، ومع المواقف الاستراتيجية التي تواجهها من جهة أخرى، ولنمط المحلل مجموعة من الخصائص هي (Mirkhan,et,al,2017:343) :

1. اعتماد أسلوب الإدارة المركزية لتلبية الاحتياجات المستقرة، وأسلوب اللامركزية لمواجهة الحالات المضطربة.
 2. تحقيق الموائمة بين المتطلبات المستقرة والمتطلبات المرنة عن طريق اعتماد الكفاءة التي يتميز بها المدافعون والتعلم الذي يتميز به المنقبون.
 3. انجاز المهام والانشطة بشكل روتيني وفعال عن طريق اعتماد الهياكل والتعليمات الرسمية لغرض المحافظة على زبائنها لأطول فترة ممكنة.
 4. التفكير المنظم في حالة دخول الاسواق الجديدة، بغية ضمان الارباح وتكوين حصة سوقية مناسبة للمنظمة.
- 4. سلوك المستجيبون.**

يتم اعتماد هذا النمط عندما لا تستطيع المنظمات تحقيق الموائمة والانسجام مع خصائص الانماط الاستراتيجية الثلاثة (المنقبون، المدافعون، المحللون) اذ تسعى المنظمات التي تعتمد هذا النمط الى تحقيق التناغم والتكيف مع التقلبات السوقية، او كردة فعل اتجاه تصرفات المنظمات المنافسة لها في نفس الاسواق، ولذا يطلق على هذا النمط باستراتيجية ردة الفعل (صادق، 2020:684). اذ لا يتم اعتماد الخطط طويلة الاجل في تحليل الاحداث الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وانما يتم الاعتماد على الخطط الروتينية في مواجهة تلك الاحداث، اي ان القادة المستجيبون يتصرفون على أساس الواقع وليس على أساس المستقبل، ويتم اتخاذ القرارات في هذا النمط استناداً للخبرات المتراكمة فقط (الخالدي، 2020:69). وغالبا ما يمثل هذا النمط فشلاً استراتيجياً مقارنة بالانماط الأخرى بسبب عدم مطابقة الاستراتيجية المعتمدة مع الهيكل التنظيمي من جهة ومع تقنياتها وعملياتها التشغيلية من جهة أخرى، مما يؤدي الى عدم استمرارية المنظمة في تلك الاسواق، فضلا عن نشوء أسباب أخرى تؤدي الى تحقيق الفشل التنظيمي جراء الاعتماد على هذا النمط (الهموندي، 2020:157) وهي:

1. ضعف الرؤية الاستراتيجية لقادة المنظمة .
2. عدم امتلاك المعرفة السوقية الكافية، فضلا عن الفشل في تقييم المنافسين .
3. القصور في فهم احتياجات العاملين داخلياً، وفهم متطلبات الزبائن خارجياً.
4. المشاكل التكنولوجية والإدارية والمالية، وضعف الالتزام التنظيمي للعاملين، محدودية فرق العمل.
5. التركيز على تحقيق الاهداف قصيرة الامد.

ثانياً : التفوق التنظيمي.

1. مفهوم التفوق التنظيمي.

استخدم مصطلح التفوق التنظيمي للمرة الاولى في الحضارة اليونانية للإشارة الى رجال الدين المحترمين وذوي الشأن في مدينة اثينا القديمة، وتبع ذلك اعلان الفيلسوف افلاطون ضرورة اهتمام الدولة بالمتفوقين والعمل على تنمية معرفتهم وذلك قبل حوالي ألفي سنة، ثم ساد وانتشر مصطلح التفوق التنظيمي في معظم المدن الاوربية القديمة للتمييز بين الاشخاص ذوي النفوذ او الثروة او الشرف العالي، وفي علم الإدارة اهتمت المداخل الادارية الحديثة بتركيز جهودها لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي، فتم تحديد مدخل الإدارة العلمية كأساس للتفوق التنظيمي ومدخل العلاقات الانسانية، والذي اهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وازدادت اهمية عوامل أخرى تتمثل بفرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، بينما حددت المداخل الادارية الحديثة الفاعلية والذي يركز على تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة في ظل التغييرات البيئية السريعة اساساً لمفهوم التفوق التنظيمي (زايد، 2023: 42). في حين اشار (السيد، 2014: 107) الى ان التفوق التنظيمي نمط فكري، وأسلوب إداري يستند على منهج يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة لاشباع حاجات كافة الاطراف المتعاملة مع المنظمة، وهو نشاط هادف ومقصود من اجل تحقيق ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، وأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء المتميز.

