



تأثير الاستقامة التنظيمية في تجنب الانحرافات الإستراتيجية – بحث تحليلي في القطاع الصناعي العراقي-معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة
rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

نعمه محمد عباس الطرقي
مديرية الموارد المائية النجف الاشرف
Nemaanemaa96@gmail.com

المستخلص

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الجوانب الفكرية لمتغيراتها المتمثلة ب(الاستقامة التنظيمية، الانحرافات الإستراتيجية)، وتشخيص مستوى أهميتها وتحديد مستوى الانحرافات الإستراتيجية في المعمل المبحوث بالإضافة إلى اختبار مدى فعالية الاستقامة التنظيمية في تقليل الانحرافات الإستراتيجية، إذ انطلقت مشكلة البحث والذي يعبر عنها بمجموعة من التساؤلات الفكرية والتطبيقية.

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات والتحقق من أهدافها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , إذ مثل معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف ميدانيا تطبيقيا لها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (164) فرداً من أصل المجتمع البالغ (280) فرداً، واعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الأساسية واعتمدت في تصميمها مجموعة من المقاييس العالمية المحكمة، تكونت من (35) فقرة شملت متغيرات الدراسة بأبعادهما الفرعية , واختبرت الدراسة الفرضيات و تم التحقق من صحتها بواسطة البرنامجين الإحصائيين (SPSSv.23 , SMART PLS) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، لعل أبرزها: أن التركيز على استثمار الاستقامة التنظيمية من شأنها أن تقلل من الانحرافات الإستراتيجية في المعمل المبحوث.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، تجنب الانحرافات الإستراتيجية، التعاطف التنظيمي



The effect of Organizational virtuousness in Avoid strategic Drifts - Analytical research in the Iraqi industrial sector

Neamah Mohammed Abbas
Najaf Water Resources Directorate
Nemaanema96@gmail.com

Rafid Hamid Al-Hadrawi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

Abstract

The purpose of this study is to identify the intellectual dimensions of its variables, represented by (organizational integrity and strategic deviations), to diagnose their level of importance, and to determine the level of strategic deviations in the investigated factory. In addition, the study aims to examine the effectiveness of organizational integrity in reducing strategic deviations. The research problem was formulated through a set of conceptual and applied questions.

To address these questions and verify the study objectives, the descriptive-analytical approach was adopted. The Ready-Made Men's Garment Factory in Al-Najaf Al-Ashraf served as the applied field setting. A random sample of (164) individuals was selected from a total population of (280). A questionnaire was used as the primary instrument for collecting essential data and information. The questionnaire was designed based on a set of validated international scales and consisted of (35) items covering the study variables and their respective sub-dimensions.

The study hypotheses were tested and verified using the statistical software programs (SMART PLS and SPSS v.23). The study reached several conclusions, most notably that focusing on the investment and reinforcement of organizational integrity contributes to reducing strategic deviations in the investigated factory.

Keywords: *Organizational integrity, strategic Drifts, organizational empathy*



المقدمة

إن تسارع وتيرة التغيرات البيئية وازدياد حدتها بمختلف متغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والتكنولوجية والتعليمية وضع المنظمات أمام تحديات كبيرة وخطيرة تتمثل بكيفية التكيف مع تلك التغيرات المتسارعة بالشكل الذي يجعل من منظمة الأعمال قادرة على البقاء والاستمرار في مزاولة أعمالها، وتقديم منتجات وخدمات تنافسية وتلبي طموحات الزبائن. إن ضعف قدرة المنظمات وتباطؤها في قراءات وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية يضع المنظمة في موقف صعب يتطلب منها المزيد من الجهد والعمل الجاد لتجنب الانحرافات الاستراتيجية المتمثلة بالفرق بين التغيرات المطلوبة وفقاً للقراءة الصحيحة للتغيرات البيئية وبين استجابة المنظمة لتلك التغيرات. الأمر الذي يتطلب فهم وإدراك المتغيرات البيئية عندما تكون بيئة العمل مهتمة بالتركيز على الالتزام بالممارسات الأخلاقية المستقيمة المتمثلة بالثقة والنزاهة والتعاطف والتسامح التنظيمي، إذ إن بيئة العمل التي تترسخ فيها أبعاد الاستقامة التنظيمية تكون بيئة مشجعة ومحفزة للإبداع وذات ثقافة تنظيمية منفتحة إيجابياً وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب وفق رؤية ومبادرات تغيير استراتيجي مخططة ومدروسة بحيث تكون عندها الانحرافات الاستراتيجية في حدودها الدنيا.

مشكلة الدراسة

مع نمو المنظمات والتكيف مع الممارسات الجديدة وزيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة ونمو القوى العاملة والاستخدام المتزايد للفرق متعددة الوظائف، فإنه من الضروري أن تكتسب المنظمات الحديثة القدرة على التكيف والاستجابة لمواكبة هذه الاتجاهات الناشئة نتيجة للضغوط الخارجية أو الداخلية أو كليهما معاً. إلا أن معدلات الفشل في تنفيذ مبادرات التغيير المخطط مرتفعة نسبياً. ومن ناحية أخرى إذا بقيت المنظمة ثابتة بدون إجراء تغييرات ستصبح متقدمة وتخرج من العمل، فضلاً عن ذلك إذا تم تنفيذ المبادرات المخططة بسرعة كبيرة فستزداد احتمالية فشلها Singh & Ramdev (2020: 2). وهذا يجسد مفهوم الانحرافات الاستراتيجية التي تمثل الفجوة التي تحصل عند إجراء التغييرات أو التعديل في إستراتيجية المنظمة ومقدار التغيرات في بيئة المنظمة (Alabadi@Joudeh,2020:1546). أيضاً تحدث الانحرافات الاستراتيجية عندما تفشل قيادة المنظمة في قراءة وتشخيص وتحديد التغيرات البيئية في الوقت المناسب والاستجابة المتأخرة لتلك التغيرات (Alshebli,2016:50). فضلاً عن ذلك إن الاستقامة التنظيمية تؤكد على الفضائل الإنسانية وعلى وجود بيئة تنظيمية مزدهرة بممارسات العمل الأخلاقي المتمثلة بالنزاهة والتسامح



والثقة التي من شأنها زيادة التزام الموظفين تجاه وظائفهم وزيادة فعاليتهم واشتراكهم في العمل، الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية بفاعلية ويخفض مستوى الانحرافات الاستراتيجية.

ان عدم وجود دراسة سابقة جمعت المتغيرات المذكورة آنفاً معاً (الاستقامة التنظيمية، والانحرافات الاستراتيجية) شكلت الإشكالية الفكرية للدراسة الحالية، ويدعم ذلك مشكلة عملية متمثلة بضعف قدرة المعمل المبحوث (معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف) في مواكبة التغيرات البيئية بالشكل الذي يجعله منافساً قويا للشركات المنافسة.

استناداً إلى ما تقدم صيغت مشكلة الدراسة بالآتي (ان حدوث الانحرافات الاستراتيجية في المعمل المبحوث ناتج عن عدم تبني محدود للاستقامة التنظيمية).

تمت صياغة التساؤلات الفكرية على وفق المتغيرات، اختصت كل فقرة منها بمتغير من متغيرات البحث الحالية، وهي كالآتي:

1) تساؤلات الدراسة الفكرية:

أ. ما هي الاستقامة التنظيمية؟ وما مستوياتها؟ وما أبعادها؟

ب. ما هي الانحرافات الإستراتيجية؟ وما نظرياتها؟ وما آثار الانحرافات الإستراتيجية؟ وما أبعادها؟

2) تساؤلات الدراسة التطبيقية:

أ. هل يدرك قادة المعمل أهمية الاستقامة التنظيمية؟

ب. ما مدى تشخيص المعمل المبحوث للانحرافات الإستراتيجية وضرورة معالجتها؟

ثانياً: أهداف الدراسة

1) الإسهام في تقديم إيضاحاً فكرياً حول متغيرات البحث الحالية، الاستقامة التنظيمية والانحرافات الإستراتيجية.

2) تشخيص مستوى أهمية الاستقامة التنظيمية في المعمل عينة الدراسة.

3) تحديد مستوى الاهتمام بأبعاد الاستقامة التنظيمية في المعمل المبحوث.

4) الكشف عن واقع الانحرافات الإستراتيجية في المعمل عينة الدراسة.

5) اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية في الانحرافات الإستراتيجية.

