

اثر الثقافة المنظمة في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا

دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة

د. حنين محمود القـدو^(١)

أحمد يونس محمد السبعـاوي^(٢)

صفاء ادريس عبودي^(٣)

المـلـخـص

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة المنظمة في سياق تصنيفها إلى متكيفة وبطيئة التكيف ومستقرة ، والسلوك الاستراتيجي على وفق نموذج (Miles & Snow) المنقب والمحلل والمدافع ، وفي عينة من الشركات الصناعية المساهمة، ولقد افترض البحث أن الشركات المنقبة تميل إلى استخدام ثقافة متكيفة ، في حين إن الشركات المحللة تميل إلى اعتماد ثقافة بطيئة التكيف ، أما الشركات المدافعة فهي تكون ذات ثقافة مستقرة (جامدة) ، ولتحقيق هدف البحث فلقد تم توزيع استمارة استبانة إلى المبحوثين ، وبعد إجراء عملية التحليل خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود حالة من الانسجام بين الثقافات المعتمدة في الشركات المبحوثة والسلوكيات المتبناة من قبل الإدارات العليا فيها ، ثم أردفت هذه الاستنتاجات بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تفيد الميدان المبحوث .

Abstract

The study aims at recognizing the nature of the relation between the organizational culture in the context of its categorization into adaptive, slow adaptive, and inert culture and the strategic behavior in model frame of Miles & Snow the prospector , analyzer and defender in a sample of industrial sharing companies .The study hypothesizes that the exploring companies tend to use an adaptive culture while the analyzing companies tend to adopt a slow adaptation culture. The defending companies, however , are of stable culture .To achieve the objectives of the study a questionnaire

(١) مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(٢) مدرس مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(٣) مدرس مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

تاريخ الاستلام: ٢٠٠٦/٠٥/١٨

تاريخ قبول النشر: ٢٠٠٧/٠١/٠٧

form has been distributed among the investigated companies . The results have led to a number of conclusions among which is that an agreement exists among the cultures adopted by the investigated companies and the behaviors adopted by the top managements in them. A set of conclusions has also been given.

المقدمة

عدت الثقافة التنظيمية ركناً أساسياً في بناء المنظمات وتطويرها ، اذ اصبح الدور الذي تلعبه كبيراً في مجال صياغة الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة وتنفيذها فعمل المنظمات في اطار بيئة سريعة التغير يحتم عليها تبني استراتيجيات لها القدرة على التكيف مع مثل هذا النوع من البيئة ، وهذا ما يستلزم وجود ثقافة داعمة لهذا التكيف وتمثل هذه العملية (التكيف) ، وما تتضمنه من متغيرات ، هدفاً أساسياً للمنظمة ، اذ ان هذه العملية تضمن لها البقاء والنمو ، وبعبكسه فان الفشل قد يحيط بها من كل جانب ، وان تحقيق ذلك لا يتم الا من خلال قيادات إدارية واعية لها القدرة على اختيار السلوكيات الاستراتيجية المناسبة ، والتي تستطيع من خلالها التصدي لحالة عدم التأكد البيئي وتحقيق التكيف ، وان هذه السلوكيات لا تنبثق من فراغ بل تولد نتيجة مثيرات كثيرة منها قيماً وفلسفة الادارة العليا ، وما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة وما تفرضه عليها البيئة من تهديدات أو ما تتيحها لها من فرص . وتعد ثقافة المنظمة ، مطلباً وسبباً مهماً لاختيار طبيعة التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية ، وفي هذا الإطار فلقد كان الهدف الأساسي للبحث التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير ومدى الانسجام بين ثقافة المنظمة والسلوك الاستراتيجي للإدارات العليا في عينة من الشركات الصناعية المساهمة . ولتحقيق هذا الهدف فلقد تم تقسيم البحث الى المحاور الآتية :

المحور الأول : منهجية البحث .

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث .

المحور الثالث : الإطار الميداني للبحث .

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

مما لا شك فيه ان البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال أضحت تتسم بالتغير الشديد، وعدم الاستقرار ، وهذا ما يتطلب من قياداتها العليا العمل على تبني سلوكيات استراتيجية تعمل من خلالها على مواجهة هذه التغيرات والتكيف معها ، وبعبارة أخرى فإن وقوفها في موقف المستجيب سيجعل منها عرضة للفشل ، وان هذه السلوكيات قد تكون خيارات غير قابلة للتغيير بسهولة ، بل هي محكومة بمجموعة من المتغيرات منها المعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات والرموز والطقوس والشعائر ، والتي يمكن أجمالها تحت ما يعرف بالثقافة المنظمة ، إذ يشير (صالح وداعر) إلى أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً كبيراً في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وبالتالي على سلوك المنظمات ككل (صالح وداعر، ٢٠٠٠ ، ٤٨٤) ، وفي هذا الإطار يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- ١- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين طبيعة الثقافة المنظمة على وفق تصنيفها إلى (متكيفة وبطيئة التكيف وجامدة) وأنماط السلوك الاستراتيجي (مغامر ، محلل ، مدافع) في الشركات عينة البحث ؟
- ٢- ما هي أنماط السلوك الاستراتيجي التي يتم تبنيها من قبل الإدارات العليا على وفق طبيعة الثقافة المنظمة في تلك الشركات ؟
- ٣- هل هناك انسجام بين طبيعة الثقافة المنظمة في الشركات المبحوثة والسلوك الاستراتيجي للإدارة العليا فيها .

ثانياً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى :

تميل المنظمات ذات الثقافة المتكيفة إلى تبني السلوك الاستراتيجي المغامر بشكل أكبر من بقية السلوكيات الأخرى (المحلل والمدافع) ، وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما :

- ١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة المنظمة المتكيفة والسلوك الاستراتيجي المغامر ، أقوى من العلاقة بينهما وبين بقية السلوكيات .
- ٢- هناك علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمة المتكيفة في السلوك الاستراتيجي المغامر ، أقوى من تأثيرها في السلوكيات الأخرى .

الفرضية الرئيسية الثانية :

تميل المنظمات ذات الثقافة بطيئة التكيف إلى تبني السلوك الاستراتيجي المحلل بشكل اكبر من بقية السلوكيات الأخرى المغامر والمدافع ، وينبثق عن هذه الفرضيات فرضيتان فرعيتان هما :

١- هناك علاقة ارتباط معنوية للثقافة المنظمة بطيئة التكيف والسلوك الاستراتيجي المحلل أقوى من العلاقة مع بقية السلوكيات .

٢- هناك علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمة بطيئة التكيف في السلوك الاستراتيجي المحلل أقوى من علاقة التأثير في السلوكيات الأخرى .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

تميل المنظمات ذات الثقافة المستقرة إلى تبني السلوك الاستراتيجي المدافع بشكل اكبر من بقية السلوكيات الأخرى (المغامر والمحلل) ، وتنبثق عن هذه الفرضية فرضيتان هما :

١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة المنظمة الجامدة والسلوك الاستراتيجي المدافع أقوى من العلاقة مع بقية السلوكيات .

٢- هناك علاقة تأثير معنوية للثقافة المنظمة المستقرة في السلوك الاستراتيجي المدافع أقوى من علاقة التأثير في السلوكيات الأخرى .

ثالثاً : (اهداف البحث : يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

١- تشخيص طبيعة الثقافة المنظمة لكل شركة من الشركات المبحوثة على وفق تصنيفها إلى متكيّفة و بطيئة التكيف ومستقرة (جامدة) .

٢- التعرف على طبيعة السلوكيات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارات العليا في الشركة عينة البحث ، وذلك على وفق أنموذج (Miles & Snow) .

٣- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيري البحث ، والعمل على تحديد السلوكيات الاستراتيجية المتبناة من قبل الشركات المبحوثة وذلك على وفق طبيعة الثقافة المنظمة وهل ان هذه العلاقات منسجمة مع ما متعارف عليه في أدبيات الإدارة .

رابعاً : أهمية البحث :

يأخذ البحث أهميته النظرية من حيث انه محاولة تجمع بين متغير من الفكر الاستراتيجي وآخر من علم المنظمة ، اشارت الأدبيات إلى أهميتهما ، اما ميدانياً فهو محاولة للتعرف على مدى الانسجام فيما بين المتغيرين على وفق ما تم طرحه في الأدب الإداري ، اذ ان

حالة الانسجام بين المتغيرين تعد مطلباً مهماً لتحقيق حالة التكيف الملائمة مع البيئة ، فإذا وجدت هذه الحال فإن البحث سيعمل على طرح ما يعززها وبعبكسه فإنه سيطرح الآليات التي من الممكن ان تعمل على إيجادها .

خامساً : متغيرات البحث وقياسها :

اشتمل البحث على متغيرين رئيسين تفرع منهما عدة إبعاد فرعية وكالاتي :

المتغير الأول : الثقافة المنظمة : تتمثل الثقافة بمجموعة القيم والمعتقدات والرموز والطقوس والشعائر التي تحدد سلوكيات الأفراد والجماعات وبالتالي سلوكيات المنظمة ككل. واعتمد البحث تصنيف الثقافة المنظمة المطروح من قبل (Daft) والذي كان على النحو الآتي (325 , 2001 , Daft) .

١- الثقافة المتكيفة: ويقصد بها الثقافة القادرة أو التي تشجع على التغيير والانفتاح والمساواة وتحمل المخاطرة، ويلاحظ أنّ هذا النوع من الثقافة تتسم بها المنظمات المتعلمة.

٢- الثقافة غير المتكيفة (الجامدة أو المستقرة) : ويقصد بها الثقافة التي تكون درجة استجابتها للتغيرات البيئة بطيئة أو محدودة النطاق ، وهذا ما يجعل التكيف لهذه التغيرات ضعيفاً أو معدوماً ، لان ثقافتها تبقى ثابتة على قيمها ومبادئها .