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت التفوق التنظيمي، وفق آراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول رقم (2)

الجدول (2) مفهوم التفوق التنظيمي

| المفهوم | الباحث، السنة، الصفحة |
|--|-----------------------|
| تحقيق الاهداف والوصول الى اعلى درجات النجاح، وبما ان التفوق يسبقه تخطيط فعال، لذا اصبح تحديا كبيرا بسبب حدة المنافسة بين المنظمات. | فاضل،2019: 60 |
| قدرة المنظمة على التغيير والتجديد على المدى البعيد، لتحقيق اعلى مستويات التميز والذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة وفي جميع الاسواق. | Aslam et al,2020:284 |
| نشاط هادف مقصود في سبيل نشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية، واستثمار الفرص الحاسمة عن طريق التخطيط الاستراتيجي الكفوء، والالتزام بأدراك رؤيا مشتركة يسودها الهدف وكفاية الموارد والحرص والاداء المتميز. | Alhabeeb,2020:63 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد المصادر اعلاه.

من خلال ذلك يستنتج الباحث إن التفوق التنظيمي، هو تميز المنظمة بأداء يفوق الاداء المتوقع، فضلا عن اقامة علاقات جيدة مع كافة المتعاملين معها، والتعرف على ذلك بتسخير كافة الموارد المادية والبشرية أداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف.

2. اهداف التفوق التنظيمي.

تتجلى أهداف التفوق التنظيمي بالعديد من النقاط التي تم التركيز عليها من قبل الكتاب والباحثين وكالاتي :

1. التحسين المستمر للعملية الإدارية، وتطوير الموارد البشرية وتشجيعها على المشاركة.
2. توجيه ممارسات الإدارة نحو المستقبل، و يركز على جهود العاملين من اجل تحقيق رضا الزبون(عبدالوهاب،2016: 92).
3. إن الهدف من التفوق التنظيمي هو تكوين قوة عاملة مؤهلة، لديها القدرة على إنتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن، وخلق قيمة جوهرية تحقق رغباتهم.
4. تطوير الوعي اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تشجيع الابتكار والإبداع وتشجيع الاتصال الفعال(بلكير،2016: 168).

3. أبعاد التفوق التنظيمي.

ينطوي التفوق التنظيمي على عدد من الأبعاد، كل بعد لديه تأثير على بعض المتغيرات داخل التنظيم :

1. التخطيط الاستراتيجي.

وصف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية، وهو عملية تتصف بالشمول وتتطوي على تفكير عقلاني، يحاول بناء نظرة واسعة في جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل المنظمة وانشطتها، للموائمة بين الموارد والامكانيات الداخلية للمنظمة وبين نتائج البيئة الخارجية، من خلال الحد من نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة فضلا عن الحد من المخاطر واستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية(حسن،2020: 20). ومن المزايا التي تعود على المنظمة جراء اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي، وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة، والقدرة على احداث التغيير، وتخصيص الموارد والامكانيات بشكل فعال(عبد الوهاب،2016: 94). وبموجب هذا المعيار يتم اختبار قدرة المنظمة على اعتماد الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية وتعديلها لتلائم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية(يوسف،2020: 209).

2. التركيز على السوق.

يركز هذا البعد على ادارة العلاقة مع الزبون، ولتحقيق ذلك ينبغي الاستماع لصوت الزبون(الداخلي والخارجي)، والتحاور معه للتعرف على الخصائص المهمة والمؤثرة على حاجاته ورغباته وتوقعاته عن الخدمات والمنتجات الحالية المقدمة له والمستقبلية والتعرف على درجة رضاه او عدم رضاه، وتساعد هذه المعلومات المستحصلة في معرفة في كيفية استثمارها وادارتها بكفاءة وفاعلية، وذلك لتوفير فرص التحسين المستمر والابتكار في عروض الخدمات والمنتجات(حمد الله،2017: 164). فضلا عن ان هذا البعد يتيح للمنظمة التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وتفضيلاتهم وتوقعاتهم، وكذلك الاهتمام ببناء العلاقة مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي الى جذبهم وكسب رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم، وضمان تدفق المعرفة والمعلومات بين المنظمة والزبائن، مما يساهم في تكوين افكار واضحة المعالم للمنظمة(نادر وجاسم،2019: 232).