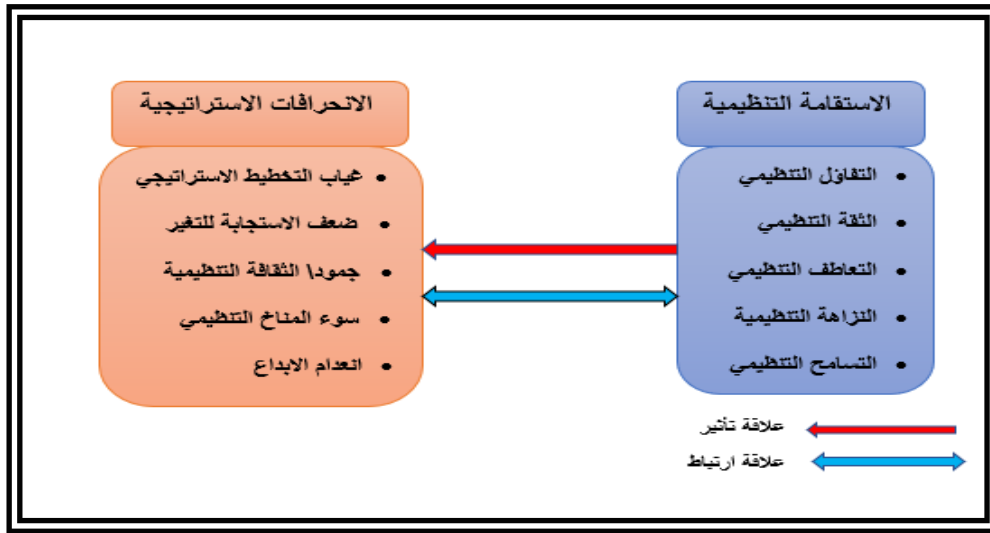
6) إثارة اهتمام المهتمين في حقل السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية ومجتمع الدراسة بالمتغيرات المبحوث فضلاً عن إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها.



ثالثاً: المخطط الفرضي للدراسة

تم اشتقاق مخطط الدراسة الحالية بناءً على عدد من الدراسات السابقة أمثال دراسة (Cameron et al, 2004) المتمثل بالاستقامة التنظيمية والذي يتضمن الأبعاد (التفاؤل والتعاطف والثقة والنزاهة والتسامح) ودراسة (Maosa,2015) وهو المتغير المتمثل بالانحرافات الإستراتيجية والذي يتضمن الأبعاد (غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف الاستجابة لتغير وجمود الثقافة التنظيمية وسوء المناخ التنظيمي وانعدام الإبداع) وغيرها والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة الحالية يأتي:

المخطط الفرضي للدراسة



تم صياغة فرضيات الدراسة على ضوء مخططها الفرضي أعلاه وأهدافها، التي ستخضع للاختبار وعندها ستثبت صحتها من عدمها.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الإستراتيجية على المستوى الكلي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية في الانحرافات الإستراتيجية على المستوى الكلي.

(1) يؤثر التفاؤل التنظيمي تأثيراً عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية.

(2) تؤثر الثقة التنظيمية تأثيراً عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية.

(3) تؤثر التعاطف التنظيمي عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية.



(4) يؤثر النزاهة التنظيمية عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية.

(5) يؤثر التسامح التنظيمي عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية.

رابعاً: مجتمع الدراسة

تم اختيار المنظمة الصناعية العراقية الرسمية لتكون ميداناً للدراسة الحالية وذلك للتأكدات المتزايدة من قبل وزارة الصناعة بضرورة المساهمة الفعالة في المجتمع وأن تكون مخرجاتها الفعلية تتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل الأمر الذي يفرض على المنظمات الصناعية القيام بمعالجة الانحرافات تعد الخطوة الأولى والأساسية وهو التعرف على مجتمع البحث والذي يستند إليه البحث الميداني. وعليه تم تعريف مجتمع العينة من قبل (Sekaran,2003:265) بأنه المجموعة الكاملة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء ذات الأهمية العالية والتي يرغب الباحث في التحقيق فيها، وتمتلك عناصرها خاصية أو عدة خصائص متداخلة تميزها عن العناصر الأخرى (Sharifi, 2006:130). ولغرض القيام بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث بصورة وافية وتحقيق أهدافه ومسايعه لذلك ضرورة اختيار مجتمع للبحث يتوافق ويتطابق مع ما يسعى ويطمح لتحقيقه، وعليه تم اعتماد منظمات صناعية عامة متمثلة بـ(معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف) بوصفه من القطاعات الصناعية ذات الفعالية المتميزة في المجتمع، وفي هذه الدراسة تم اختيار (مدير، معاون مدير، رؤساء أقسام، ورؤساء شعب وموظفين) الذين يمثلون مجتمع البحث ويبلغ عددهم (164) فرداً من أصل المجتمع البالغ (280) فرداً

والمعادلة تبين ذلك: (Daniel,1999)

$$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{d^2(N - 1) + Z^2P(1 - P)}$$

حيث أن:

جدول (1) متغيرات معادلة حجم العينة

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية وهي 1.964	Z
نسبة الخطأ المسموح به	d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وهي 50%	P



جدول (2) المعمل عينة الدراسة

ت	اسم القسم والوحدة	عدد الملاك الوظيفي
1	الشؤون الإدارية	30
2	الحسابات	20
3	التخطيط	3
4	التجارية	15
5	المبيعات	21
6	المخازن	17
7	الصيانة والخدمات	43
8	الحاسبة	8
9	إدارة الجودة والبرمجة	8
10	التكنولوجيا والتصاميم	22
11	السيطرة النوعية	30
12	الرقابة	16
13	وحدة التصاريح والمعلومات والأمنية	46
	المجموع	280

Source: Daniel WW (1999). Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences. 7th ed. New York: John Wiley & Sons

وعند التعويض في المعادلة أعلاه

$$n = \frac{280 (1.964)^2 * 0.5(1 - 0.5)}{(0.5)^2(280 - 1) + (1.964)^2 * 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{270}{1.66} \rightarrow n = 163$$

وبعد تطبيق هذه المعادلة يتضح إن حجم العينة المطلوب والمناسب للمجتمع البالغ (280) فرداً يجب أن يكون مساوياً أو أكبر من (163) فرداً وعليه تم اختيار العينة عشوائياً، وحجم العينة المناسب هو $n=164$ للعدد المطلوب.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الاستقامة التنظيمية

تتميز الاستقامة بارتباطها مع طموحات الأفراد والمنظمات ما يريدون ان يصبحوا عليه عندما تكون في حالتها الإيجابية، فهي تشير إلى الصدق والأمانة والشرف والحيوية فهي حالة إنسانية نادرة



ثُمثل الطريق نحو الإبداع، حيث أنها رفعة للإنسان وتودد الشخصية والذي يؤدي اكتساب الصحة والرفاه والراحة النفسية (Cameron et al.,2006:2).

تم ذكر الاستقامة في القرآن الكريم والذي يعتبر دستور الأمة الإسلامية الذي نفتبس منه الكثير من الموعدة والإرشاد والأحكام وتناولها القرآن بصيغ مختلفة وكذلك أكدتها الأحاديث والروايات المروية عن الرسول الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم) وأهل البيت (عليهم السلام) التي تؤكد على دور الاستقامة في الحياة قال الله تعالى في كتابه المجيد: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ (آل عمران / 102)، وَقَالَ تَعَالَى: فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ (التغابن/ 16)، وَقَالَ تَعَالَى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (الأحزاب/ 70)، وقال الله تعالى: فَاسْتَقِمَّ كَمَا أَمَرْتِ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ (هود/112)، وقال الله تعالى: إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ (فصلت/30).

تتجلى الاستقامة في الممارسة والأمور والريجات التي تخلق تحسناً شخصياً واجتماعياً إنها تتعلق برفاهية الفرد وترتبط بالمرونة والسعادة بما في ذلك السمو في السلوك والتحرر من الضغط والإجهاد كما أنه يضفي الشجاعة والثبات والحفظ لمواجهة التحديات في المنظمة تحتاج المنظمات الحالية إلى هذه الخصائص من أجل بقائها في عصر المنافسة هذا في الوقت الحالي، لا تتنافس المنظمات فقط على أساس المنتج أو الخدمات التي تقدمها لعملائها ولكن أيضاً على أساس الانطباع الإيجابي الذي تتركه في المجتمع (Assad, et al,2017:37). وأشار (Cameron,2003: 50) إن الاستقامة التنظيمية " مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بما هو جيد للبشر ولصالحهم" وعرفها (Rego, et al, 2011:524) بأنها السياقات التنظيمية حيث يتم ممارسة العادات والريجات والأفعال "الجيدة" (مثل الإنسانية والنزاهة والتسامح والثقة) ودعمها وتغذيتها ونشرها وإدامتها على المستويين الفردي والجماعي. وتشير الاستقامة التنظيمية إلى المنظمة باعتبارها شخصية أخلاقية عامة (Zeng, 2018:80) وأضاف (Ahmed et al,2018:2) على أنها وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والتسامح والثقة وتدعمها وتنتشر وأما (Salas-Vallin, 2020: 4) أن الاستقامة التنظيمية تشير إلى عوامل التمكين التي تعزز وتحافظ على الأمل والتفاؤل والامتنان والتسامح والرحمة والفضائل المماثلة، وبالتالي، أصبحت الأخلاق والفضائل محور المناقشة الفضائل هي إيماءات حكيمة تسبب الخير الشخصي والاجتماعي الاستقامة التنظيمية هي السلوك الإيثاري والكرم الذي يظهره أعضاء المنظمة. يتم عرضها في تصرفات السلوك الفردي والجماعي للمنظمة. تتميز الاستقامة بالصلاح



الأخلاقي والتأثير البشري والتحسين الاجتماعي (Assad, et al,2017:37) وتشمل الاستقامة على

خمسة أبعاد (Mangier-Watanabe, et al,2020:118; Cameron et al, 2004:12)

ثانياً: أهمية الاستقامة التنظيمية:

نظراً للأهمية المتزايدة لأخلاقيات الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تعد الاستقامة مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية إذ تميل تصورات الموظفين للفضيلة التنظيمية إلى تكوين العواطف والتفسيرات الذاتية والصورة التنظيمية وتقوية روابطهم مع المنظمة في الواقع، أن الاستقامة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي ليس فقط بالأداء التنظيمي ولكن أيضاً مع نتائج العمل الرئيسة مثل الالتزام والرضا ونوايا التغيير، وسلوك المواطنة التنظيمية (Hurl, et al, 2017:8). هنا كمزايا لا حصر لها مع الاستقامة التنظيمية التي هي:

1- تعد الاستقامة وسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والرفاهية الفردية والمجتمعية.