٣- الثقافة بطيئة التكيف: وهي حالة وسطية بين المتكيفة والمستقرة ، أي إنها تتكيف لبعض المتغيرات ويكون التكيف بطيئاً لمتغيرات أخرى .

أما الأبعاد الفرعية لهذا المتغير فهي (328, 2001, Daft) .

١- الانفتاح : يقصد به إدراك الأفراد وفهمهم للمنظمة كنظام متكامل ، وكيف تتواءم أجزأؤه، وما هي العلاقة القائمة بين هذه الأجزاء ، فضلاً عن معرفة الأفراد وكيف ان أداءهم لأعمالهم يؤثر في الأطراف الأخرى وعلى مجمل المنظمة .

٢- المساواة : ان الثقافة القوية توجد أحساسا بالتماسك والاهتمام لكل فرد في المنظمة ، فالمنظمة هي مكان إيجاد شبكة العلاقات التي تعطي للأفراد فرصة الدخول في المخاطر وتطوير إمكاناتهم الذاتية .

٣-تحمل المخاطرة : تعمل المنظمات ذات الثقافة المتكيفة على تشجيع تحمل المخاطرة وتعمل على مكافئة المبدعين والذين يقدمون أفكارا أو منتجات أو عمليات جديدة ،

ولغرض وضع رموز لأهمية تحمل المخاطرة فإن الثقافة المتكيفة قد تكافئ أيضاً أولئك الذين يفشلون لغرض حثهم على التعلم والتطور .

٤-التغيير : هو النشاط أو الفعل أو البرنامج الذي يستهدف التغيير في المنظمات بقصد التكيف مع البيئة المتغيرة بما يضمن لها الاستمرار والنمو (الزيدي ، ٢٠٠٠ ، ٦١) .

٥-التحسين المستمر : فلسفة تهدف إلى إحداث تغييرات فكرية وسلوكية لمهارات الأفراد العاملين في المنظمة ، وهذه الفلسفة تؤمن بأن الوقاية خير من العلاج ، من خلال تركيزها على انجاز الشيء الصحيح منذ البداية أو عمله ، وبأن أي شيء في مجال العمل هو موضع للتحسين (الصباغ ، ٢٠٠٢ ، ١٨) .

المتغير الثاني : السلوك الاستراتيجي ويتمثل بمجموعة القرارات والأفعال التي تختص بها الإدارة العليا في المنظمة، من أجل مواجهة حالة عدم التأكد البيئي والتكيف مع البيئة، واعتمد في البحث على أنموذج (Miles & Snow) ، والذي يتكون من ثلاثة أنماط سلوكية، هي المنقب* والمحلل والمدافع ، وهناك نمط رابع هو المستجيب ، والذي تم استثنائه من الدراسة الحالية وذلك بسبب إشارة مقدمي النموذج (Miles & Snow) إلى إن هذا السلوك لا يمثل حالة منظمية مترابطة ومنسقة ومستقرة ، لذا من الضروري استثنائه في المعالجات الخاصة بدراسة السلوك الاستراتيجي (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٩٥) ، فضلاً عن أن هذا النمط من السلوك تم استثنائه بالدرجة الأساس من قبل مقترحي النموذج أنفسهم وذلك في دراسة تطويرية أجريها للنموذج عام (١٩٨٦) ، ركزت في مضامينها على أنماط السلوك الثلاثة الأولى حصراً (سلطان ، ١٩٩٦ ، ٥٤) .

وفيما يتعلق بالقياس فلقد تم اعتماد استمارة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي :

الجزء الأول : معلومات تعريفية عامة عن المبحوثين .

الجزء الثاني : يقيس هذا الجزء طبيعة الثقافة المنظمية للشركات المبحوثة ، ولقد تم

الاعتماد على المقياس الجاهز الذي تم إعداده من قبل (المعمار ، ٢٠٠٢)

، ومسوغ اعتماد هذا المقياس هو أنه تم إعداده على وفق تصنيف (Daft

(والذي ينسجم مع توجهات البحث ، فضلاً عن أنه قد استخدم في بيئة

البحث نفسها .

* ويطلق في بعض الأحيان على هذا السلوك تسمية المغامر أو الرائد .

الجزء الثالث : اختص هذا الجزء بالأسئلة الخاصة بالسلوك الاستراتيجي ، ولقد اعتمد البحث في بناء هذا المقياس على الخصائص الأساسية لكل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي والتي قدمها (McLaren et.al , 2004) .

وتم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في عملية القياس (اتفق بشدة - ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١ لا اتفق بشدة) وللتأكد من صلاحية المقياس فلقد تم إخضاعه للقياس باستخدام أسلوب (Cronbach's Alpha) وكانت قيمته للثقافة المنظمة (٩٧٪) اما للسلوك الاستراتيجي فكانت (٨٤٪) وهي قيم مقبولة .

سادساً : عينة البحث :

تمثلت عينة البحث بالمدراء المفوضين ومدراء الوحدات الإدارية للشركات المبحوثة، وكان عدد المستجيبين كما هو في الجدول (١) .

الجدول (١)

الشركات عينة البحث وعدد الاستثمارات التي تسلمتها كل شركة

عدد الاستثمارات	الشركات
٧	١- الشركة الوطنية لتصنيع اللحوم (مساهمة خاصة)
٧	٢- شركة الحاج يونس للنسيج (مساهمة خاصة)
٩	٣- شركة الموصل للتعبئة والتغليف (مشن)
١١	٤- شركة بغداد للمشروبات الغازية (مساهمة مختلطة)
٦	٥- شركة نسيج جواريب النايلون (مساهمة خاصة)
١٠	٦- شركة نينوى للصناعات الغذائية (مساهمة خاصة)
١٠	٧- شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنظمة الشمالية (مساهمة خاصة)
٦٠	المجموع

سابعاً : منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك لتشخيص طبيعة الثقافة المنظمة والسلوك الاستراتيجي للإدارات العليا، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بينهما .

المحور الثاني: مراجعة نظرية

أولاً : مفهوم وأهمية الثقافة المنظمة :

حظي موضوع الثقافة المنظمة باهتمام الباحثين في الإدارة وتحديدًا في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، وذلك لما له من تأثير كبير ومباشر على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى ، وعلى أداء الأنشطة التنظيمية المختلفة ، فضلاً عن أنه هذا المصطلح يعد امتداداً لمصطلح آخر أكثر عمومية وشمولية ألا وهو مصطلح الثقافة العامة .

ويعود ظهور مصطلح الثقافة المنظمة للعيان في الأدب الإداري إلى أواخر الثلاثينيات، وشهدت فترة الخمسينيات اهتماماً بها ، إذ أشار (Rice , 1958) الى ان الثقافة قد احتلت مكانة بارزة في الأدب الإداري الأمريكي ، من خلال ما يعرف بمفهوم الرمزية ، وأخذت تركز الدراسات في بداية الستينيات على وجه الخصوص على سلوك المستهلك من خلال التعريف بالثقافة والثقافة الفرعية وتجزئة الأسواق والدراسات المقارنة بين الأسواق العالمية، أما فترة السبعينات فلقد اتسمت باهتمام متزايد في هذا الموضوع من خلال تفسيرات الطقوس والشعائر والممارسات العلمية ، وبلغ الاهتمام ذروته بموضوع الثقافة المنظمة في فترة الثمانينات وذلك من خلال العدد من البحوث والدراسات (العزاوي ، ١٩٩٨ ، ٤٤) ، أما فترة التسعينات فلقد شهدت تطوراً كبيراً من خلال ما قدم من بحوث خلال هذه الفترة عن الثقافة إذ بدأت تركز هذه البحوث على دراسة الثقافة كآلية للانسجام بين الفكر والفعل من خلال ما يسمى بالنسيج الثقافي المنظمي (جاسم وواجد ، ٢٠٠٢ ، ٤٧) .

ولقد تعددت وجهات النظر الخاصة بتحديد مفهوم واضح ومحدد للثقافة ، ففي إطار كون الثقافة التنظيمية عاملاً موجهاً لسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة عرفت على أنها مجموعة القيم والفلسفات والأساليب والنظم التي توجه السياسة والسلوكيات الداخلية والخارجية للمنظمة (العوامل ، ١٩٩٤ ، ٢١٤) ، وفي السياق ذاته عرفها (توماس وهيلين) على أنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى آخر وتؤدي إلى تحديد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا وحتى الفرد العامل (توماس وهيلين ، ١٩٩٠ ، ١٨٣) ، وفي إطار النظر إلى الثقافة التنظيمية كبيئة إنسانية لعمل الأفراد عرفها (Pettinger) على أنها مزيج وملخص الطرائق التي يتم انجاز النشاطات بها ، كذلك المعايير والقيم التي يتم تبنيها ، وهي تشمل المناخ أو النطاق الذي يحيط بالمنظمة والمواقف السائدة فيها فضلاً عن المعايير والمعنويات وقوة

الإحساس تجاه المعايير والمستويات العامة للرضا الكامل (Pettinger ، ٢٠٠٠ ، ١٨٦) ولتجنب الإطالة في هذا الجانب من المفيد ان نورد رأي (العزاوي) الذي أشار إلى إن مفهوم الثقافة لا يكاد إن يخرج عن إطارين هما (العزاوي ، ١٩٩٨ ، ٤٨) :

١- الإطار المادي - الموضوعي : هي كل الأشياء الملموسة للثقافة وتتضمن كل الأشياء المادية المحيطة بالفرد مثل الأبنية الخاصة بالمنظمة والتنظيم الداخلي والخارجي لهذه الأبنية والطريقة التي تؤدي بها الأعمال واسم المنظمة وشعارها وطريقة معاملة الزبائن.