3. التركيز على العمليات.

يعتمد هذا البعد على فحص الجوانب المتعلقة بعمليات نظم الانتاج او الخدمات وكيفية تصميمها وادارتها وتحسينها من خلال تصميم انظمة عمل فعالة ورشيقة (Mattin,2013:34). بمعنى اخر هو القدرة على التكيف والمرونة وبالسرع الممكنة نحو الاحتياجات المتغيرة للزبائن بالاعتماد على استراتيجيات المنظمة والسوق، فضلا عن القيام بادخال تقنيات جديدة لانجاز الاعمال وتحقيق النجاح والاستدامة التنظيمية(حمد الله، 2017: 205). ويبحث في كيفية تصميم وتطوير اداء الخدمات والمنتجات التي تلبى احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، ويهتم هذا البعد في ادارة وتحسين المنظمة لعمليات الانتاج والتسليم في سبيل دعم سياساتها واستراتيجياتها، كما يركز هذا البعد على خلق قيمة مضافة لجميع اصحاب المصلحة والزبائن، ويرصد مستويات الاداء للمنظمات المنافسة والتي تقدم منتجات مماثلة(العواس وجواد، 2019: 192).

المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث

وصف وتشخيص متغيرات البحث وأختبار فرضياتها

يهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في نموذج البحث، وفرضياتها وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير (لدور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي)، تم اختيار عينة عشوائية، وبحسب إجابات أفراد البحث (عينة من العاملين في مستشفى العراق الاهلي)، على الاستبانة والبالغ عددها (120) استمارة.

الجدول (3) نتائج توزيع استبانة البحث

| عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل | نسبة الاسترداد | نسبة الاستجابة |
|------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| 120 | 110 | 110 | .916 | .916 |

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراتها.

يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف، التي أبداه المبحوثون حول المتغيرات الرئيسة للبحث، والمتمثلة بدور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، فضلا عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

1- وصف وتشخيص أبعاد السلوك الاستراتيجي.

يظهر الجدول (4) التحليل الوصفي للسلوك الاستراتيجي، وقد تم إجراء التحليل من خلال الوسط الحسابي والانحراف ، وأدنى وأعلى قيمة والأهمية النسبية وشدة الموافقة.

الجدول (4) وصف وتشخيص متغير السلوك الاستراتيجي وأبعاده

| المتغيرات والابعاد | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أدنى قيمة | أعلى قيمة | الأهمية النسبية | شدة الموافقة |
|--------------------|-------|---------------|-------------------|-----------|-----------|-----------------|--------------|
| المنقبون | xx1 | 4.144 | 0.687 | 1.00 | 5.00 | 82.88% | عال |
| المدافعون | xx3 | 4.188 | 0.567 | 2.40 | 5.00 | 83.77% | عال |
| المحللون | xx2 | 3.994 | 0.669 | 1.40 | 5.00 | 79.88% | عال |
| المستجيبون | xx4 | 3.611 | 0.838 | 1.00 | 5.00 | 72.23% | عال |
| السلوك الاستراتيجي | X | 4.004 | 0.504 | 2.37 | 5.00 | 80.08% | عال |

يلاحظ من الجدول (4) وجود مستوى ادراك (مرتفع) بين افراد العينة من العاملين حول متغير السلوك الاستراتيجي بابعاده المختلفة، وذلك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.004)، كما يلاحظ وجود مستوى اتساق (مرتفع) نتيجة لانخفاض قيمة الانحراف المعياري، مما يعزز اعتمادية نتيجة الوسط الحسابي، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للسلوك الاستراتيجي، فأن بعد (المدافعون) حقق (اعلى) مستوى إدراك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.188)، يليه بعد (المنقبون) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.144)، يليه بعد (المحللون) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.994)، واخيرا بعد (المستجيبون) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.611). ومن هنا تتوفر الاجابة على التساؤل المثار في مشكلة الدراسة والذي هو: ما مدى ادراك العاملين في الفنادق المبحوثة انماط السلوك الاستراتيجي.

2- وصف وتشخيص أبعاد التفوق التنظيمي.