2- تعد وسيلة فعالة لتقوية العلاقة وأواصر المحبة بين الأفراد.

3- ترتبط بشكل إيجابي بالأداء.

4- لها دور رئيس بالرضا ونوايا التغيير وسلوك المواطنة.

ثالثاً: أبعاد الاستقامة التنظيمية

1. التفاؤل التنظيمي **Organizational optimism**: يشير مصطلح التفاؤل إلى ثقة الأعضاء في المهمة والهدف لمنظمتهم، وحتى في أوقات الأزمات (Mangier -Watanabe, et al,2020:118). كما يُعرّف التفاؤل بأنه رغبة دائمة أو يتوقع الحصول على نتيجة إيجابية وتحقيقها أو انه ميل إلى الاعتقاد أو توقع أو الأمل في هذا الأمر على الرغم من التجربة الحالية المؤلمة، وسوف تمضي قدماً بشكل جيد. التفاؤل هو الإيمان بأنه على عكس الوضع الصعب الحالي، لا يزال الموظفون يرون مستقبلاً مشرقاً لأنفسهم (Rajaji, &Galoisian, 2016:497).

2. الثقة التنظيمية **Organizational trust**: تُشير الثقة إلى بيئة عامة تمتلك المميزات والتي تشمل الاحترام المتبادل، المجاملة، اللطف، والذي يشعر بها الأعضاء أنه يمكنهم من الاعتماد على بعضهم البعض وبالإضافة إلى إدارتهم (Mangier-Watanabe, et al,2020:118). تُظهر الثقة التنظيمية أن المجاملة والاعتبارات والاحترام تحكم المنظمات والأفراد يتقون ببعضهم البعض وقادتهم من خلال تطوير ونشر ثقافة الثقة، يمكن للقيم الأخلاقية الإيجابية مثل الصدق والصدق



والإنصاف والوصاية والالتزام والشجاعة يتم تعزيزها بدلاً من القيم السلبية مثل الكذب والغش والتملق والنفاق وما إلى ذلك في المجتمع (Rajaji, & Golouzan, 2016:497).

3. التعاطف التنظيمي Organizational compassion: يُشير التعاطف التنظيمي إلى حقيقة أن أعضاء الشركة مهتمون حقاً برعاية الآخرين وأعمال الرعاية التي تحدث بشكل متكرر (Mangier-Watanabe, et al, 2020:119). وفقاً (Goetz, et al, 2010:351) التعاطف هو تعاون وحماية للضعفاء ومن يعانون. إنها عقلية فردية أو اجتماعية تنعكس في النوايا والدافع لتخفيف الضيق لدى الآخرين.

4. النزاهة التنظيمية Organizational integrity: تشير النزاهة التنظيمية إلى أن الشرف والصدق والأمانة تتغلغل في المنظمة التي تعمل دائماً بحسن نية (Mangier-Watanabe, et al, 2020:119). كما تشير النزاهة التنظيمية إلى أن الصدق والجدارة بالثقة والاحترام أمر شائع في المنظمة (Rajaji & Galoisian, 2016:498).

5. التسامح التنظيمي Organizational forgiveness: يعكس التسامح التنظيمي القبول المتعمد للأخطاء، حيث ينظر إليها على أنها فرص للتعلم والنمو (Mangier-Watanabe, et al, 2020:119). كما يعني أن الأخطاء تُغفر بسرعة ويجب استخدامها كفرص للتعلم في مجال يتميز بمعايير عالية من الأداء (Rajaji, & Galoisian, 2016:498).

رابعاً: مفهوم الانحرافات الإستراتيجية Concept of Strategic Drifts

كل منظمة لها أهدافها الوجودية، التي تسعى لتحقيقها من خلال تعبئة كل مواردها، بعدها تتحول إلى أهداف أخرى بعد أن تضمن وجودها، لهذا يتم استخدام جميع الموارد التنظيمية الموجودة لتحقيق الأهداف الوجودية (Zafirova, 2014:487)، ومع ذلك إن التغييرات البيئية السريعة تكشف عن ظواهر جديدة تشكل تهديدات لوجود المنظمة عادة ما تكون هذه التهديدات موجودة ولكن من الصعب اكتشافها، الانحرافات هي أحد هذه الظواهر، بغض النظر عن العمر الذي قد تبدو عليه جذور هذه المشكلة فهو مجرد سلوك تم الكشف عنه حديثاً يمكن النظر إلى الانحراف على أنه تطور لظاهرة موجودة أو متوقعة بطريقة مختلفة (Johnson, 1988:88). عندما يذهب سلوك العمل العادي خارج قواعد المنظمة تكون له عواقب بعيدة ومؤثرة على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار، فضلاً عن ذلك يرتبط السلوك المنحرف بتكاليف باهظة للمنظمات، لهذا لا يكتفي المديرون بتحديد العوامل المؤثرة به بل إعطاء توصيات حول كيفية إيقافه والحد منه، لذا تواجه المنظمات



تحديات في وضع سياسات لمحاربتة، لأسباب متعددة أهمها الحاجة الاقتصادية وظروف العمل السيئة وعدم الرضا الوظيفي.

تعرف الانحرافات لغوياً: وتعني خروج مؤشر السوق عن النمط المطلوب أو حركة مؤشر آخر مالياً، أو هي الخروج عن جادة الصواب، الابتعاد عنها، والانحراف مصطلح في علم النفس الاجتماعي يعني الخروج عما هو مألوف ومتعارف عليه من عادات وسلوك، بينما تعرف الانحرافات لغوياً: هو الانجراف مع التيار أي الانجرار والذهاب معه.

يُعرف (Zafirova,2014:490) الانحرافات الإستراتيجية على أنها الانحرافات في استراتيجيات التطوير التدريجي على أساس الفترة الزمنية والتأثيرات الثقافية للمنظمات، التي لا تستطيع أن تتنجح في مواكبة البيئة المتغيرة.

خامساً: أهمية دراسة الانحرافات الإستراتيجية

تشير الدراسات إلى إن التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للانحرافات الإستراتيجية باهظة الثمن ويحتم عليها إن تزيد اهتمامها بالإستراتيجية والنظام والعوامل المسببة لها، ويجب عليها أن تعتمد على البرامج التي تساعد على الحد من هذه الظاهرة، وتهدف المنظمات في الدول المتقدمة إلى زيادة الإنتاجية والحد من الإرهاق الذي يحصل للموظفين، فضلاً عن التخلص من الانحرافات الإستراتيجية عن طريق دعم مشاركة الأفراد في وضع الخطط ومشاركة اتخاذ القرار بدلاً من تحفيز السلوك للإدمان على العمل والإشادة به، في محاولة لتخفيف الآثار الضارة لمصاحبة العمل المناط به يتحتم على المنظمة أخذ خطوات جدية لاجتناب الانحرافات الإستراتيجية ومكافحتها (Smith, 2016:73).

إن أهم الأسباب التي تدعو الاهتمام بدراسة الانحرافات الإستراتيجية لتجنب تأثيراتها يمكن تلخيصها بما يأتي: (Monrad,2017: 21)

1. إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية وعدم أداء المهام المطلوبة بالشكل الصحيح من قبل الأفراد.
2. انخفاض إنتاجية العمل وجودة المنتجات/الخدمات المقدمة مقابل ارتفاع التكاليف الكلية.
3. ارتفاع معدلات عدم الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
4. ازدياد حالات التمر، والتهكم التنظيمي بين الأفراد العاملين داخل المنظمة (Zafirova,2014:487).
5. زيادة دوران العمل وخسارة الموظفين الناجحين (Kolte et et.,20175).



6. ارتفاع نسبة الإرهاق، والإنهاك، والاحترق الوظيفي لدى العاملين (Gajere,2018:77). إن كل من هذه الأسباب وغيرها من الانحرافات توجب دراسة الانحرافات الإستراتيجية والتعرف على أسبابها لكي نحاول اتخاذ الخطوات الصحيحة لعلاج الانحرافات الإستراتيجية السلبية منها وتحويلها إلى نتائج إيجابية وندعم النظام في المنظمة وتحسين الأداء.