٢- الإطار الفكري - الذاتي : ينظر هذا الإطار الى الثقافة ويعاملها على انها أنماط للتفكير وما موجود في ذات الفرد مهما كان موقعه كالقيم والأفكار والمعتقدات والقصص التي تمثل نتاج العقول وغالباً ما تكون أشكال هذه الثقافة ضمن الأشكال المخفية والعميقة .

وفيما يتعلق بأهمية الثقافة المنظمة فلقد اثبتت الدراسات ان الثقافة لها تأثير في العديد من المتغيرات المنظمة ، ومن ضمنها الأداء ان فسر الباحثان (Jenny & stark) الأداء المالي الجيد لبعض الشركات بقدرتها على تطوير ثقافات منظمة ذات طبيعة تنسجم مع طبيعة بيئتها وعملها ، ان هذه الشركات استطاعت تطوير قيم جوهرية قوية ، حددت طرائق إدارة العمل وأساليب التعامل مع المستخدمين والمنافسين والمجهزين فضلاً عن عناصر بيئية أخرى (المعمار ، ٢٠٠٢ ، ٥١) ، وفي الاتجاه ذاته يذهب (Barney) بالقول ان ثقافة المنظمة يمكن ان تعد مصدراً لمزايا تنافسية مستدامة ، اذا كانت تلك الثقافة نادرة وقيمة (Valuable) ولا يمكن تقليدها (Barney , 1986 , 663) اما (Sninamesh et.al) فلقد أكدوا على ان الوصول الى فاعلية المنظمة هو الهدف الأهم لمعظم المدراء ، وان فهم ثقافة المنظمة من الممكن ان يكون عاملاً رئيساً في جعل المنظمة فاعلة (sninamesh , et.al , 1996 , 234) .

ثانياً : ثقافة المنظمة والاستراتيجية :

اثبتت الدراسات بما لا يقبل الشك بوجود علاقة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها ، وبخاصة فيما يتعلق بحالة التوافق (الانسجام) (Alignment) بينهما، ان يؤكد في هذا الصدد (Johnson & scholes) على ان أهمية ثقافة المنظمة تتأتى من ارتباطها باستراتيجية المنظمة، إذ إنها تعمل على توفير إطار عمل لصياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها، فضلاً عن ان عملية إعادة التوافق الاستراتيجي (Re-Alignment) لا يمكن ان تحدث ان لم يكن هناك دعم من خلال عملية التغيير في قيم المنظمات

(Johnson & scholes, 1999, 52) ، ان ثقافة المنظمة يمكن ان تشكل أداة فاعلة لدعم استراتيجيات المنظمة ، اذا يستلزم بناء الاستراتيجية تأطير السمات الثقافية وبما يسهم في بناء مسارات الأعمال والإفصاح عن مؤشرات النجاح التي تعد إجمالاً وليدة التفاعل بين السمات الثقافية لقادة المنظمة وتوجهاتهم الاستراتيجية ، وهذا ما يؤكد ضرورة الحاجة الى تطوير السمات الثقافية التي من شأنها تفعيل الجانب البنائي والتنفيذي لاستراتيجية المنظمة ، عليه تعد الثقافة المنظمة احد المستلزمات الأساسية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، على عد ان تلك التوجهات تنطلق في مضامينها من حجم المزايا التي تهيئها لها الثقافة المنظمة ، (النوفل ، ١٩٩٨ ، ١٢) .

ويتفق (Thompson & stricls , 1996) ، و (Lynch , 2000) على دور ثقافة المنظمة في تطوير استراتيجية المنظمة او إدخال استراتيجيات وتطبيقات جديدة، اذ ان عمل المنظمات في بيئة اعمال سريعة التغيير تفرض ضرورة ملحة لإدخال مثل هذه الاستراتيجيات وبخاصة اذا كانت هذه الشركات راغبة في الوصول الى أداء متفوق، وهذا يتطلب وجود ثقافة تساعد الشركة في التكيف مع التغييرات البيئية (Lynch , 2000 , 313) اما (انتصار الدليمي) فلقد تكلمت عن العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية من خلال تناولها النسيج الثقافي (Culture web) واستئناسها بآراء (Heracleous & Langham) حول الوظائف التي يمكن ان يؤديها النسيج الثقافي والتي كان من ضمنها : (الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٣٠) .

١- ان النسيج الثقافي يدعم عملية (تحليل الموقف) لتوضيح الخصائص الداخلية للمنظمة ، وتحديد هل ان الثقافة المنظمة تشكل نقطة قوة تمكنا من اقتناص الفرص ام انها تشكل إحدى نقاط ضعفنا التي يمكن ان تهددنا .

٢- يسهم النسيج الثقافي في صنع الاستراتيجية من خلال العمل على إبراز المعتقدات والافتراضات الموضحة للأفعال والرموز والطقوس ويعرضها للمجتمعات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية لغرض تحديد مسار المنظمة الاستراتيجي .

٣- في جانب إدارة التغيير فان النسيج الثقافي يقوم بتصوير النطاق الأساسي للعناصر التي ينبغي ان تدار بشكل فعال من اجل نجاح التغيير الاستراتيجي ، كان يتم تغيير بعض مظاهر الثقافة كأنظمة الحوافز او الهيكل بشكل ينسجم مع تبني تغيير استراتيجي جديد .

٤- فيما يخص الرقابة والتقييم الاستراتيجيين فإن إعادة بناء النسيج الثقافي للمنظمة وبشكل دوري من خلال تشخيصه وفحص التحويرات المطلوبة في قوة بعض عناصره يمكن ان يساعد المنظمة على تقدمها نحو التغيير داخلياً من اجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية . واخيراً يمكن القول إنّ هناك علاقة ترابطية تكاملية بين الثقافة المنظمة والاستراتيجية ، فمن دون ثقافة داعمة وساندة منسجمة في خصائصها مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة لن تكون هناك عملية تكيف فاعلة ، وان الاستراتيجية المصاغة ستصطدم ببيئة تنفيذ غير ملائمة وغير متسقة مع ما تصبوا إليه وما تم التخطيط له مسبقاً.

ثالثاً : السلوك الاستراتيجي : المفهوم والنموذج

يعد السلوك الاستراتيجي متغيراً ذا أهمية كبيرة لمنظمات الاعمال ، اذ انه يعد المحور الرئيسي لنوع الاستراتيجية المصاغة من قبل الإدارة العليا ، والعامل الأساس المحدد للتوجه الاستراتيجي للمنظمة ، اذ ان رسالة المنظمة وأهدافها تكون دائماً مقرونة بنوع السلوك الاستراتيجي الذي تعتمده الإدارة العليا فيها ، وفي إطار صياغة مفهوم السلوك الاستراتيجي اكد (Hambrick) على ان مفهوم السلوك الاستراتيجي يتركز بالدرجة الأساس على عملية الربط بين سلوك الفرد ونوع الاستراتيجية المختارة استناداً الى الدور المباشر الذي يسهم في بناء معالم استراتيجية المنظمة (سلطان ، ١٩٩٦ ، ٢٨) ، وينظر (السبعائي) الى السلوك الاستراتيجي على انه فعل يعبر عن استجابة للمثيرات البيئية والقيمية المنظمة والتي تترجم الى مجموعة قرارات إستراتيجية تستهدف تنفيذ الأهداف والغايات المستقبلية للمنظمة (السبعائي ، ٢٠٠٠ ، ٥٦) ، اما (ميرخان) فهو ينظر الى السلوك الاستراتيجي على وفق بحث الإدارة العليا عن حالة التكيف البيئي فيعرفه على انه تصرفات المدير الاستراتيجي ذات التوجهات القيمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، لتحديد النشاطات المتوقعة والضرورية للتكيف والتوافق معها لتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وعلى النحو الذي يعكس التوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٩٢) . وفيما يخص نماذج السلوك الاستراتيجي ، فلقد قدمت العديد من النماذج التي مثلت إسهامات وجهود متميزة لأصحابها ، ومن أهم هذه النماذج نموذج (Anderson & paine 1975) ، ونموذج (Miles & snow , 1978) ونموذج (Burgelman 1984) ونموذج (Ansoff , 1987) ويعد نموذج (Miles & snow) من أهم النماذج وأكثرها شيوعاً

واستخداماً في الدراسات ، ونظراً لاعتماد البحث الحالي على هذا النموذج فسيتم تناول أنماط السلوك الاستراتيجي على وفق هذا النموذج بشيء بسيط من التفصيل .
نموذج مايلز وسنو (Miles & snow) .

قدم Miles & snow نموذجا للسلوك الاستراتيجي يتضمن أربعة أنماط سلوكية، تمثلت بالاتي :

١- النمط المدافع Defender mode :

تعمل هذه الشركات على الحفاظ على بيئة مستقرة للمنظمة ، حتى انها من الممكن ان تتخلى عن جزء من السوق لغرض تحقيق الاستقرار البيئي ، وتقوم بذلك عن طريق إنتاج مدى محدود من المنتجات الموجهة الى قطاع ضيق من السوق المحتملة ، وضمن هذا الحقل المحدود فان الشركات المدافعة تعمل جاهدة الى منع المنافسين من دخول قطاعاتها ، وان مثل هذا السلوك يتضمن افعالاً اقتصادية قياسية مثل التسعير التنافسي او المنتجات عالية الجودة ، (Quinn & Mintzberg , 1988 , 526) .