يظهر الجدول (5) التحليل الوصفي للتفوق التنظيمي، وقد تم إجراء التحليل من خلال اعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وادنى واعلى قيمة، والأهمية النسبية وشدة الموافقة.

الجدول (5) وصف وتشخيص التفوق التنظيمي وأبعاده

| المتغيرات والابعاد | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أدنى قيمة | أعلى قيمة | الأهمية النسبية | شدة الموافقة |
|--------------------|-------|---------------|-------------------|-----------|-----------|-----------------|--------------|
|--------------------|-------|---------------|-------------------|-----------|-----------|-----------------|--------------|

| | | | | | | | |
|----------------------|-----|-------|-------|------|------|--------|-----|
| التخطيط الاستراتيجي | mm3 | 4.078 | 0.618 | 2.20 | 5.00 | 81.55% | عال |
| التركيز على السوق | mm1 | 3.782 | 0.732 | 1.40 | 5.00 | 75.63% | عال |
| التركيز على العمليات | mm2 | 4.023 | 0.642 | 2.42 | 5.00 | 80.45% | عال |
| التفوق التنظيمي | M | 3.961 | 0.664 | 2.00 | 5.00 | 79.21% | عال |

كما يلاحظ من الجدول (5) وجود مستوى اتساق مرتفع نتيجة لانخفاض قيمة الانحراف المعياري، مما يعزز اعتمادية نتيجة الوسط الحسابي البالغة (3.979)، أما على مستوى الأبعاد الثلاثة للتفوق التنظيمي، فن بعد (التخطيط الاستراتيجي) حقق أعلى مستوى إدراك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.078)، ومن ثم يليه بعد (التركيز على العمليات) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.023)، وأخيراً جاء بعد (التركيز على السوق) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.782)، كما يلاحظ وجود مستوى ادراك مرتفع بين افراد العينة من الزبائن حول متغير التفوق التنظيمي بأبعاده المختلفة، وذلك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.961). ومن هنا تتوفر الاجابة على التساؤل المثار في مشكلة الدراسة والذي مفاده: ما مستوى توافر التفوق التنظيمي في الفنادق المبحوثة من وجهة نظر الزبائن.

خامساً: اختبار فرضيات البحث.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط.

يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط، بين ابعاد متغيرات البحث اذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation)، لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 to +0.7). و ايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و (0.0) يشير إلى عدم وجود ارتباط.

3-فرضية الارتباط: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة)، والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟

الجدول (6) اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة والتفوق التنظيمي.

الجدول (6) السلوك الإستراتيجي بأبعاده والتفوق التنظيمي

| Correlations (المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي)) | | | | | | |
|---|-------------------|--------------------|------------|----------|-----------|----------|
| المتغير التابع للدراسة | الوصف | السلوك الاستراتيجي | المستجيبون | المحللون | المدافعون | المنقبون |
| التفوق التنظيمي | معامل الارتباط | .657 | .474 | .485 | .488 | .516 |
| | الدلالة الاحصائية | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | N | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |

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

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, V.18). يلاحظ من نتائج الجدول (6) إن معامل الارتباط بين (السلوك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي)، بلغت قيمته (0.657) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدل على معنوية العلاقة بين (السلوك الاستراتيجي والتفوق التنظيمي)، وكانت علاقة الارتباط ايجابية قوية وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى ابعاد السلوك الاستراتيجي حيث كانت اعلى علاقة ارتباط بين (المنقبون والتفوق التنظيمي) بلغت قيمتها (0.516)، وادنى علاقة ارتباط بلغت (0.474) بين (المستجيبون والتفوق التنظيمي)، أي انه كلما ارتفعت ممارسة السلوك الاستراتيجي من قبل المنظمة المبحوثة، ادى إلى ارتفاع مستوى التفوق التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة، والتفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير المباشر.