سادساً: أبعاد الانحرافات الإستراتيجية

1- غياب التخطيط الإستراتيجي: Absence of strategic planning

توصف عملية التخطيط الإستراتيجي بأنها قلب الإدارة النابض، والتي يفترض أن تنتج عنها خطة مُحكمة تتضمن ما يجب على المنظمة أن تقوم به حيال بيئتها التي تتصف بعدم الاستقرار من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Gitau,2013:3). وفي السياق نفسه أكد (Alshebli,2016:9) أن غياب التخطيط الإستراتيجي وعملية تطوير الإستراتيجيات التي تكون ضعيفة وغير المكتملة ولا تتضمن آراء مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين يُعد من أبرز عوامل الانحرافات الإستراتيجية.

2- ضعف الاستجابة للتغير: Weakness of Response to Change

لاشك أن العديد من الشركات أصيبت بالإحباط بسبب عدم قدرتها على المنافسة بين قطاعات الأعمال بسبب التغيير السريع والتطور التكنولوجي التي يجعل العوامل التنافسية للإستراتيجية متآكلة وعدم استطاعتها على ترجمة المكاسب إلى ربحية مستدامة، إذ يطلق عليها بـ "فجوة الاستدامة" (Teece,2007:1346)، وهذا يجعل المنظمات مرنة في الاستجابة والتكيف واغتنام الفرص من خلال معالجة التهديدات التي تحدث في بيئة العمل المتغيرة، وتضمن تجنبها للانحرافات الإستراتيجية باستخدام بعض الطرق من خلال تطوير بيئة مرنة داخل المنظمة وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة في عملية التغيير الذين هم في المستويات الدنيا والاستماع إلى آرائهم (Gachanja,2018:4).

3- جمود الثقافة التنظيمية: Stagnation of Organization Culture

يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى المعايير والمعتقدات والمبادئ وطرق التصرف المميزة التي تتضافر لمنح كل منظمة طابعها المميز، والتي تحدد رسالة المنظمة تجاه نفسها وبيئتها وممارساتها وأهدافها الرئيسية (Alvesson,2012:14). وتعد أحد العناصر الأساسية للانحرافات الإستراتيجية (Shepherd,2005:199; Burton et al.,2004:69).



4- سوء المناخ التنظيمي Badness of Organization climate

يؤدي المناخ التنظيمي دوراً مهماً لموقف وتصوراتهم الأفراد في مستوى الثقة، والصراع، والروح المعنوية، والمكافآت، والمساواة، والعدالة، ومصداقية القادة في المستويات العليا، ومقاومة التغيير، والإيثار من خلال تحمل المسؤولية في منظماتهم، والذي يرتبط بشكل كبير بإستراتيجية المنظمة (Burton et al.,2004:70).

5- انعدام الإبداع: Lack of Innovation

في الآونة الأخيرة وفي ظل البيئة غير المستقرة وشدة المنافسة، يسعى أصحاب المصلحة التركيز على عامل الإبداع لزيادة قيمتهم (Teece,2007:1323). يُعد الإبداع العنصر الرئيس لمنظمات الأعمال وأحد الموارد الداخلية الرئيسة للميزة التنافسية المستدامة (Dooley et at 2007:397).

مراجعة الادبيات

(1) دراسة (Cameron et at ; 2004) استكشاف العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم الاستقامة التنظيمية والكشف عن أهميتها واختبار تأثيرها في تحقيق الأداء. الاستبانة التي تم اعتمادها لجمع البيانات تضمنت خمسة أبعاد وهي: التفاؤل التنظيمي، النزاهة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمية، وكانت فقراته 15 تم توزيعها بشكل متساوي على الأبعاد وشملت العينة (804) موظفا كانوا يعملون في (18) من المنظمات الصناعية والخدمية التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الاستقامة والأداء التنظيمي ووجود السلوك المستقيم وتمكينه لأعضاء المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات، من الممكن أن تحقق المنظمة المبحوثة مستوى أعلى من النتائج المطلوبة.

(2) دراسة (Kooshki&Zeinabadi,2016) دور الاستقامة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين: اختبار التأثير المباشر وغير المباشر من خلال توسيط الرضا الوظيفي، هدفت الدراسة لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر للاستقامة التنظيمية في السلوكيات المواطنة التنظيمية للمدرسي وتم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبانة وشملت العينة (403) مدرساً بينت النتائج أن الاستقامة التنظيمية ذات تأثير فعال على سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسين.

(3) دراسة (Asad et at.,2017) التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي



ودوره الوسيط للمناخ التنظيمي تن استخدام استمارة الاستبيان وشملت العينة (271) فرداً من الهيئات التدريسية ولأربع جامعات في باكستان يتبين من خلال النتائج أن للاستقامة التنظيمية علاقة بجميع الحالات الإنسانية الإيجابية والتي تجعل الموظفين يسرون باتجاه تبادل العلاقات , كما تسهم في خلق رأس المال الاجتماعي والذي يُعزز من عاملي الثقة والمصادقية بين الموظفين , وتأثيرها الإيجابي بجعل الموظفين بحالة من الرضا عن وظائفهم.

4) دراسة (Dziri,2011) تجنب الانحرافات الإستراتيجية في سوق مفرط التنافسية: تحليل موقف نوكيا في صناعة الهواتف المحمولة وتقديم الاقتراحات هدفها البحث في آثار Wear-out وأسباب وتآكل إستراتيجية شركة (نوكيا) في صناعة الهواتف شديدة التنافس، تم اقتراح بعض الحلول اعتمدت الدراسة نهجاً ذا نوعية يستند إلى مقابلة الخبراء، كما كان للبيانات الثانوية التي تم جمعها دور مميز من التقارير الداخلية وتقارير السوق وتحليل البيانات المالية للشركة المبحوثة (نوكيا). تم إجراء ستة مقابلات مع خبراء من خلفيات وصناعات متنوعة، ويتمتعون بمعرفة وخبرة في مجال الأنظمة للهواتف الذكية , إذ شمل أنموذجاً لمقابلة : على تقويم مدى صحة انحراف العوامل التي تم افتراضها سابقاً الذي يخص الانحراف الإستراتيجي لهذه الشركة (نوكيا), وكذلك تقويم مدى تحقق خيارات الإستراتيجية الموضوعة للشركة , كما تم تفحص المسارات الإستراتيجية لها في المستقبل , إذ توصلت الدراسة إلى أن الشركة المبحوثة (نوكيا) تواجه صعوبات كبيرة في سوق الهواتف الذكية وذلك بسبب الانحراف الإستراتيجي في إستراتيجيتها , وعليه تم تلخيص أسباب الانحراف الإستراتيجي للشركة المبحوثة – نوكيا وهما كالآتي : (أولاً) منصة الصناعة وتتطلب إستراتيجيتها الفوز في أسواق الهواتف الذكية من خلال التركيز العالي في بناء منصات صناعة تنافسية قوية ,و(ثانياً) القابليات الديناميكية أن أنموذج القابليات الديناميكية يكون أكثر ملاءمة من النظرية التي تعتمد على الموارد والتي تفسر نجاح المنظمات والأداء المتميز في نطاق الأسواق شديدة التنافسية

5) دراسة (Gachanja & Wambua.,2018) الانحراف الإستراتيجي وتأثيره على أداء شركات التأمين في مدينة نيروبي. كينيا سعت لتحديد مدى تأثير الانحراف الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية, والتخطيط الإستراتيجي, والإبداع, والقيادة) على المقاطعة المبحوث (نيروبي – كينيا) أداة الدراسة استمارة الاستبيان تم إجراء الدراسة على شركة التأمين جميعها والمسجلة في مقاطعة نيروبي والتي عددها (49) شركة, إذ شملت عينة الدراسة (49) مستجيباً ممن يمثلون المدراء للشركات المبحوث تبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك وجود علاقة



ارتباط عكسية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات, وكذلك علاقة ارتباط عكسية وغير معنوية بين القيادة وأداء الشركات , ووجود علاقة ارتباط طردية وغير معنوية بين التخطيط الإستراتيجي والإبداع أداء الشركات.

المحور الثالث

أولاً وصف أداة الاستبانة

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات وتوضيح الغرض من هذه الاستبانة، فضلاً عن حث العينة مجتمع الدراسة على الإجابة بموضوعية وفق ما يروونه في معملهم، وليس على ما يروونه صحيحاً مع التأكيد لهم بالطابع السرية والأمانة والثقة لإجاباتهم، كما وتضمن الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة الحالية على (35) فقرة وموزعة على متغيرات الدراسة الحالية الرئيسة والفرعية حيث شمل متغير الاستقامة التنظيمية (15) فقرة بينما الانحرافات الإستراتيجية احتوت على (20) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت وكما موضح في الجدول (3).