ويتبنى المدير على وفق هذا النمط مبدأ المركزية في النظام الرقابي واتخاذ القرارات والتكامل العمودي ، واعتماد التحليلات المحدودة للبيئة ، وتجنب تحمل المخاطرة ، فضلاً عن تميزه بالتوجه الداخلي والمحافظة على الوضع الراهن للمنظمة ، لذا قد يسميه بعض رواد الإدارة بالسلوك الاستراتيجي المحافظ ، ويغلب على هياكل هذه المنظمات النمط البيروقراطي الآلي (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٩٤) .

٢- النمط المنقب Prospector mode :

تمثل هذه المنظمات الحالة المعاكسة للمدافعين ، اذ تعمل في ظل تغيير مستمر سواء لمنتجاتها او للأسواق التي تروم دخولها ، إذ تعمل على تقديم منتجات جديدة او دخول أسواق جديدة بصورة مستمرة ، وتتصف هذه المنظمات بكثرة الإنفاق على البحوث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة ، وتهتم بشكل متميز في دعم النشاط التسويقي (الحسيني ، ٢٠٠٠ ، ٩٧) ، أما نظرة هذه المنظمات للتكنولوجيا فهي نظرة غير محدودة ، وتميل الى تأسيس تكنولوجيا مرنة وغير ثابتة لمواجهة التغير المستمر (شبر ، ١٩٩٥ ، ٤٨) ، وتتعامل هذه المنظمات مع بيئات أكثر ديناميكية مقارنة ببقية انواع المنظمات في الصناعة نفسها ، ولكي تجد هذه الشركات لنفسها فرصاً جديدة يتوجب عليها تطوير وصيانة إمكانات مسح مدى واسع من البيئة وظروفها ، وتستثمر مثل هذه الشركات إمكانات كبيرة

من جهود وأفراد ومجاميع لأجراء المسح البيئي بحثاً عن فرص جديدة ، وهكذا نجد ان مدراء الشركات المنقبة يكونون أكثر إدراكاً للتغيير البيئي ولحالة عدم التأكد من مدراء الشركات المدافعة وبقية أنواع الشركات (السبعائي ، ٢٠٠٠ ، ٥٨) ، وعلى الرغم من فاعلية هذا النمط في البيئة الديناميكية الا انه يكون عرضة لخطر انخفاض الربح وفقدان التركيز (Ghoshal , 2003 , 112) .

٣- النمط المحلل Analyzer mode :

تعمل هذه المنظمات في نوعين من مجالات المنتج - السوق ، أحدهما مستقر نسبياً والثاني متغير ، ويعمل المحلل في مناطق المستقرة بطريقة روتينية وكفوءة من خلال استخدام الهياكل والعمليات الرسمية ، وفي مناطق الأكثر اضطراباً يراقب المنافسين بصورة دقيقة من أجل المنافسة بأفكار جديدة ، بمعنى أخري يقع المحلل بين المدافع والمنقب إذ يأخذ الصفات المفيدة من كلا النوعين (برق ، ١٩٩٥ ، ٣٩) ، ان الشركات المحللة تعمل على محاكاة وتقليد أفضل الشركات والأسواق التي طورته الشركات الرائدة ، وينجز التقليد الناجح من خلال آليات خدمة تسويقية كثيفة ، وهي مستعدة للحركة بسرعة باتجاه منتج او سوق جديد لقي قبول سابقاً ، (Miles & snow, 1986, 72) ، أما التقانة التي تعتمد عليها هذه المنظمات فهي تتمثل بإيجاد حالة من التوازن بين متطلبات التقانة المرنة والتقانة المستقرة الثابتة ، فهي تجمع بين تقانة المدافعين وتقانة المنقبين ، فضلاً عن ذلك فان هذه المنظمات تتبنى أسلوباً إدارياً يجمع بين المركزية واللامركزية الإدارية لإيجاد حالة توازن بين متطلبات مجال عملها الثابت ومجال عملها المتغير (شبر ، ١٩٩٥ ، ٥٠) .

٤- النمط المستجيب Reactor mode :

يمتاز هذا السلوك بمحدودية التأثير في البيئة ، ويغلب عليه التسليم بمقررات البيئة، أي عدم القدرة على التكيف الفاعل معها ، ويغيب عن هذه المنظمات الإبداع ، ولا تمتلك رؤية مسبقة للأحداث ، لذا تنتظر لحين وقوع الحدث ثم تبدأ البحث في المعالجة وطرح الحلول (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٩٥) ، وعلى الأغلب تكون هذه الشركات في حالة تأرجح غير مستقر ، وهي تستجيب استجابة غير ملائمة لحالات التغيير البيئي وعدم التأكد مما سيؤدي إلى أداء ضعيف (Quinnad Mintzberg , 1988 , 530) .

ويؤكد (Ghoshal) على ان ميل الإدارة العليا للحفاظ على علاقة الهيكل والاستراتيجية والخاصة بالمنظمة، بغض النظر عن التغييرات الحاسمة التي قد تنشأ عن

الظروف البيئية، من أكثر الأسباب شيوعاً لظهور هذا النوع من المنظمات، مما جعلها غير قادرة على إيجاد حالة من الترابط ووضعية الثبات ، وبالتالي عدم القدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيير البيئي (Ghoshal , 2003 , 113) .

المحور الثالث :- الاطار الميداني للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

تتناول هذه الفقرة وصف متغيرات البحث وتحديداتها والمتمثلة بالثقافة المنظمة ، والسلوك الاستراتيجي ، وذلك اعتماداً على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير وكما هي موضحة في الملاحق (١-٣) ، وقبل الولوج في عملية الوصف والتشخيص، فإنه لا بد من تحديد توجهات البحث وذلك لكي تتم هذه العملية على وفق هذه التوجهات ، اذ انه سيتم تشخيص طبيعة الثقافة المنظمة للشركات المبحوثة في أطار تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي :

١- الشركات ذات الثقافة المنظمة المتكيفة .

٢- الشركات ذات الثقافة المنظمة بطيئة التكيف .

٣- الشركات ذات الثقافة المنظمة الجامدة (المستقرة) .

ولتحديد طبيعة الثقافة المنظمة على وفق التصنيف السابق فإن هذا يتطلب ان يتم تحديد المتوسط العام للثقافة المنظمة للشركات ككل ، ومن ثم احتساب الحدود العليا والدنيا لهذا المتوسط ، وسيتم احتسابها على وفق القانون الإحصائي الآتي: (الراوي ، ١٩٨٤ ، ٢٥٦) .

$$Y - 1.96 \frac{S}{\sqrt{n}} < u < Y + 1.96 \frac{S}{\sqrt{n}}$$

اذ تمثل y : الوسط الحسابي .

: الخطأ القياسي . $\frac{S}{\sqrt{n}}$

١,٩٦ : قيمة Z الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ عند فترة ثقة ٩٥٪ .

فإذا كان متوسط استجابات الأفراد المبحوثين حول الثقافة المنظمة للشركة أعلى من الحد الأعلى للمتوسط العام فإن هذه الشركة سوف تندرج تحت تصنيف الشركات ذات الثقافة المنظمة المتكيفة ، اما اذا كان متوسط الشركة في حدود المتوسط العام (أي يقع

داخل الحدين الأعلى والأدنى للمتوسط العام) فإن هذه الشركة ستكون ذات ثقافة منظمة بطيئة التكيف أما إذا كان متوسط الشركة أدنى من الحد الأدنى للمتوسط العام فإن هذه الشركة تندرج تحت تصنيف الشركات ذات الثقافة المنظمة الجامدة . ولتحديد الحدين الأعلى والأدنى للمتوسط العام للثقافة المنظمة فلقد تم تطبيق القانون الإحصائي المذكور آنفاً وكان نتائج التطبيق كالآتي :

– الحد الأعلى للمتوسط العام ٣,٥٧٣ .

– المتوسط العام ٣,٣٢٥ .

– الحد الأدنى للمتوسط العام ٣,٠٧٧ .

واستناداً إلى ذلك فلقد تم إجراء عملية المقارنة بين المتوسط العام بحديه الأعلى والأدنى مع متوسط كل شركة من الشركات المبحوثة (والموضحة في الملحق (٢)) ، للتعرف على طبيعة الثقافة المنظمة لهذه الشركة ، ولقد كانت النتائج كما هي في الجدول (٢) . وبعد التوصل إلى هذه النتيجة فإنه سيتم دمج استجابات الأفراد المبحوثين في الشركات ذات الثقافة المنظمة المتشابهة لتشكيل لدينا ثلاثة مجاميع بحثية مصنفة حسب طبيعة الثقافة المنظمة ، وذلك على وفق التصنيف المعد مسبقاً لهذا الغرض ، وفيما يتعلق بتشخيص أنماط السلوك الاستراتيجي للشركات المبحوثة فإن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين موضحة في الملحق (٣) وتم تطبيق الخطوات السابقة نفسها على هذا المتغير، ولقد بلغ المتوسط العام لاستجابات المبحوثين حول السلوك الاستراتيجي وعلى مستوى كل الشركات ٣,١١٩ بانحراف معياري (٠,٩٨٧) وكما هو واضح في ملحق (٤) وعندما تم تطبيق القانون الإحصائي الخاص بتحديد الحدود العليا والدنيا لهذا المتوسط تبين أن الحد الأعلى بلغ (٣,٣٨٨) والحد الأدنى (٢,٨٤٠) . واستناداً إلى هذه المعطيات فلقد تم إجراء عملية المقارنة بين المتوسط العام بحديه الأعلى والأدنى مع متوسط كل شركة من الشركات المبحوثة وذلك بغية التعرف على سلوكيات هذه الشركات ، وكانت النتائج كما هي في الجدول (٢) .