4-فرضية التأثير: لا يوجد تأثير معنوي للسعادة التنظيمية (المنقبون، المدافعون، المحللون)، بأبعاده مجتمعة ومنفردة في التفوق التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟

ولمعرفة تأثير السلوك الاستراتيجي بابعادها في التفوق التنظيمي، تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (7):

الجدول (7): اختبار الانحدار المتعدد لأثر السلوك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التفوق التنظيمي

| Sig. مستوى الدلالة | t المحسوبة | β معامل الانحدار | | Df درجة الحرية | | F المحسوبة | *Sig مستوى الدلالة | ملخص الأنموذج Model Summary | |
|--------------------------|---------------|---------------------|-----------|-------------------|----------|---------------|--------------------------|--------------------------------|----------------|
| | | المنقبون | المدافعون | الانحدار | البواقي | | | R | R ² |
| .002 | 3.150 | .251 | | 4 | الانحدار | 22.887 | .000 ^a | 0.682 | 0.466 |
| .014 | 2.506 | .230 | | 105 | البواقي | | | | |
| .021 | 2.337 | .215 | | 109 | المجموع | | | | |
| .037 | 2.116 | .213 | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, V.18).

تظهر نتائج الجدول (7) أن قيمة (F) بلغت (22.887) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي على التفوق التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.466)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في التفوق التنظيمي لدى المنظمة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة السلوك الاستراتيجي من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، إما النسبة المتبقية (53.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث، وبالنسبة للابعاد الفرعية للسلوك الاستراتيجي وللتعرف على التباين بين الابعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (7) أظهرت النتائج أن أعلى أثر كان (المنقبون) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (251.) (β)، يليه بعد (المدافعون) بلغت (230.). ويليه (المحللون) بلغ (215)، وأخيراً جاء بعد (المستجيبون) وبلغت قيمته (0.213)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لجميع الابعاد الفرعية سيؤدي إلى تحقيق التفوق التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للابعاد (3.150)، (2.509، 2.337، 2.116) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير معنوي لابعاد السلوك الاستراتيجي (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات.

1. أظهرت النتائج أن مستوى بعد (المنقبون)، كأحد ابعاد السلوك الاستراتيجي جاء بالمرتبة الاولى، مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تسهم في تحقيق العديد من المنافع لزبائنها، مما يساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق اهدافها بشكل افضل من المنظمات المنافسة.
2. كما بين البحث ان انماط السلوك الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة يسهم في تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
3. اما فيما يتعلق بمتغير التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فيعد من المفاهيم المعاصرة التي تمكن المنظمات من تحقيق التكيف مع الظروف عالية الديناميكية، وتحقيق اعلى مستويات التميز في الاداء.

ثانياً : التوصيات.

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة ايلاء مزيد من الاهتمام للتحليل الاستباقي لرصد تحركات المنافسين وتخصيص الموارد ذات الاستخدامات المتنوعة لتقديم افضل الخدمات الفندقية من اجل ضمان الاستمرار في صدارة المنافسة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال آلية العمل: الاستطلاع المستمر لأراء الزبائن حول جودة الخدمات الفندقية. اعتماد ادارة علاقات الزبون الاجتماعية، بغية تحقيق اواصر روابط العلاقة معهم وكسب ثقتهم من خلال تلبية متطلباتهم المتغيرة بصورة مستمرة بشكل افضل من الفنادق الخدمية المنافسة.
2. ضرورة ان تتبنى ادارة المنظمة المبحوثة ثقافة تنظيمية قوية وراسخة، يعكس دورها على تحقيق مستويات المشاركة الوظيفية للعاملين لضمان اتقان المهام والعمل والسرعة في الانجاز، فضلا عن اشاعة ثقافة جودة الخدمة المقدمة في السلوك الفردي والجماعي للعاملين. آلية العمل: ضمان اجراءات المعاملة بالانصاف والعدالة للعاملين وتحقيق التكامل بينهم، مع ضرورة توزيع الاعمال والمهام بشكل شفاف وعادل على العاملين حسب القدرة والامكانية للفرد، لزيادة كمية وسرعة الاعمال المنجزة وبشكل كفوء.
3. ضرورة تبني ادارة المنظمة المبحوثة ادارة الاستطلاعات بأراء العاملين والزبائن حول متغيرات (السلوك الاستراتيجي، والتفوق التنظيمي)، بشكل عام في جميع اقسام وشعب ووحدات المنظمة المبحوثة. آلية العمل: تشكيل فريق عمل من ذوي