متضمنات الاستبانة

ت	المتغير	أبعاد أداة القياس	الرمز	عدد الفقرات
2	الاستقامة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية	OR	15
		النقاؤل	OP	3
		الثقة	R T	3
		التعاطف	SY	3
		النزاهة	IN	3
		التسامح	TO	3
3	الانحرافات الإستراتيجية	الانحرافات الإستراتيجية	DS	20
		التخطيط الإستراتيجي	SP	4
		الاستجابة للتغير	RC	4
		الثقافة التنظيمية	OC	4
		المناخ التنظيمي	COL	4
		الإبداع	CR	4



ثانياً: اختبار الاستبانة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية وتحليل بياناتها أيضاً واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأساليب والمسائل الإحصائية الغرض منها تحليل البيانات وهي كالاتي

أولاً: اختبارات التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي للبيانات من المتطلبات التي ينبغي التحقق منها قبل الشروع في اختبار الفرضيات ، إذ عند تحقق هذا المتطلب يكون للباحث الحق في اختيار أساليب الإحصاء المعلمي التي تتناسب مع طبيعة البيانات ، وستعتمد الدراسة الحالية معاملي التفلطح والالتواء (Skewness, Kurtosis) لكافة فقرات استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث الحالي ولجميع فقراتها البالغة (35) فقرة ، إذ يوضح معامل الالتواء Skewness درجة انحدار البيانات عن مستوى الاعتدال، في حين معامل التفلطح Kurtosis يوضح درجة قمة (ارتفاع) توزيع البيانات، وتتحقق الاعتدال، في حين معامل التفلطح Kurtosis يوضح درجة قمة (ارتفاع) توزيع البيانات، وتتحقق مقبولية التوزيع الطبيعي للبيانات عندما تكون مؤشرات التفلطح والالتواء محصورة بين (± 1.96) ، وتم هذا الاختبار لمتغيرات الدراسة الحالية وفق الآتي:

1) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير الاستقامة التنظيمية:

عند النظر في نتائج الجدول (4) الخاصة بفقرات المتغير التفاعلي الاستقامة التنظيمية والبالغة (15) فقرة اتضح أنها متوزعة توزيعاً طبيعياً، إذ وقعت كل مؤشرات معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ضمن المديات المسموح بها في هذا الاختبار وهي (± 1.96) وفقاً لرأي (Hair et al., 2010) وبهذا فإن بيانات متغير الاستقامة التنظيمية هي بيانات معلمية ويحق للباحث الاختيار من اساليب الاحصاء المعلمي لتحليلها.

جدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستقامة التنظيمية

الفقرات	N	Missing	Minimum	Maximum	St. Deviation	Kurtosis	Skewness
	العينة	البيانات المفقودة	الحدود الدنيا	الحدود العليا	الانحراف المعياري	قيمة التفلطح	قيمة الالتواء
OP1	164	0	1	5	1.169	-0.872	-0.336
OP2	164	0	1	5	1.036	-0.587	-0.46
OP3	164	0	1	5	0.999	-0.481	-0.497
TR1	164	0	1	5	1.134	-0.585	-0.541
TR2	164	0	1	5	1.089	-0.888	-0.334
TR3	164	0	1	5	1.154	-0.959	-0.349
SY1	164	0	1	5	1.152	-0.697	-0.485



SY2	164	0	1	5	1.025	-0.223	-0.671
SY3	164	0	1	5	1.089	-0.627	-0.508
IN1	164	0	1	5	1.113	-0.965	-0.317
IN2	164	0	1	5	1.063	-0.701	-0.415
IN3	164	0	1	5	1.153	-0.789	-0.439
TO1	164	0	1	5	1.078	-0.577	-0.512
TO2	164	0	1	5	1.084	-0.526	-0.577
TO3	164	0	1	5	1.122	-0.783	-0.41

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SMART PLS)

1) صدق التقارب:

من أجل التحقق من صدق المحتوى لفقرات الاستبانة البالغة (35) فقرة ومعرفة مدى ارتباط فقراتها مع بعضها البعض اعتمد الباحث مؤشرات صدق التقارب (التحليل العاملي التوكيدي، متوسط التباين المحتسب، الثبات المركب) من خلال اعتماد مخرجات برنامج SMART pls وكما يأتي:

أ. التحليل العاملي التوكيدي

سيتم احتساب مؤشرات التحليل العاملي للمتغيرات الثلاثة ولجميع فقراتها والفقرة التي تحقق مستوى تشبع مساوي أو أكبر من (0.70) تقبل والفقرة التي تحصل على مستوى تشبع أقل من ذلك تحذف من النموذج.

ب. متوسط التباين المحسوب (AVE):

يتطلب حصول متغيرات الدراسة الرئيسية (مهارات القيادة الناعمة، الاستقامة التنظيمية، والانحرافات الإستراتيجية) بأبعادها على متوسط تباين محسوب (AVE) يكون أكبر من (0.50) أو مساوياً له.

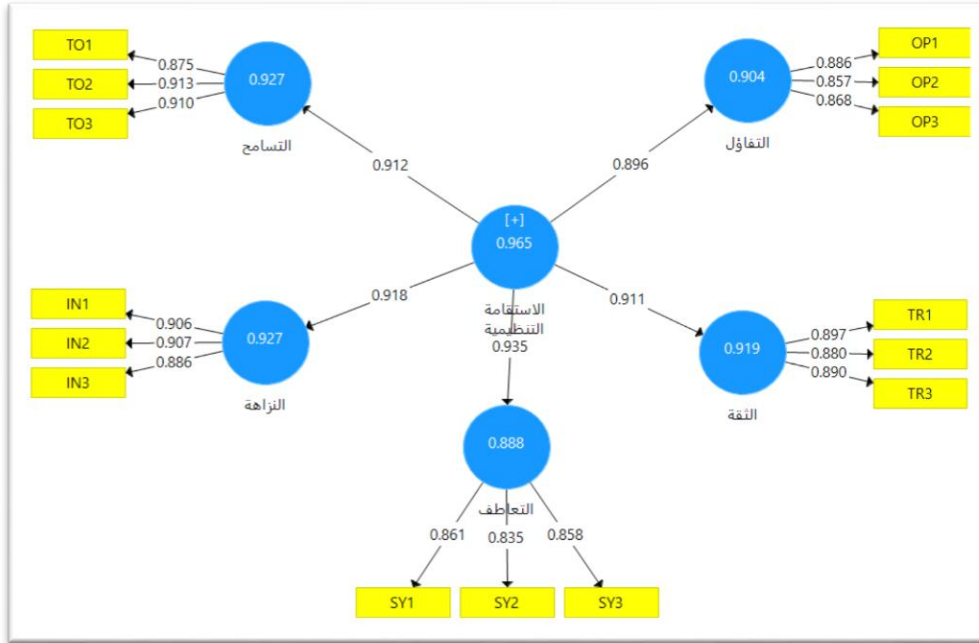
ت. يتحقق معامل الثبات المركب لمتغيرات البحث الرئيسية منها والفرعية عند تحققها لمعامل ثبات يكون أكبر من (0.70) وأقل من (0.95).

2) صدق تقارب الاستقامة التنظيمية:

من أجل التأكد من صدق التقارب للفقرات الخاصة بمتغير الاستقامة التنظيمية صمم الباحث نموذجاً هيكلياً يتضمن الأبعاد الخمسة لهذا المتغير بواقع (15) فقرة لمعرفة مدى مطابقتها للمؤشرات المعتمدة في قياسها، وجرى الاختبار بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SMART PLS v.3.3.2 وكما في الشكل (1)



الشكل (1) أنموذج نتائج قياس متغير الاستقامة التنظيمية



المصدر: لبرنامج (SMART PLS) v.3.3.2.

يتضح من مؤشرات الشكل (1) أن جميع فقرات متغير الاستقامة التنظيمية البالغة (15) فقرة قد حصلت على تشبعات عاملية تفوق المقبول لهذا الاختبار والتي يجب أن تكون مساوية أو أكبر من (0.70)، وبلغت قيمة التباين المحتسب (AVE=0.651)، ومؤشر الثبات المركب للمتغير ككل (CR=0.965). فضلاً عن أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ الفا) لفقرات هذا المتغير ككل (CR=0.965). فضلاً عن أن قيمة معامل الثبات (كرونباخ الفا) لفقرات هذا المتغير ككل بلغت (0.961)، وباعتماد هذه المؤشرات فإن متغير الاستقامة التنظيمية قد حققت شرط الصدق التقاربي. والجدول (5) يوضح التفاصيل:

مع ملاحظة أن الأرقام على الاسهم تمثل التشبعات العاملية والأرقام في الدوائر تمثل قيم الثبات المركب CR.