جدول (٢)

تصنيف الشركات بحسب طبيعة الثقافة المنظمة

والسلوك الاستراتيجي الرئيسي لكل شركة

الشركات المبحوثة	طبيعة الثقافة	الوسط الحسابي	طبيعة السلوك الاستراتيجي	الوسط الحسابي
١- الشركة الوطنية لتصنيع اللحوم .	جامدة	٢,٦٦٤	مدافع	٢,٤٩٥
٢- شركة الحاج يونس للنسيج .	متكيفة	٤,١٠٤	منقب	٣,٣٩٩
٣- شركة الموصل للتعبئة والتعليب (مشن) .	بطيئة التكيف	٣,١٢	محلل	٣,٢٣٣
٤- شركة بغداد لمشروبات الغازية .	متكيفة	٣,٥٩٥	منقب	٣,٤٢٨
٥- شركة نسيج جواريب النيلون .	جامدة	٣,٩٦٥	مدافع	٢,٧٢٦
٦- شركة نينوى للصناعات الغذائية .	متكيفة	٢,٥٦	منقب	٣,٤٨٨
٧- شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية	بطيئة التكيف	٣,٢٦٥	محلل	٣,٠٦٢
المتوسط العام		٣,٣٢٥		٣,١١٩

والجدير بالذكر ان البحث الحالي لن يعتمد على أيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين الثقافة المنظمة حسب التصنيف المعتمد في البحث والسلوك الاستراتيجي الرئيسي فحسب، بل سيعمل على أيجاد هذه العلاقات على مستوى السلوكيات الثلاثة كلاً على حدة ، وكما سيتضح في الفقرة الخاصة باختبار الفرضيات .

ثانياً : اختبار فرضيات البحث :

سيختص هذا المحور بالتعرف على طبيعة علاقات الارتباط وقوتها والتأثير بين متغيري البحث، اذ سيتم التعرف على علاقة الثقافة المنظمة وأثرها مصنفة الى متكيفة وبطيئة التكيف وجامدة في السلوك الاستراتيجي حسب أنماطه الثلاثة (المنقب ، المحلل ، المدافع) وعلى النحو الآتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

١- اختبار الفرضية (١) من الفرضية الرئيسة الأولى :

اختصت هذه الفرضية بالعلاقة بين متغيري البحث على مستوى الشركات ذات الثقافة المنظمة المتكيفة ، ويوضح الجدول (٣) نتائج تحليل الارتباط بينهما .

جدول (٣)

علاقات الارتباط بين الثقافة المنظمة المتكيفة وأنماط السلوك الاستراتيجي

الثقافة السلوك	الانفتاح	مساواة	تحمل المخاطرة	التحسين المستمر	التغيير	المؤشر الكلّي
المنقب	.٤٢٥*	.٧٢١**	.٨٦٩**	.٥٠٧**	.٥٩٧**	.٦٩٥**
	.٠٢٤	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٦	.٠٠١	.٠٠٠
المحلل	.٤٩٧**	.٦٦٧**	.٦٨٩**	.٥٤٦**	.٣٩٠*	.٦٠٣**
	.٠٠٧	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٣	.٠٤٠	.٠٠١
المدافع	.٠٣٩	.١٣٢	-.٤٢٠*	-.٠٦٠	.٠٤٠	.٠٦٦
	.٨٤٤	.٥٠٣	.٠٢٦	.٧٦٢	.٨٤١	.٧٣٨

**٠,٠١

*٠,٠٥

n=28

تكشف نتائج الجدول (٣) عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة المتكيفة والسلوك الاستراتيجي المنقب ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (.٦٩٥) ، وفيما يخص العلاقة بين أبعاد الثقافة المتكيفة والسلوك المغامر فكانت كلها معنوية موجبة ، وكانت أقوى علاقة ارتباط هي العلاقة بين تحمل المخاطرة والسلوك المنقب ، إذ بلغت قيمة هذه العلاقة (٠,٨٦٩) . وتتأتى قوة هذه العلاقة من أن إحدى الخصائص الأساسية للمنقبين هي تحمل المخاطرة ، وفي هذا الصدد فلقد توصل (شبر) في دراسته الى نتيجة مفادها ان الخصائص الاستراتيجية الأساسية للمنقبين تقوم على أساس إيجاد فرص لتقديم سلع او خدمات جديدة ، ويحاول متبنوه ان يكونوا رواداً في تطوير المنتج والسوق (شبر ، ١٩٩٥ ، ١٥٩) وان هذه الأفعال فيها قدر كبير من المخاطرة كونها تحمل في طياتها الإبداع ، ويمثل الإبداع عند (Drucker) الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون ، وهي الوسائل التي بوساطتهما يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول في أعمال جديدة (شريف ، ٢٠٠٢ ، ١٣٠) وارتبط ذات السلوك بعلاقة معنوية موجبة مع المساواة ، إذ بلغت قيمة هذه

العلاقة (٧٢١) ، وفي هذا إشارة الى بحث المغامرين عن أيجاد حالة مساواة بين الأفراد العاملين في المنظمة والعمل على توليد هذا الاحساس ، فضلاً عن تشجيعهم لفكرة فرق العمل في منظماتهم ، اما بعد التغيير فارتبط هو الآخر بعلاقة معنوية موجبة مع السلوك المغامر بلغت قيمتها (٥٩٧) والذي يسوغ هذه العلاقة هو ان المنظمات غير القادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير او إحداث ذلك التغيير وتنفيذه بنجاح لن يكون بإمكانها البقاء في البيئة المعاصرة ، في حين ان المنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على توقع التغيير الحاصل في البيئة وتقدير ذلك التغيير واتخاذ ما يلزم من تغييرات تنظيمية للتعامل معه ، فالمنظمات بذلك تؤكد على الأفعال الاستباقية (proactive active) وتتجنب ردود الأفعال الانعكاسية (Reactive response) (الزيدي ، ٢٠٠٠ ، ٦٩) وهذا ما يتميز به القادة الذين يقودون المنظمات المغامرة ، وفي السياق ذاته فلقد ارتبط بعد التحسين المستمر بعلاقة معنوية موجبة مع السلوك المغامر بلغت قيمتها (٥٠٧) ، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (الصباغ) في دراسته ، والذي أشار الى ان انتهاج المنظمة لأسلوب التحسين المستمر لمختلف أنشطتها الإنتاجية يقود الى إمكانية تقديم منتجات جديدة ومتنوعة تختلف عن المنتجات الحالية (الصباغ ، ٢٠٠٢ ، ٩١) ، وارتبط بعد الانفتاح بعلاقة معنوية موجبة مع السلوك المغامر وبلغت قيمة هذه العلاقة (٤٢٥) وهذا يشير الى ان الإدارة العليا في هذه المنظمات تعمل على إتاحة انتقال المعلومات والأفكار الخاصة بأنشطة المنظمة بحرية بين العاملين ، وهي في ذات الوقت تتيح للعاملين التعرف على كيفية تتابع العمليات الإنتاجية في المنظمة وتركز على تنوع المهارات والمعارف لدى العاملين . وفيما يخص العلاقة بين الثقافة المتكيفة والسلوك المحلل فلقد كانت هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما ، بلغت قيمتها (٦٠٣) وهي اقل قوة من العلاقة السابقة (بين الثقافة المتكيفة والسلوك المغامر) ، اما على مستوى أبعاد الثقافة المتكيفة مع السلوك المحلل ، فلقد ارتبطت كل الأبعاد بعلاقة معنوية مع السلوك المحلل ، ولقد كانت اقوى علاقة هي بين السلوك المحلل وتحمل المخاطرة وبلغت قيمة هذه العلاقة (٦٨٩) وفي هذا إشارة واضحة الى ان الإدارات العليا التي تعتمد السلوك الاستراتيجي المحلل هي الأخرى تكون معرضة للخطر ، وهذا ما يبرز حاجتها الى ثقافة تنظيمية تساعد على توفير الأجواء المناسبة لذلك ، اما علاقة الثقافة المتكيفة مع السلوك المدافع فكانت ضعيفة وغير معنوية بلغت قيمتها (٠٦٦) اما على المستوى الجزئي فلم يرتبط أي بعد من أبعاد الثقافة المتكيفة مع السلوك المدافع باستثناء بعد تحمل

المخاطرة، والذي ارتبط بعلاقة معنوية سالبة (عكسية) بلغت قيمتها (-٠.٤٢٠) ، وهي علاقة منطقية إذ أن المدافعين يتجهون دائماً نحو الابتعاد عن تحمل المخاطرة ، واستناداً إلى النتائج السالفة يقبل البحث الفرضية (أ) من الفرضية الرئيسية الأولى .

اختبار الفرضية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى :

هدفت هذه الفرضية إلى التعرف على طبيعة تأثير الثقافة المنظمة المتكيفة في أنماط السلوك الاستراتيجي ، ويشير الجدول (٤) إلى نتائج اختبار هذه الفرضية .

الجدول (٤)

تحليل تأثير الثقافة المنظمة المتكيفة في أنماط السلوك الاستراتيجي

الثقافة المنظمة المتكيفة					المتغير المستقل
F	F	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
١٠١١	٢٤,٢٩	٤٨,٣	٠,٨٤٥ (٤,٩٢٩)	١,٠٣٨	المنقب
	١٤,٨٨٧	٣٦٤	٠,٧٧٦ (٣,٨٥٨)	١,٠٧	المحلل
	١١٤	٠٠٤	٠,١١٧ (٠,٣٣٨)	٢,٢٢٣	المدافع

$$p \leq 0.05$$

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٤) إلى وجود تأثير معنوي للثقافة المتكيفة في السلوك الاستراتيجي المنقب ، إذ تبين هذه النتائج أن (٤٨,٣٪) من التباين في السلوك المغامر تفسره متغيرات الثقافة المتكيفة ، وهذا ما تدعمه قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٤,٢٩) وهي أعلى من القيمة الجدولية والبالغة (٢,٦٦) عند درجات حرية (٥,٢٣) وفيما يتعلق بتأثير الثقافة المتكيفة في السلوك المحلل فإن نتائج التحليل تشير إلى وجود تأثير معنوي للثقافة المتكيفة في السلوك المحلل ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٣٦,٤٪) مدعوماً بقيمة F المحسوبة والبالغة (١٤,٨٨) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية .

وفي هذا إشارة الى ان الشركات ذات السلوك الاستراتيجي المحلل من الممكن ان يعمل في إطار ثقافة منتظمة متكيفة ، وفيما يخص السلوك المدافع فإن خصائصه غير متوافرة في إطار الثقافة المتكيفة ، إذ أثبتت نتائج التحليل بان الثقافة المتكيفة لم يكن لها تأثير معنوي في السلوك المدافع ، إذ بلغت قيمة (R^2) (٠,٠٤) ، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (٠,١١٤) وهي اقل من القيمة الجدولية ، وبناء على ما جاء في أعلاه فان البحث يقبل الفرضية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

١- اختبار الفرضية (١) من الفرضية الرئيسية الثانية

تمحورت هذه الفرضية حول العلاقة بين متغيري البحث على مستوى الشركات ذات الثقافة المنظمة بطيئة التكيف ويوضح الجدول (٥) نتائج تحليل الارتباط .

جدول (٥)

علاقات الارتباط بين الثقافة المنظمة بطيئة التكيف وأنماط السلوك الاستراتيجي

الثقافة السلوك	الانفتاح	المساواة	تحمل المخاطرة	التحسين المستمر	التغيير	المؤشر الكلي
المغامر	٠,٢٩٥	٠,٣٦٨	٠,٣١٩	٠,٢٧٤	٠,٤٤٠	٠,٣٤٩
	٠,٢٢٠	٠,١٢١	٠,١٨٤	٠,٢٥٦	٠,٠٦٠	٠,١٤٣
المحلل	٠,٧٠٩**	٠,٦١٨**	٠,٦٤٠	٠,٥٢٤*	٠,٧٦٠**	٠,٦٧١**
	٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٣	٠,٠٢١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢
المدافع	-٠,٢٩٦	-٠,٤٤٤	-٠,٤٢٤	-٠,٥١٢*	-٠,٢٤٦	-٠,٣٨٧
	٠,٢١٩	٠,٠٥٧	٠,٠٧٠	٠,٠٢٥	٠,٣١٠	٠,١٠٢

**٠,٠١

*٠,٠٥

n=19

تشير نتائج التحليل الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة على المستوى الكلي بين أبعاد الثقافة المنظمة بطيئة التكيف والسلوك الاستراتيجي المحلل ، بلغت قيمتها (٠,٦٧١) ، اما على المستوى الجزئي فلقد ارتبطت كل أبعاد الثقافة بطيئة التكيف بالسلوك المحلل ، وكانت اقوى علاقة ارتباط هي بين بعد التغيير والسلوك المحلل بقيمة (٠,٧٦٠) ، ومسوغ هذه العلاقة هو ان المحللين يعتمدون على أجراء بعض التغييرات من اجل التكيف مع البيئة

التي تعمل فيها ، وفي هذا الصدد يرى (Hodge & Antong) ان التكيف هو الاستراتيجية التي تستجيب من خلالها المنظمة للبيئة ، فالمنظمة تقوم بعملية التغيير للتكيف مع البيئة ليس بهدف استغلال الفرص المتاحة فحسب بل هي محاولة لإيجاد فرص جديدة للمنظمة (Hodg & Antony , 1991 , 127) اما بعد الانفتاح فلقد ارتبط بعلاقة معنوية موجبة مع السلوك المحلل تعمل على إتاحة المعلومات للأفراد العاملين وتعمل على إيجاد حالة من الشعور ان عمل كل فرد من هؤلاء الأفراد مكمل لعمل اقرانه الآخرين ، وكذلك الحال بالنسبة لبعد المساواة الذي ارتبط بعلاقة معنوية قيمتها (٠.٦١٨) ، اما فيما يتعلق بعلاقة تحمل المخاطرة بالسلوك المحلل فلقد كانت معنوية موجبة بقيمة (٠.٦٤٠) وهذه النتيجة تعد متفقة مع دراسة (سلطان) والذي توصل في دراسته الميدانية الى ان المدراء الذين يتبنون السلوك الاستراتيجي المحلل لديهم ميل معتدل نحو المخاطرة ، إذ إن هؤلاء القادة يميلون جزئياً الى تبني القرارات التي تنم عن فرص بيئية مثمرة حتى وان كانت تتسم بنوع من المخاطرة تعبيراً عن الاقتناع الجزئي بوجود التحلي بروح المغامرة وعدم التردد في اتخاذ مثل هذه القرارات (سلطان ، ١٩٩٦ ، ١٠٠) وهكذا الحال بالنسبة لعلاقة التحسين المستمر بالسلوك المحلل ، ان بلغت قيمة العلاقة بينهما (٠.٥٢٤) وهي معنوية ، وتفسر هذه العلاقة بان المحلل لديه تحسينات معتدلة في بعض الجوانب التي تخص العمليات الإنتاجية والمنتجات.

وحول طبيعة العلاقة بين الثقافة بطيئة التكيف والسلوك المغامر فلقد كانت غير معنوية على المستويين الكلي والجزئي (على مستوى الأبعاد) ، فعلى المستوى الكلي كانت قيمة الارتباط بينهما (٠.٣٤٩) وهي غير معنوية ، وكذلك الحال على مستوى الأبعاد وهذا ما يتفق مع أدبيات الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي ، إذ ان الإدارة العليا المغامرة لا يمكن ان تعمل في إطار ثقافة تشجع بشكل محدود على الانفتاح والمساواة وتحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير ، إذ ان هذه الأبعاد عندما يتم تبنيها بشكل محدود تصبح بطبيعتها بطيئة التكيف وهذا ما لا ينسجم مع الخصائص الأساسية للمغامر والذي يبحث عن الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة والدخول في أسواق جديدة وإنتاج منتجات جديدة وغيرها من الخصائص الأخرى .

اما على مستوى العلاقة بين الثقافة بطيئة التكيف والسلوك المدافع ، فكانت على مستوى المؤشر الكلي غير معنوية بقيمة (-٠.٣٨٧) ، اما على المستوى الجزئي فقد

ارتبطت كل أبعاد الثقافة بطبيعة التكيف بعلاقات سالبة وغير معنوية ، باستثناء علاقة التحسين المستمر مع السلوك المدافع ، اذ بلغت قيمتها (-٠.٥١٢) وهي قيمة معنوية . وبناء على النتائج أعلاه يقبل البحث الفرضية (أ) من الفرضية الرئيسة الثانية .

٢- اختبار الفرضية (ب) من الفرضية الرئيسة الثانية .

تتعلق هذه الفرضية بتحليل الثقافة المنظمة بطبيعة التكيف في أنماط السلوك الاستراتيجي ويشير الجدول (٦) الى نتائج اختبار هذه الفرضية .

جدول (٦)

تحليل تأثير الثقافة المنظمة بطبيعة التكيف في أنماط السلوك الاستراتيجي .

الثقافة المنظمة بطبيعة التكيف					المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المستقل
٣,٠٣	٢,٣٥٥	.١١٢	.٢٤٢ (١,٥٣٥)	٢,٣٧٠	المغامر
	١٣,٩٥٠	.٤٥١	.٤٨٦ (٣,٧٣٥)	١,٩٩٥	المحلل
	٢,٩٨٦	.١٤٩	-٠.٢٧٤ (-١,٧٢٨)	٣,٧٥٢	المدافع

$$p \leq 0.05$$

تشير نتائج تحليل الانحدار بين الثقافة المنظمة بطئيه التكيف وأنماط السلوك الاستراتيجي الى وجود علاقة تأثير معنوية لهذا النوع من الثقافة في السلوك الاستراتيجي المحلل ، اذ بلغت قيمة R² (٤٥,١ ٪) مدعومة بقيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٣,٩٥) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٠٣) عند درجات حرارية (١٣ ، ٥) في حين ان هذه الثقافة لم تؤثر في السلوكين المغامر والمدافع ، فعلى مستوى السلوك المغامر بلغت قيمة

R^2 (١١,٢٪) اما قيمة F المحسوبة فكانت (٢,٣٥٥) وهي غير معنوية مقارنة بالقيمة الجدولية ، وكذلك الحال بالنسبة لعلاقة التأثير بين الثقافة بطيئة التكيف والسلوك المدافع ، اذ بلغت قيمة R^2 (١٤,٩٪) وبلغت قيمة F المحسوبة (٢,٩٨٦) وهي قيمة غير معنوية ، مما يشير الى عدم معنوية العلاقتين الأخيرتين ، وعلى وفق هذه النتائج يمكن القول إن الثقافة البطيئة التكيف من الممكن ان تعمل في إطارها الإدارات العليا التي تنتهج السلوك الاستراتيجي المحلل ، وهذه ما يدفع بالبحث الى قبول الفرضية (ب) من الفرضية الرئيسية الثانية .

اختبار الفرضية الثالثة :

١- اختبار الفرضية (ا) من الفرضية الرئيسية الثالثة :

تتعلق هذه الفرضية بتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة المنظمة الجامدة (المستقرة) وأنماط السلوك الاستراتيجي ، ويبين الجدول (٧) نتائج تحليل العلاقة بين المتغيرين .