التخصص في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، يعمل على تطوير استطلاعات الرأي وبشكل دوري، وحضورها الدائم في سلوكيات وممارسات الإدارة والعاملين في مكان العمل.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. الثابت، احمد سمير نايف(2017)، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية- دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية- العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(52)، العراق .
2. الخالدي، عباس كاظم عطيه(2020)، تأثير السلوك الاستراتيجي والتوجه الريادي في نجاح الاستراتيجيات التنافسية الدور الوسيط للتميز التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء مدراء شركة أور العامة في محافظة ذي قار، اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال ، العراق.
3. الدماطي، حنان السيد احمد(2023) ، أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية- دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد(46) العدد(3)، العراق.
4. الربيعي، محمد طارق جاسم(2023)، تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في مصرف الرافدين، اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق.
5. السيد، محمد محمود(2014). أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد (2).
6. العوسا، صالح ابراهيم، جواد، شوقي ناجي(2019)، اثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة ميدانية عن الشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الاردن، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، قسم ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، المجلد34، العدد5.
7. الفتلاوي، ميثاق هاتف، بريس ، احمد كاظم، عطية، عباس كاظم(2021)، دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي- بحث تحليلي لآراء مديري شركة اور العامة في محافظة ذي قار، المجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد(46) العدد(2)، العراق.
8. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، مهدي ، اسامه محمود(2019)، تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي- دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري،، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد(25) العدد(112)، العراق.
9. النصراوي، حيدر غازي محمد حسون(2014)، ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. الهومندي، وردة عبدالخالق عبدالرحمن(2020)، الفشل التنظيمي والحد منه من خلال التجديد الاستراتيجي- بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الادارية في محافظة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد(9) العدد(35)، العراق.
11. بلكير، خليدة محمد(2016)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14، المجلد1.
12. جاسم، محمود محمد، والعباسي، عادل عبد الودود طاهر(2023)، تشخيص مدى تحقيق النجاح الاستراتيجي وابعاده في المنظمات العامة- بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي المديرية العامة في مقر وزارة التربية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، العراق.
13. حسن، عبد المحسن احمد(2020)، ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
14. حمد الله، اسامة علاء(2017)، تاثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد24، العدد102.
15. نيباب ، سلوان باسم(2021)، دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تحقيق الثقة التنظيمية في المنظمات الصحية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في دائرة صحة صلاح الدين ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال ، العراق.
16. زايد، عادل(2023). الاداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية للنشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

17. صادق، زانا مجيد(2020)، دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق انموذج (Miles& Snow) في النجاح الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة سي سي للمشروبات الغازية المحدودة في مدينة اربيل، مجلة علمية دورية تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية- اربيل- كوردستان، العراق ، المجلد(5) العدد(4)، العراق.
18. ضيدان، سيف انور، لفته، بيداء ستار(2021)، تأثير ابعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي الضريبي- بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(16) العدد(54)، العراق.
19. عبد الوهاب، آثار عبد الحكيم(2016)، متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي- دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
20. فاضل، نورا بهاء(2019)، دور المشاركة في المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. فلوح، زينب ابو علي خلف(2022)، العلاقة بين اليقظة الذهنية والسلوك الاستراتيجي وانعكاسها في التميز التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء، اطروحة دكتوراة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، الادارة العامة ، العراق.
22. قدوري، فائق مشعل، حميد ، خلدون حسين(2019)، استخدام العدسة الاستراتيجية كمدخل في تحقيق الاقتدار المعرفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في شركتي الاتصالات زين واسيا سيل،، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(15) العدد(48)، العراق.
23. نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن(2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني في شركة الفارس العامة، معهد الادارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد25، العدد114.
24. يوسف، سناء خضر(2020)، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من من القيادات الاكاديمية في جامعة الحمدانية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد50.