الجدول (5) قيم مؤشرات صدق التقارب لمتغير الاستقامة التنظيمية

Cronbach's Alpha	الثبات المركب CR	متوسط التباين AVE	التحليل العملي لأبعاد الاستقامة التنظيمية					
			التسامح	النزاهة	التعاطف	الثقة	التعاون	الفقرة
0.84	0.904	0.758					0.886	OP1
							0.857	OP2
							0.868	OP3



0.868	0.919	0.791			0.897	TR1
					0.88	TR2
					0.89	TR3
				0.861		SY1
0.81	0.888	0.725			0.835	SY2
					0.858	SY3
			0.906			IN1
0.882	0.927	0.809		0.907		IN2
				0.886		IN3
			0.875			TO1
0.882	0.927	0.81		0.913		TO2
			0.91			TO3
0.961	0.965	0.651	مؤشرات متغير الاستقامة التنظيمية على المستوى العام			

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الاستقامة التنظيمية

تهتم هذه الفقرة باحتساب المؤشرات الخاصة بالوصف الإحصائي لأبعاد المتغير التفاعلي الاستقامة التنظيمية المتكون من أبعاد (وأظهرت الجداول أدناه التحليل الوصفي لمتغير الاستقامة التنظيمية، إذ حصل المتغير على المستوى العام نسبة اهتمام (60%)، ووسط حسابي (3.025) وهو أعلى من الوسط الفرضي بـ (3) كون البحث اعتمد المدرج الخماسي ليكرت، وبانحراف معياري قدرة ((0.9723)). أما على مستوى الأبعاد الفرعية فتكون النتائج كالتالي:

(1) وصف بعد التفاؤل:

يتبين من معطيات جدول (6) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد التفاؤل على وسطاً حسابياً مقداره (2.991) وهو لا يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ (3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (1.068)، وبمستوى اهتمام ضعيف نوعاً ما بلغت (59%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث لم يؤكد على استثمار بعد التفاؤل بشكل جيد. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (OP1) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (67%) وبوسط حسابي (3.353)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (OP2) بنسبة اهتمام (55%) وبوسط حسابي (2.750).



الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي للتفاوت

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	0.671	0.869	3.353	يرتبط شعور عامليه بالهدف العميق الذي يسعى لتحقيقه جميعا	OP1
3	0.550	1.036	2.750	يحمل الموظفون تصور ايجابي حول قدرة المعمل في تحقيق أهدافه المستقبلية	OP2
2	0.574	0.999	2.869	متفائل أعضائه بنجاحهم حتى عندما يواجهوا تحديات كبيرة في العمل.	OP3
	0.598	1.068	2.991	معدل بعد التفاؤل	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

(2) وصف بعد الثقة

يتبين من معطيات جدول (6) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد الثقة على وسطاً حسابياً مقداره (3.036) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ (3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (1.059)، وبمستوى اهتمام ضعيف نوعاً ما بلغت (60%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث لم يؤكد على استثمار بعد الثقة بشكل جيد. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (TR3) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (68%) وبوسط حسابي (3.404)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (TR1) بنسبة اهتمام (54%) وبوسط حسابي (2.700).

الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي للثقة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
3	0.540	1.134	2.700	تسود الثقة بين أعضائه	TR1
2	0.601	0.889	3.005	يركز على الاحترام في التعامل مع الآخرين	TR2
1	0.681	0.954	3.404	لديهم ثقة بمسؤوليهم	TR3
	0.571	0.995	2.855	معدل بعد الثقة	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2



3) وصف بعد التعاطف

يتبين من معطيات جدول (7) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد التعاطف على وسطاً حسابياً مقداره (3.121) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (0.955)، وبمستوى اهتمام ضعيف نوعاً ما بلغت (62%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث لم يؤكد على استثمار بعد الثقة بشكل جيد. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (SY3) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (70%) وبوسط حسابي (3.514)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (SY2) بنسبة اهتمام (54%) وبوسط حسابي (62.70).

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي للتعاطف

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
2	0.629	0.752	3.144	يهتم بالأعمال الإنسانية ومساعدة الآخرين.	SY1
3	0.541	1.025	2.706	يتابع القضايا التي تثير قلق اهتمام الزملاء الآخرين.	SY2
1	0.703	0.889	3.514	يركز على تداول العديد من قصص التعاطف بين الموظفين.	SY3
	0.624	0.955	3.121	معدل بعد للتعاطف	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

4) وصف بعد النزاهة:

يتبين من معطيات جدول (8) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد النزاهة على وسطاً حسابياً مقداره (2.965) وهو لا يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (1.176)، وبمستوى اهتمام ضعيف نوعاً ما بلغت (59%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث لم يؤكد على استثمار بعد النزاهة بشكل جيد. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (IN1) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (65%) وبوسط حسابي (3.259)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (IN2) بنسبة اهتمام (52%) وبوسط حسابي (2.600).



الجدول (8) مؤشرات الإحصاء الوصفي للنزاهة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	0.652	0.713	3.259	تسوده سمات الأمانة والصدق	IN1
3	0.520	1.063	2.600	تظهر فيه أعلى مستويات النزاهة.	IN2
2	0.607	0.853	3.036	يمكن وصفه بأنه مكان عمل جدير بالاحترام معهم.	IN3
	0.593	1.176	2.965	معدل بعد النزاهة	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

(5) وصف بعد التسامح:

يتبين من معطيات جدول (9) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد التسامح على وسطاً حسابياً مقداره (3.014) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (0.928)، وبمستوى اهتمام ضعيف نوعاً ما بلغت (60%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث لم يؤكد على استثمار بعد التسامح بشكل جيد. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (TO3) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (63%) وبوسط حسابي (3.168)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (TO1) بنسبة اهتمام (56%) وبوسط حسابي (2.824).

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي للتسامح

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
3	0.565	1.078	2.824	يركز على التعلم من الأخطاء، وبالتالي، تجاوز الأخطاء بسرعة	TO1
2	0.610	1.084	3.050	تسوده أجواء التسامح والرحمة	TO2
1	0.634	0.922	3.168	لديه معايير أداء عالية جداً، لكن يتم التسامح عن الأخطاء عند الاعتراف بها وتصحيحها.	TO3
	0.603	0.928	3.014	معدل بعد التسامح	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2



ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير الانحرافات الإستراتيجية

تهتم هذه الفقرة باحتساب المؤشرات الخاصة بالوصف الإحصائي لأبعاد المتغير التابع للانحرافات الإستراتيجية المتكون من أبعاده الخمس (وأظهرت الجداول أدناه التحليل الوصفي لمتغير الانحرافات الإستراتيجية، إذ حصل المتغير على المستوى العام بنسبة عدم اهتمام (73%)، ووسط حسابي (3.664) وهو أعلى من الوسط الفرضي بـ(3) كون البحث اعتمد المدرج الخماسي ليكرت، وانحراف معياري قدرة (0.916). أما على مستوى الأبعاد الفرعية فتكون النتائج كالآتي:

1) وصف بعد غياب التخطيط الاستراتيجي:

يتبين من معطيات جدول (10) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد غياب التخطيط الاستراتيجي على وسطاً حسابياً مقداره (3.585) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (1.054)، وبمستوى من عدم الاهتمام عالي نوعاً ما بلغت (71%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث يعاني من بعد غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (SP4) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (76%) وبوسط حسابي (3.826)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (SP2) بنسبة اهتمام (67%) وبوسط حسابي (3.376).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي للغياب التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
2	0.718	0.914	3.592	ينتاب صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الغموض	SP1
4	0.675	0.852	3.376	وضع الأهداف وفق التوقيتات الزمنية غير محدد بدقة	SP2
3	0.709	0.849	3.546	لا يتم الاهتمام بإيصال التوجهات المستقبلية إلى جميع المستويات التنظيمية	SP3
1	0.765	0.902	3.826	التغييرات بالهيكل التنظيمي لا تتوافق مع المتغيرات البيئية	SP4
	0.717	1.054	3.585	معدل بعد غياب التخطيط الاستراتيجي	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2



2) وصف بعد ضعف الاستجابة للتغيير:

يتبين من معطيات جدول (10) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد ضعف الاستجابة للتغيير على وسطاً حسابياً مقداره (3.801) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (1.009)، وبمستوى من عدم الاهتمام عالي نوعاً ما بلغت (76%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث يعاني من بعد ضعف الاستجابة للتغيير بشكل واضح. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (RC1) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (77%) وبوسط حسابي (3.858)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (RC2) بنسبة اهتمام (74%) وبوسط حسابي (3.725).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لضعف الاستجابة للتغيير

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	0.772	0.900	3.858	ليس لديها تشخيص دقيق للظروف البيئية وتحرص على مواكبتها	RC1
4	0.745	0.961	3.725	لا تمتلك خطط بديله يمكن التحول اليها عند الضرورة	RC2
3	0.755	0.888	3.775	لا تهتم بمعرفة اسباب مقاومة التغيير وتعمل على ازلتها	RC3
2	0.769	0.885	3.844	لا تحرص على اقامة مناخ تنظيمي داعم للتغيير	RC4
	0.760	1.009	3.801	معدل بعد ضعف الاستجابة للتغيير	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

3) وصف بُعد جمود الثقافة التنظيمية

يتبين من معطيات جدول (11) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد جمود الثقافة التنظيمية على وسطاً حسابياً مقداره (3.700) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (0.910)، وبمستوى من عدم الاهتمام عالي نوعاً ما بلغت (74%)، وهذه المؤشرات



تدل أن المعمل المبحوث يعاني من بعد جمود الثقافة التنظيمية بشكل واضح. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (OC3) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (76%) وبوسط حسابي (3.830)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (OC4) بنسبة اهتمام (71%) وبوسط حسابي (3.569).