جدول (٧)

علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمة الجامدة وأنماط السلوك الاستراتيجي

الثقافة السلوك	الانفتاح	المساواة	تحمل المخاطرة	التحسين المستمر	التغيير	المؤشر الكللي
المغامر	-.٩٣٠ .٠٠٠	-.٩٤١** .٠٠٠	-.٩٣١** .٠٠٠	-.٩٠٨** .٠٠٠	-.٩٠٥** .٠٠٠	-.٩٣١** .٠٠٠
المحلل	.٤١٥ .١٥٩	.٤١٦ .١٥٨	.٣٥٦ .٢٣٣	.٣٩٤ .١٨٣	-.٣٩٣ .١٨٤	.٤٠٣ .١٧٤
المدافع	.٨٦٧* .١٧٣	.٤٠٤ .١٧١	*.٥٢٢ .٢٧٦	.٤٠٣ .٣٥٩	.٥١٨* .٢٥٧	*.٥٦٢ .٢٢٨

**٠,٠١

*٠,٠٥

n=13

تشير معطيات الجدول (٧) الى ان العلاقة بين أبعاد الثقافة المنظمة الجامدة والسلوك المدافع على مستوى المؤشر الكللي كانت معنوية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٦٢) ، اما على مستوى أبعاد الثقافة مع هذا النمط من السلوك ، فلقد ارتبط بعد التغيير بعلاقة معنوية مع السلوك الدافع بقيمة (٠,٥٣٩) ، وتتفق هذه النتيجة ما أشار إليه أصحاب

النموذج (Miles & Snow) عندما ذكر بان الشركات المتبنية لهذا النمط لا تميل الى الدخول في حقل جديد خارج نطاق عملها الحالي بحثاً عن فرص جديدة ، وكنتيجة لهذا التركيز الضيق فان هذه الشركات نادراً ما تحتاج إلى تعديلات كبرى في تقنياتها وهياكلها او طرائق عملياتها (Miles & snow , 1978 , 89) ، وارتبط بعد الانفتاح بعلاقة معنوية مع السلوك المدافع ، وبلغت قيمة هذه العلاقة (٨٦٧ .) ، ومسوغ ظهور هذه العلاقة هو ان هذا النوع من الشركات تعتمد بشكل كبير على التخصص التقني والبشري العالي ، وهذا يعني ان مجالات عمل الأفراد محددة بشكل دقيق ، وجاءت العلاقة بين السلوك المدافع وبعد تحمل المخاطرة في الشركات ذات الثقافة الجامدة معنوية بقيمة (٥٢٢ .) وفي هذا إشارة واضحة الى ان المنظمات التي تعتمد السلوك المدافع تحتاج الى ثقافة تنظيمية لا تشجع على المخاطرة ، اذ يعمل المدافعون على امتلاك مجالات سوقية ضيقة وعدم البحث عن فرص جديدة خارج نطاق سوق منتجاتها الحالية ، فضلاً عن ان إنتاجها محدود مع تطوير بسيط جداً للمنتج (شبر ، ١٩٩٥ ، ٤٧) وهذا ما يجعل هذه الشركات بعيدة عن مجال المخاطرة ، اما علاقة السلوك المدافع ببقية المتغيرات فكانت غير معنوية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بين السلوك المدافع والمساواة (٤٠٤ .) وهذا معناه ان المساواة بين الأفراد العاملين هي ليست حصراً بسلوك معين ، اذ ان الثقافات التنظيمية لكل الشركات وباختلاف سلوكياتها الاستراتيجية يجب ان تكون ثقافة تشجع على المساواة ، اما التحسين المستمر فلقد ارتبط هو الآخر بعلاقة غير معنوية مع السلوك المدافع بقيمة الارتباط (٤٠٣ .) ويعود مسوغ ظهور هذه العلاقة الى ان الشركات المدافعة لا تولي اهتماماً للتغيير في تقاناتها وطرائق إنتاجها ، بل تعمل على استخدام ما يسمى بتكنولوجية الكلفة المناسبة (شبر ، ١٩٩٥ ، ٤٧) .

اما علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية الجامدة والسلوك المغامر فلقد جاءت منسجمة مع الأطر النظرية والعلاقات السابقة بشكل كبير جداً ، اذ كانت كل الارتباطات معنوية وذات اتجاه سالب ، أي علاقة عكسية ، فعلى المستوى الكلي بلغت قيمة ارتباط الثقافة الجامدة مع السلوك المغامر (٩٣١ -) ، وهذا ما يشير الى ان الشركات المغامر لا يمكن ان تعمل في أي حال من الأحوال في إطار ثقافة تنظيمية جامدة .

وفيما يخص العلاقة بين الثقافة الجامدة والسلوك المحلل فلقد كانت العلاقات جميعها غير معنوية سواء على المستوى الكلي والبالغة (٤٠٣ .) او على مستوى الأبعاد . واستناداً الى نتائج التحليل يقبل البحث بالفرضية (أ) من الفرضية الرئيسية الثالثة .

٢- اختبار الفرضية (ب) من الفرضية الرئيسة الثالثة :

اختصت هذه الفرضية بالعلاقة التأثيرية للثقافة الجامدة في أنماط السلوك الاستراتيجي والجدول (٨) يبين نتائج تحليل الانحدار لهذين المتغيرين .

الجدول (٨)

تحليل تأثير الثقافة المنظمة الجامدة في أنماط السلوك الاستراتيجي

الثقافة المنظمة الجامدة					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
٣,٩٧	٧١,٩٠٥	.٨٦٧	-.٥٢٧ (-٨,٤٨٠)	٣,٥١٣	المغامر
	٢,١٢٧	.١٦٢	.٣٢٨ (١,٤٥٩)	١,٣٨٤	المحلل
	٢٣,٦١٧	.٣١٦	.٧٤٣ (١,٢٧٦)	٢,٢٤٢	المدافع

تظهر نتائج تحليل الانحدار ان هناك تأثيراً عكسياً معنوياً للثقافة المنظمة الجامدة في السلوك الاستراتيجي المغامر ، اذ ان قيمة (Beta) كانت تحمل الإشارة السالبة (-٨,٤٨) ، وبلغت قيمة R² (٨٦,٧ %) مدعومة بقيمة F المحسوبة البالغة (٧١,٩٠) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بالجدولية البالغة (٣,٩٧) عند درجات حرية (٥,٧) كما تشير نتائج الجدول نفسه الى التأثير المعنوي الايجابي لهذه الثقافة على السلوك المدافع ، اذ بلغت قيمة R² (٣١,٦ %) تدعمها قيمة F المحسوبة والبالغة (٢٣,٦٢) وهي أعلى من القيمة الجدولية ، اما العلاقة التأثيرية للثقافة الجامدة في السلوك المحلل فكانت غير معنوية ، اذ كانت قيمة R² (١٦,٢ %) ، فيما كانت قيمة F المحسوبة (٢,١٢٧) وهي قيمة غير معنوية مقارنة بالجدولية ، والنتائج أعلاه تيوغ قبول البحث للفرضية (ب) من الفرضية الرئيسة الثالثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- ١- أفصحت مؤشرات التحليل عن توافر خصائص الثقافات الثلاثة (متكيفة، بطيئة التكيف، جامدة) في الشركات المبحوثة، ان كانت ثلاث شركات من مجموع سبع أي ما نسبته تقريباً (٤٢,٨٥ ٪) ذات ثقافة منتظمة متكيفة ، واثنان منها أي ما نسبته (٢٨,٥ ٪) كانت ذات ثقافة بطيئة التكيف، أما الشركتان المتبقيتان فكانت ذات ثقافة جامدة (مستقرة) .
- ٢- أشرت نتائج التحليل توافر خصائص السلوكيات الاستراتيجية الثلاثة (المنقب، المحلل، المدافع) في الشركات المبحوثة ، مما يشير الى وجود حالة التنوع السلوكي لدى الإدارات العليا لهذه الشركات للتكيف مع البيئات التي تعمل في إطارها والتباين في توجهاتها الاستراتيجية.
- ٣- بينت نتائج التحليل وجود حالة من الانسجام بين أنماط الثقافة المنظمة وخصائص السلوكيات المقابلة لها مقارنة بما متعارف عليه في الأطر والمقولات النظرية وكالاتي :
 - أ- فسرت الثقافة المتكيفة اعتماد الإدارات العليا للسلوك الاستراتيجي المنقب ، وذلك لأنه اداة فاعلة للتكيف مع بيئتها المتغيرة ، والتي تحتم على المنظمة تحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير والانفتاح ومساواة لمواجهة تقلباتها وديناميتها المستمرة .
 - ب- فسرت الثقافة المنظمة بطيئة التكيف اعتماد بعض الإدارات العليا للسلوك المحلل ، وذلك كون هذه الشركات تعمل في أطار أسواق ومنتجات بعضها متغير والآخر يتسم بنوع من الثبات ، مما يتطلب ثقافة تشجع على التكيف تارة وعلى الثبات والاستقرار تارة أخرى .
 - ج- فسرت الثقافة الجامدة اعتماد بعض الإدارات العليا للسلوك المدافع ، ان تبحث هذه الشركات عن الاستقرار والحفاظ على أسواقها الحالية والنمو في الأسواق والمنتجات وتحسينها بشكل ضيق جداً ، مما يدفعها الى تبني ثقافة مستقرة تبتعد بالشركة عن المخاطرة العالية وعن التغيير في هياكلها وعملياتها واعتماد التحسين المستمر بحدود ضيقة جداً .