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Adizes, I., Cudanov, M., & Rodic, D. (2017) „Timing of proactive organizational consulting: difference between organizational perception and behavior,, Amfiteatru Economic, 19(44), 232.
2. Agbejule ,Adebayo (2021) „The Effects of Uncertainty and Use of Management Control System upon Strategic Priorities and Performance: An Exploratory Study of Finnish Firms,, The current issue and full text archive of this journal is available at www.jraspublications.org/index.php/JRAS/issue/archive Journal of Research in Administrative Sciences (JRAS) V X(I), 1-12, ISSN: 2664-2433.
3. AL-Habeeb, Abdussalam Abdullah,(2020)"Organizational Excellence based approach to manage the interactions between religion and organizations" The case of islam and large Saudi private organizations, a thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy.
4. Aslam, Hassan Danial, Dr Muhammad Shakir, Dr. Jam Muhammad Zafar, Arslan Ayub & Najeeb Ahmad (2020)," Determining the Performance of Small and Medium Enterprises Influenced by Total Quality Management Practices and Organizational Learning: Mediating Role of Organizational Excellence among Furniture Industry of Pakistan", HamdardIslamicus, Vol. (43), No. (1), pp. (282-294).
5. Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019) „, Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country,, BBR. Brazilian Business Review, 16(3), 255-272.
6. Cassol, A., Cintra, R. F., Riberio, I., Oliveira, A. C., & Lorandi, B. (2019) „Measurement of the strategic behavior of micro and small-sized enterprises: An analysis supported by the Miles and Snow typology,, (1978). Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Emprsal Universidade Estácio de Sá-Rio de Janeiro, 23(1), 105-125.
7. Hawrysz, L. (2020) „Strategic orientation and effects of e-administration: Findings from the Miles and Snow framework,, Administrative Sciences, 10(2), 35.

8. Hieu, V. M., & Nwachukwu, C. (2019). Strategy evaluation process and strategic performance nexus.
9. Hussein, H. W., & Hafedh, A. A. (2020) „ Reflection of strategic behaviors in scenario planning,, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10, 141-144.
10. Khalaf, Z. A., & Hamed, S. A. (2022) „ Strategic Behavior and Role in Organizational Excellence, Senior Leadership Sample Field Research at University of Karbala,, Zien Journal of Social Sciences and Humanities, 7, 28-40.
11. Künn, S., Palacios, J., & Pestel, N. (2023) „Indoor air quality and strategic decision making,, Management Science, 69(9), 5354-5377. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS) INFORMS is located in Maryland, USA.
12. Lin, C., Chiu, Y. W., Chen, W. C., & Ting, S. F. (2020) „Exploring differences in competitive performance based on Miles and Snow's strategy typology for the semiconductor industry,, Industrial Management & Data Systems, 120(6), 1125-1148.
13. Lumbantoruan, R. S., & Nazaruddin, Pujangkoro, S. (2020) „ Analysis of small and medium enterprises (SMEs) strategy using miles and snow typology,, A literature review. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 1003, No. 1, p. 012120). IOP Publishing.
14. Lupina, S. P., William Jr, D. G., Pangandoyon, R. T., & Mandin, M. O. (2023) „Strategy Evaluation in Teaching Strategies: A Systematic Literature Review,, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 13, Issue 5.
15. Mattin, Recipients, Deborah, C, (2012) A National Study Comparing Baldrige Core – Values and Concepts With AACN Indicators of Quality: Facilitating CCNE Baccalaureate Colleges of Nursing Move toward More Effective Continuous Performance Improvement Practices, Submitted to College of Graduate Studies, The University of Toledo, to get for the" Doctor of Philosophy Degree in Higher Education Administration.
16. Mirkhan, K. H., Sadq, Z. M., & Omer, S. O. (2017) „ Analyzing The Role of Strategic Alignment of Business Strategies Related to the (Miles & Snow) Model on Competitive Intelligence. A Comparative Study between Coca-Cola and Pepsi Soft Drinks Companies,, International Journal of Advanced Research (IJAR), 5(3), 337-362.
17. Omar, Z., & Yousif, M. (2023),„The effect of strategic behavior typology on organizational excellence - A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq,, Humanities Journal of University of Zakho, 11(1), 32-49.
18. Sabri „Bassam Ameen (2022) „Implementation of Throughput Accounting and its impact on strategic decision making: Evidence from Iraq,, 11. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (10) Issue (20).
19. Shlaka, L. T. K. (2022) „ The Effect Entrepreneurial Alertness in Achieving Strategic Superiority,, Al-Kut University College Journal, (Special issue).
20. Sundararaj, V., & Rejeesh, M. R. (2021) „A detailed behavioral analysis on consumer and customer changing behavior with respect to social networking sites,, Journal of Retailing and Consumer Services, 58, 102190.
21. Vanacker, T., Forbes, D. P., Knockaert, M., & Manigart, S. (2020),„ Signal strength, media attention, and resource mobilization: Evidence from new private equity firms,, Academy of Management Journal, 63(4), 1082-1105.