الجدول (11) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لجمود لثقافة التنظيمية

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	0.766	0.910	3.830	لا تتبنى ممارسات التعلم التنظيمي بوصفها جزء من روتين العمل اليومي	OC3
2	0.714	0.932	3.569	لا تؤكد على الالتزام بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة من قبل جميع المستويات التنظيمية	OC4
	0.740	0.821	3.700	معدل بعد جمود الثقافة التنظيمية	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

4) وصف بعد سوء المناخ التنظيمي:

يتبين من معطيات جدول (12) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد سوء المناخ التنظيمي على وسطاً حسابياً مقداره (3.823) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ(3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (0.870)، وبمستوى من عدم الاهتمام عالي نوعاً ما بلغت (76%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث يعاني من بعد سوء المناخ التنظيمي بشكل واضح. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (OCL3) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (80%) وبوسط حسابي (4.018)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (OCL2) بنسبة اهتمام (72%) وبوسط حسابي (4.018).

الجدول (12) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لسوء المناخ التنظيمي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
2	0.726	0.885	3.628	لا يتم منح المكافآت اعتماداً على التميز بالأداء من قبل الموظفين	OCL2



1	0.804	0.754	4.018	يوجد صراع بين الأقسام والوحدات التنظيمية	OCL3
	0.765	0.870	3.823	معدل بعد سوء المناخ التنظيمي	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

(5) وصف بعد انعدام الإبداع:

يتبين من معطيات جدول (13) لمؤشرات الوصف الإحصائي التي تم احتسابها بناءً على استجابات عينة البحث البالغة (164) فرداً، الخاصة بمؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، حصول بعد انعدام الإبداع على وسطاً حسابياً مقداره (3.450) وهو يفوق وسطه الفرضي المقدر بـ (3) لاعتماد مقياس البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري له (0.959)، وبمستوى من عدم الاهتمام عالي نوعاً ما بلغت (69%)، وهذه المؤشرات تدل أن المعمل المبحوث يعاني من بعد انعدام الإبداع بشكل ملحوظ. أما الفقرات المكونة لهذا البعد فحققت الفقرة (CR1) أكثر نسبة إسهام في هذا البعد بواقع (71%) وبوسط حسابي (3.596)، في حين الفقرة الأقل مساهمة في هذا البعد هي الفقرة (3.349) بنسبة اهتمام (67%) وبوسط حسابي (3.349).

الجدول (13) مؤشرات الإحصاء الوصفي لانعدام الإبداع

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرمز
1	0.719	0.930	3.596	لا تشجع الملكات الوظيفية على معالجة مشاكل العمل بطرق واساليب مبتكرة	CR1
4	0.670	1.017	3.349	لا تحفز العاملين على تقديم افكار جديدة وتناقشهم بها	CR2
3	0.681	1.028	3.404	لا تهتم بتطوير منتجاتها بما يتماشى وحاجة السوق	CR3
	0.690	0.959	3.450	معدل بعد انعدام الإبداع	

المصدر: SMART PLS v.3.3.2

جدول (14) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير الاستقامة التنظيمية

ت	البعد	معدل البعد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	التعاون	2.991	1.068	59%
2	الثقة	2.855	0.995	57%
3	التعاطف	3.121	0.955	62%



4	النزاهة	2.965	1.176	59%
5	التسامح	3.014	0.928	60%
	معدل متغير الاستقامة التنظيمية	2.989	9.032	59%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الجداول

جدول (15) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير الانحرافات الإستراتيجية

ت	البعد	معدل البعد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	غياب التخطيط الإستراتيجي	3.585	1.054	71%
2	ضعف الاستجابة للتغير	3.801	1.009	76%
3	جمود الثقافة التنظيمية	3.700	0.821	74%
4	سوء المناخ التنظيمي	3.823	0.870	76%
5	معدل انعدام الإبداع	3.450	0.959	69%
	معدل متغير الانحرافات الإستراتيجية	3.671	0.815	73%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الجداول

سادساً:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

سيتم التحقق من علاقة الارتباط من خلال التأكد من صحة الفرضية رئيسية جمعت متغيرات الدراسة، وكالاتي:

(1) يرتبط متغير الاستقامة التنظيمية ارتباطاً معنوياً وعكسياً بمتغير الانحرافات الإستراتيجية. وسيتم التأكد من هذه الفرضيات وفق نتائج مخرجات برنامج (SPSS V.23) في الجدول الآتي:

جدول (16) نتائج مخرجات المتغيرين

الانحرافات الإستراتيجية	الاستقامة التنظيمية	المتغير
-0.530	1.000	الاستقامة التنظيمية
1.000	-0.530	الانحرافات الإستراتيجية

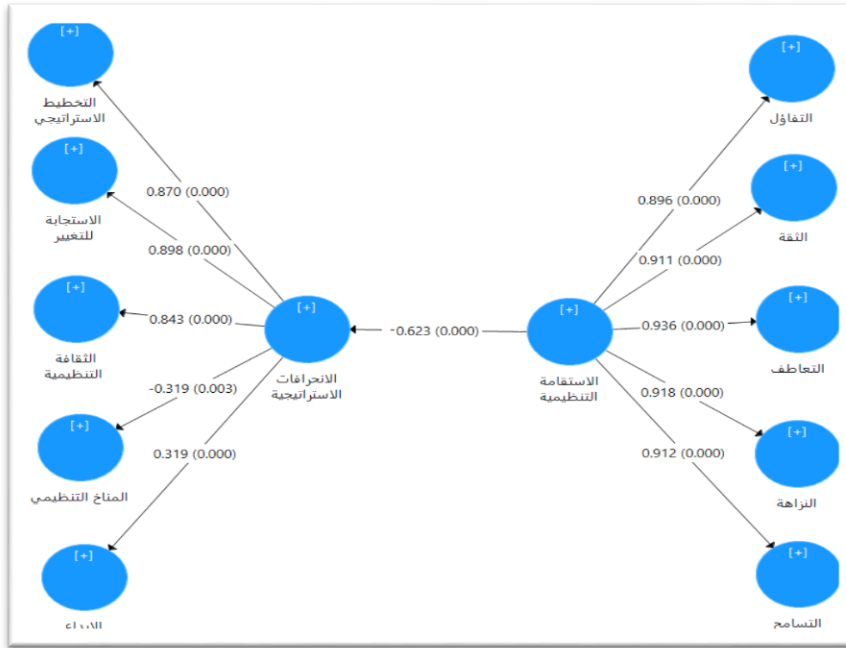
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

يتبين من المؤشرات الواردة في جدول (16) إن ارتباط المتغير (الاستقامة التنظيمية بعلاقة ارتباط سالبة ومعنوية مع المتغير التابع (الانحرافات الإستراتيجية) بلغت (-0.530) بمستوى معنوية (0.01) وبناءً على هذه النتائج تقبل فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.



2- فرضية التأثير المباشر: يؤثر متغير الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير التابع الانحرافات الإستراتيجية على مستوى المتغيرين.
لأجل اجراء الاختبار لهذه الفرضية قام الباحث ببناء نموذج هيكل يبين مسار العلاقة بين متغيري الدراسة (الاستقامة التنظيمية والانحرافات الإستراتيجية) مكون من (30) فقرة، كما في الشكل (15).