- ٤- ارتبط السلوك الاستراتيجي المحلل بعلاقة معنوية مع المخاطرة (المخاطرة العالية) في الشركات ذات الثقافة المنظمة المتكيفة ، وفي هذا إشارة واضحة الى ان الشركات المحللة من الممكن ان تكون معرضة لمخاطر كبيرة ، وتتأتى هذه المخاطر من الجزء المتغير من الأسواق والمنتجات التي تعمل في إطارها هذه المنظمات .
 - ٥- دلت نتائج التحليل ان الثقافة المتكيفة تؤثر في السلوك الاستراتيجي المحلل ، وهذا معناه ان الشركات التي تنتهج السلوك المحلل من الممكن ان تتبنى ثقافة متكيفة تشجع على التغيير والانفتاح والتحسين والمخاطرة في حين ان الشركات المنقبة لا يمكن ان تعمل في إطار ثقافة منظمة بطيئة التكيف .
 - ٦- أثبتت الدراسة بشكل قاطع عدم إمكانية عمل الشركات التي تنتهج السلوك المنقبة في إطار ثقافة منظمة جامدة ، ان كانت العلاقات جميعها بين المنقبة والثقافة الجامدة معنوية وعكسية ولم تقل عن (٩٠) .
 - ٧- لم يكن هناك مساواة حصراً على ثقافة منظمة معينة ، ان كل الشركات المبحوثة باختلاف ثقافتها أشرت حاجتها الى إيجاد نوع من المساواة بين الأفراد العاملين .
- ثانياً التوصيات :
- ١- ضرورة عمل الإدارات العليا في الشركات المبحوثة على تعزيز حالة الانسجام بين ثقافة شركاتها والسلوكيات المعتمدة من قبلها ، وذلك من خلال الإمعان في توفير خصائص ثقافتها، وبما ينسجم مع طبيعة بيئتها ، وبما يكفل لها تحقيق تكيف فاعل وكفوء مع هذه البيئة.
 - ٢- في حال تفكير إحدى الشركات تغيير توجهاتها الاستراتيجية وبالتالي تغيير سلوكياتها ، فمن الواجب عليها التفكير بطبيعة الثقافة التي ستحتاجها مستقبلاً ، والمنسجمة مع توجهاتها الجديدة ، وتحديد الفجوة الموجودة بين الثقافة الحالية والثقافة التي تحتاجها مستقبلاً لغرض العمل على تهيئة البيئة المناسبة للتغيير الثقافي وردم هذه الفجوة .
 - ٣- من المهم ان تقوم الشركات ذات الثقافة المتكيفة بإجراء المسح المستمر للبيئة التي تعمل في إطارها ، وذلك لتفعيل ثقافتها المتكيفة على وفق ما يستجد من أحداث في البيئة الخارجية لها، ولتحديد طبيعة التغيرات التي تستوجب إحداثها المنظمة داخليا وتحديد السلوكيات الاستراتيجية المناسبة للاستجابة الفاعلة .

- ٤- يجب على الشركات ذات الثقافة المستقرة البدء بالبحث عن ثقافة أكثر تكيفاً من ثقافتها الحالية، وذلك نظراً للتغيرات الشديدة والمستمرة الحاصلة في البيئة العراقية ، والتي قد تفرض عليها ظروف تنافسية جديدة لا تصلح معها السلوكيات الاستراتيجية والثقافة المنظمة الحالية، وهذا ما يفرض عليها التفكير منذ الان بآليات لتغيير ثقافتها وبما ينسجم مع السلوكيات الاستراتيجية المطلوبة منها مسبقاً .
- ٥- نظراً لإثبات نتائج التحليل ان هناك أمكانية لعمل الشركات ذات السلوك الاستراتيجي المحلل في إطار ثقافة منظمة متكيفة فانه من الضروري ان تقوم هذه الشركات بالعمل على إيجاد مثل هذه الثقافة في منظماتها ، لكي تكون لديها مرونة اكبر في التكيف مع التغيرات البيئة ، ولكن مع الانتباه الى بعد المخاطرة ، اذ انه في هذه الحالة يجب ان تكون المخاطرة محسوبة وان تبتعد عن المجازفة والمغامرة .
- ٦- ضرورة تعزيز الشركات المبحوثة من شعور الأفراد بمساواة والمساواة ، وذلك من خلال أنظمة تحفيز عادلة ، والسماح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع أسلوب فرق العمل في شركاتهم ، اذ ان هذا الأسلوب يزيد من شعور الأفراد بالمساواة فيما بينهم .
- ٧- نظراً لكون الثقافة المنظمة المتكيفة تعد إحدى مستلزمات تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة ، فمن الضروري ان تعمل الشركات المبحوثة على تبني هذه الثقافة وتعزيزها لديها وذلك للاستفادة من مزايا المنظمات المتعلمة .

المصادر

- أولاً: المصادر باللغة العربية :
- أ- الرسائل والاطاريح الجامعية :
- ١-العزاوي ، سامي فياض سمير (١٩٩٨) " الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا دراسة تطبيقية في شركات الإسكان والتعمير " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .
- ٢-الدليمي ، انتصار عباس حمادي (١٩٩٨) " المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد .
- ٣-الزيدي ، قيس حسين (٢٠٠٠) " نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي ، مدخل معرفي " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد .
- ٤-شريف ، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (٢٠٠٢) " اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل .
- ٥-المعمار ، سنان قاسم حيدر (٢٠٠٢) " اثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة دراسة لأراء عينة من مديري الشركات القطاع الصناعي / الخاص العام في محافظة نينوى " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- ٦-ميرخان ، خالد محمد امين (٢٠٠٣) " الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء الإدارة العليا لمجالس القطاع الخاص في محافظة نينوى " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .
- ٧-سلطان ، فلاح علي (١٩٩٦) " المناخ المنظمي وأثره في تحديد السلوك والخيار الاستراتيجيين : تطبيقاً في عينة من الشركات الصناعية المساهمة الخاصة / نينوى " رسالة الماجستير غير منشورة جامعة الموصل .
- ٨-النوفل ، سلطان احمد خليف (١٩٩٨) " الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير الرسمية دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات العراقية / نينوى " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل .

- ٩- برق ، محمد احمد (١٩٩٥) " اثر دورة حياة المنظمة في السلوك الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق بغداد للأوراق المالية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد .
- ١٠- شبر ، ظافر عبد محمد (١٩٩٥) " التناسب بين بعض المتغيرات البيئية وإستراتيجية التكيف وأثرها في الأداء دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الفنادق في العراق " أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية .
- ١١- السبعوي ، احمد يونس محمد (٢٠٠٠) " المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الاعمال وانماط السلوك المالي للإدارة العليا دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- ١٢- الصباغ ، داؤد سالم محمد (٢٠٠٢) " متطلبات ادارة الجودة الشاملة وأثرها في أبعاد محتوى إستراتيجية الإنتاج والعمليات دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- ب- الدوريات :**
- ١- جاسم، ندى عبد المطلب وواجد ، محمد عبد حسين (٢٠٠٢) " اثر خواص الثقافة المنظمة في تحقيق التكيف التنظيمي " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس .
- ٢- العوامل ، نائل (١٩٩٤) "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن" مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، مجلد ٢١ ، العدد ٣ .
- ج- الكتب**
- ١- صالح، عادل حرحوش وداغر ، منقذ محمد (٢٠٠٠) " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " مديرية دار الكتب للطباعة والنشر - بغداد / العراق .
- ٢- الحسيني، فلاح عداي (٢٠٠٠) " الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٣- الراوي، خاشع محمود (١٩٨٤) " مدخل الى الإحصاء " مطابع جامعة الموصل ، الموصل .
- ٤- هيلين ، توماس وهيجر ، دافيد (١٩٩٠) " الإدارة الاستراتيجية " ترجمة محمد عبد الحليم مرسي وزهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة السعودية .

ثانياً : المصادر باللغة الانكليزية

A: Journals

- 1- Anderson R , Carl & paine , T . Frank (1975) “ Managerial Perception & strategic Behavior “ Academy of Management journal , Vol . 18, Number 4, December .
- 2-Ansoff , H . Igor (1987) “ The emerging paradigm of strategic Behavior “ strategic management journal , Vol . 8 .
- 3-Miles , E . Raymond & Snow , C. Charles (1986) “ Organization : New Concepts for New forms “ California Management Review , Volume XX VII , Number 3 , spring .
- 4-Mintzberg , Henry (1973) “ strategy making in three modes “ California management review , Vol . 16 , No . 2 , winter .
- 5-Burgelman , Robert (1983) “ model interaction of strategic behavior corporate context & the concept of strategic “ Academy of management review , Vol . 8 , No . 19
- 6-Ghoshal , sumantra (2003) “ miles snow : Enduring insights for managers” Academy of management Executive , Vol. 17 , No . 4 .
- 7-Barney , B . Jay (1986) “ Organizational cultur : can it Be a source of of sustained competitive Advantage” Academy of management review , Vol . 11 , No . 3 .
- 8-Sriramesh , k , Grunig , E . James & Dozier , M . David (1996) “observation & Measurement of two Dimension of organizational culture & Their relationship to public relation” Journal of public relations research , 8 (4) .

Books

- 1-Thompson , A., Arthur , Jr & strickl & , A.J . (1996) “ Strategic Management concepts & cases “ Ninth edition Irwin McGraw – Hill , U.S.A.
- 2-Lynch , Richard (2000) “ Corporate strategy “ second edition , Pearson education limited , England .

- 3-Pettinge , Richard (2000) “ Mastering Organizational Behavior”
Best – set , Typesetters , ltd .
- 4-Miles , E . Raymond & snow , C. Charles (1978) “ Organizational
strategy structure & process” Mc Graw – Hill , Tokyo , Japan .
- 5-Quinn , James Brain , Mintaberg , Henry & James , M. Robert
(1988) “ The strategy process , concepts , contexts & cases”
Prentice , Hall , U.S.A.
- 6-Hodge , B.J & Anthony , w.p (1991) “ organizational theory Strategic
Approach” 4th ed , Allyn & Bacos , Inc , U.S.A .
- 7-Richard , L . Daft (2001) "Organization theory and Design" south
western college publishing , Ohio .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.