شكل (2) نموذج اختبار التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية في الانحرافات الإستراتيجية



المصدر: برنامج SMART PLS

يتضح من النتائج الموجودة في شكل (2) وجدول (17)، إلى وجود تأثيراً معنوياً عكسياً لمتغير الاستقامة التنظيمية في المتغير التابع الانحرافات الإستراتيجية بلغت قيمته (-0.623) وتحت مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتيجة تدل على أن الانحرافات الإستراتيجية تنخفض بنسبة (62.3%) عندما تزداد الاستقامة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. كذلك أن متغير الاستقامة التنظيمية يفسر (38.8%) من التغيرات الحاصلة في متغير الانحرافات الإستراتيجية وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.388$) الموضحة في الجدول (17) إذ يمكن أن هذه القيمة تفسر جزء من اسباب حدوث الانحرافات الإستراتيجية، وتدلل هذه المؤشرات على قبول فرضية التأثير المباشر الثانية التي مفادها (تؤثر الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً عكسياً في الانحرافات الإستراتيجية على مستوى المتغيرين)



جدول (17) نتائج مخرجات فرضية التأثير المباشر الثانية

المتغير	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الاستقامة التنظيمية - الانحرافات الإستراتيجية	-0.623	0.388	0.045	13.755	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

سابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. حقق متغير الاستقامة لتنظيمية مستوى منخفض الاهتمام مما يدل على أن القادة لم يهتموا بموضوع الاستقامة وأنه لا يدخل في صلب عملهم حسب تصوراتهم.
2. كان التركيز على الثقة التنظيمية بالمستوى الاخير من اهتمام المسؤولين في المعمل المبحوث حسب اجابات عينة البحث، وهذا يدل على ضعف الثقة السائدة بين أعضائه من جهة وبينهم وبين والمسؤولين من جهة ثانية، فضلا عن ذلك جاء ترتيب باقي أبعاد الاستقامة التنظيمية من إذ مستوى الاهتمام كالآتي: (التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التفاؤل التنظيمي) توالياً.
3. يتضح أن العاملين في المعمل ليس لديهم تصورات ايجابية حول قدرة المعمل في تحقيق أهدافه المستقبلية، وهذا نابع من عدم الإيمان في قدراتهم على تجاوز الوضع الصعب، ولهذا لا يرى الموظفون مستقبلاً مشرقاً لعملهم في المعمل.
4. اتضح أن المعمل المبحوث يعاني من الانحرافات الإستراتيجية بشكل فعلي وهذا يبين سبب تراجع المعمل في التكيف مع المتغيرات البيئية التي اثرت على درجة منافسته السوقية.
5. اتضح أن المناخ التنظيمي السائد في المعمل مشحون بالصراعات بين الأقسام والوحدات التنظيمية، فضلا عن أن المكافآت التي تمنح للموظفين بين الحين والآخر لا تأخذ بالاعتبار تميز الموظفين بالأداء.
6. اتضح أن استثمار مهارات القيادة الناعمة في المعمل المبحوث من شأنه أن يسهم بصورة فعالة في تقليل الانحرافات الإستراتيجية وذلك لتركيزهم على الجوانب الأخلاقية في مكان العمل فضلاً عن الأخذ بنظر الاعتبار كافة البيانات والمعلومات المتوفرة قبل اتخاذ قرارات أو مواقف معينة.



15. أن القادة ذوي القدرة على الوصف الحقيقي للطريقة التي يعرض من خلالها الأفراد الآخرين قدراتهم، فضلاً عن معرفة الوقت الملائم لتقويم المواقف الضرورية والتغذية العكسية يكونوا أكثر قدرة على معالجة الانحرافات الإستراتيجية.

7. لوحظ من نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية والانحرافات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الأبعاد، فتوجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين (التقاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والانحرافات الإستراتيجية، أي أن رفع معدل العمل بأبعاد الاستقامة التنظيمية اتجاه الآخرين، يسهم في انخفاض الانحرافات الإستراتيجية في المعمل قيد الدراسة وبالعكس في حالة انخفاض العمل بأبعاد الاستقامة التنظيمية سوف يرتفع معدل الانحرافات.

8. يتضح أن ما يمتلكه قادة المعمل البحوث من التعاطف والاستماع للآخرين والقدرة على التأثير فيهم والمقدرة على الاستشعار بدوافعهم وأهميتهم وتفهمهم للآخرين بصورة إيجابية يمكن أن تساعد في معالجة الانحرافات الإستراتيجية.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام الفعلي بمتغير الاستقامة التنظيمية والتركيز على ترسيخ مبدأ النزاهة في العمل وجعله من المرتكزات الأساسية لسير العمل في المعمل وذلك من خلال اقامة ورش عمل لشرح تلك المبادئ وكيفية تجسيدها في الاعمال اليومية.

2. يتطلب التركيز وزيادة الاهتمام بالقضايا النفسية للعاملين من خلال غرس مفاهيم التقاؤل والثقة في نفوس العاملين في المعمل المبحوث وإدخالهم بدورات تدريبية للتنمية البشرية لأن إيمان العامل بقدراته أولاً يمنحه القدرة على التفكير بشكل ايجابي مما ينعكس على طريقة اداءه مستقبلاً.

3. ضرورة أن تتبنى ادارة المعمل التعلم التنظيمي وترسيخه لدى العاملين إذ يصبح جزء من روتين العمل اليومي، فضلاً عن العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي من خلال ووضوح آليات واضحة لإدارة الصراعات بين الوحدات والأقسام بشكل فعال وجعل التميز بالأداء هو الأساس في تقديم المكافآت والحوافز.

4. ضرورة تبني أبعاد الاستقامة التنظيمية وجعلها ممارسات اساسية في العمل اليومي لأن اعتمادها بالشكل الصحيح يقلل من الانحرافات الإستراتيجية في المعمل المبحوث.



5. ضرورة قيام المعمل المبحوث في العمل على تعزيز التواصل الخارجي مع مجموعات أصحاب المصالح ذات العلاقة، مع إيصال الاتجاه الإستراتيجي لجميع المستويات من العاملين وبشكل دقيق، والعمل على تقدير نسبة التعقيد البيئي وإمكانية إدماجه في عملية تطوير الإستراتيجية، ومعالجة القضايا الملحة والتي تخدم المجتمع أثناء صياغة الإستراتيجية، والعمل على تنفيذ الخطة بحسب التوقيتات المحددة والاهتمام بالتقويم والتقويم للمنتجات والخدمات المقدمة والنتائج التي تترتب عليها.

6. لابد من إيجاد منظومة قيم مشتركة يعمل عليها قادة المنظمة المبحوثة تُشجع على التعاون والتعلم، مع التركيز إذا ما إذا كانت هذه القيم والمعتقدات تتوافق مع العاملين في المعمل مع رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية.

ثامناً: المصادر

- 1) Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness. *Journal of Management Development*.
- 2) Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.
- 3) Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. (2004). "Exploring The Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance". *Am Behave Sci*, 2004, 47, pp: 1-24.
- 4) Behzadi, E., Naami, A. Z & Beshlideh, K. (2013). Examine the relationship between organizational virtuousness with organizational citizenship behavior, organizational loyalty and spiritual well-being of the employees of oil and gas exploitation Caron. *Magazine of psychological achievements*. Volume IV, Issue 2, Pages 256-233.
- 5) Rego, A, Riberio, N, Cunha, M (2011), "Perceptions of Organizational virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, Vol 93, pp: 215-235.
- 6) Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting. *Career Development International*.



- 7) Cameron, K. , Bright, D. & Caza, A. (2006). " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " *Journal of Business Ethics* (2006). Vol 64: pp. 249–269.
- 8) Cameron, K., & Mcnaughtan, J. (2014). *Positive Organizational Change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 445–462. <https://doi.org/10.1177/0021886314549922>
- 9) Asad, Humaira; Naseem, Rabia; Faiz, Rafia (2017): *Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction*, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 11, Iss. 1, pp. 35-48
- 10) Cameron, K.S. (2003), "Organizational virtuousness and performance", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, pp. 48-65.
- 11) Rego, A, Riberio, N, Cunha, M (2011), "Perceptions of Organizational virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, Vol 93, pp: 215-235.
- 12) Zeng, X. (2018). *Development of Framework Linking Organizational Virtuousness and Pro-Social Rule Breaking: From the Perspective of Social Information Processing*. *Open Journal of Social Sciences*, 6(6), 80-89.
- 13) Salas-Vallina, A. (2020). *Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW)*. *Sustainability*, 12(17), 7087.
- 14) Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). *Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- 15) Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). *The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in*



- Tehran Water and Wastewater Company. International Journal of Scientific Management & Development, 4(12), 496-506.*
- 16) Goetz J.L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). *Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. Psychological Review, 136, 351 – 374.*
- 17) MoshabakiEsfehani, A.; Rezai, Z. (2014). *The effect of organizational virtuousness and work engagement and organizational commitment. Management Studies (improvement and transformation). No. 73, pages 1- 23.*
- 18) Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). *Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. Management Decision.*
- 19) Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). *How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. Journal of Business Research, 64(5), 524-532.*
- 20) MonradAas ,2017, *A qualitative study of the organizational consequences of telemedicine MonradAas Work Research Institute, Oslo, Norway Journal of Telemedicine and Telecare 2017; 7: 18–26*
- 21) Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). *The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in Tehran Water and Wastewater Company. International Journal of Scientific Management & Development, 4(12), 496-506.*
- 22) Meyer, M. (2018), *“The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship”, Journal of Business Ethics, Vol. 153 No. 1, pp. 245-264.*
- 23) Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). *Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. Management Decision.*



- 24) Seligman, M. E. P. (2002). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.
- 25) Kang, J. M., & Kwon, J. O. (2017). *A Convergence effect of positive psychological capital and psychological well-being on work engagement of medium and small hospitals nurses*. *Journal of the Korea Convergence Society*, 8(4), 89-99.
- 26) Jung, M. R., & Jeong, E. (2018). *Effects of nursing practice environment and positive psychological capital in clinical nurses on turnover intention*. *Journal of Digital Convergence*, 16(2), 277-285.
- 27) Maosa, H.O. (2015). *Determinants of Strategic Drifts and Their Effect on Performance of Commercial Banks in Kenya*. Master Thesis, Department of Business Administration, University of Nairobi.