



## العوامل المؤثرة

على الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الاقتصادية الخاصة:

دراسة استطلاعية لأراء المديرين

في مجموعة من المنظمات الاقتصادية في بغداد

م. م. رائد غانم رحيم

جامعة اوروك \ كلية الادارة والاقتصاد  
بغداد \ العراق

م. م. محمد يوسف عباس

جامعة اوروك \ كلية الادارة والاقتصاد  
بغداد \ العراق

## **Factors Affecting the Strategic Options of Private Economic Organizations: A Survey of Views of the Managers in A Group of Economic Organizations in Baghdad**

**Muhammad Yusuf Abbas & Raed Ghanem Rahim**

Uruk University / College of Administration and Economics,

Baghdad / Iraq

rgm@uruk.edu.iq

## المستخلص

سعت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية من خلال دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في مجموعة من المنظمات الاقتصادية الخاصة في محافظة بغداد. وتتأثر الخيارات الاستراتيجية لأية منظمة بمجموعة من العوامل كالقيادة والهيكل التنظيمي وتوافر الموارد والرؤية والرسالة ... وغيرها، الامر الذي يتطلب دراسة تأثير هذه العوامل على الخيارات الاستراتيجية وأي من هذه العوامل اكثر تأثيراً، وبشكل عام تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤل الآتي: ما العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات الخاصة قيد الدراسة؟. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها، تحقق وجود تأثير معنوي لعوامل القيادة والهيكل التنظيمي وتوافر الموارد والرؤية والرسالة والبيئة الخارجية والثقافة على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات الخاصة قيد الدراسة، وقد تم تقديم عدد من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

**الكلمات المفتاحية: الخيارات الاستراتيجية، القيادة، الهيكل التنظيمي، توافر الموارد، الرؤية والرسالة، الثقافة المنظمة.**

## Abstract

The study sought to determine the factors affecting the strategic options through an exploratory study of the opinions of a number of managers in a group of private economic organizations in Baghdad. The strategic choices of any organization are affected by a set of factors such as leadership, organizational structure, availability of resources, vision, mission ... etc., which requires studying the effect of these factors on strategic options and which of these factors is more influential, in general the study tries to answer the following question: What are the influencing factors On the strategic options in the private organizations under consideration?. The study reached a set of conclusions, the most important of which are, the existence of a significant impact of the factors of leadership, the organizational structure, availability of resources, vision, mission, external environment and culture on the strategic options in the private organizations under study, and a number of recommendations were made consistent with these conclusions.

**Keywords: Strategic options, Leadership, Organizational structure, Availability of resources, Vision and mission, Organizational culture.**

## المقدمة

تتصاعد يوماً بعد يوم التحديات التي يواجهها المديرون في المنظمات بعامة والمنظمات الخاصة على وجه التحديد، وخاصة فيما يتعلق بتحديد الخيارات الاستراتيجية التي يرغبون باتخاذها، الامر الذي يتطلب تحديد العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية التي يتخذها المديرون في المنظمات الخاصة. ومن هنا جاءت الدراسة كمحاولة لدراسة علاقات التأثير بين هذين المتغيرين، بعد ان وجد الباحثان محدودية الدراسات العربية التي تناولت علاقة التأثير بين المتغيرين مما حفزهما على تناول هذه المتغيرات في الدراسة الحالية، وقد تضمنت الدراسة المباحث الآتية: المبحث الاول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة، والمبحث الثاني: الجانب النظري، والمبحث الثالث: الجانب الميداني، والمبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول:

### منهجية الدراسة والدراسات السابقة:

#### أ- منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة الدراسة

اولى العديد من الكتاب اهتماماً بموضوعي الخيارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها لما لها من أثر كبير في تعزيز مكانة المنظمة التنافسية وجعلها منظمة تنافسية في سوق يتسم بالديناميكية لذلك فقد قام الباحثان بدراسة استطلاعية اولية للمدة من (2019/10/5 – 2019/11/29) ووجدا محدودية معرفة المديرين بمفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه واتجاهات الأثر بينهما، الامر الذي دفع الباحثين لتناول هذا الموضوع. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل يمتلك المديرون في المنظمات قيد الدراسة تصوراً واضحاً عن العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة عن مفهوم الخيار الاستراتيجي؟
3. ما طبيعة علاقات الأثر بين عوامل القيادة والهيكل التنظيمي وتوفير الموارد والرؤية والرسالة والبيئة الخارجية والثقافة المنظمة والخيار الاستراتيجي؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم اطار نظري وميداني يربط بين بعض العوامل كالقيادة والهيكل التنظيمي وتوافر الموارد ..... وغيرها والخيار الاستراتيجي للمدير، وفي ضوء ما سبق تستكمل الدراسة أهميتها في الجوانب الآتية:

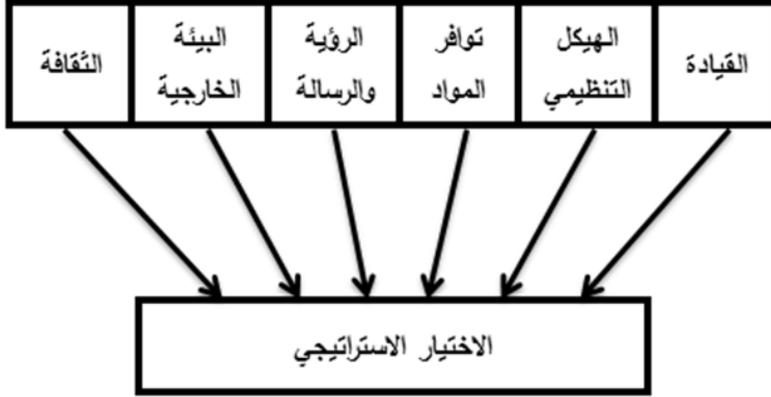
1. الجانب النظري: متمثلاً بدراسة العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي الذي يتخذه المدير مما يثري مكتبة الادارة العراقية.
2. الجانب الميداني: متمثلاً بالمعطيات الآتية:
  - 2 - 1 - تنبثق الاهمية الميدانية للدراسة من اهمية المتغيرات المبحوثة (العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات الخاصة)
  - لأنها من المواضيع المهمة في ميادين الادارة الاستراتيجية وادارة المنظمة.
- 2 - 2 - تأتي أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات قيد الدراسة.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

1. زيادة معرفة المديرين والعاملين في المنظمات قيد الدراسة عن العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية.
2. محاولة بناء مخطط افتراضي واختياره للوصول الى صورة تعكس اثر بعض العوامل على الخيارات الاستراتيجية.

#### رابعاً: مخطط الدراسة

تم تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل (1) الذي يشير الى العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة  
المصدر: من اعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضية الدراسة

تؤثر بعض العوامل كالقيادة والهيكل التنظيمي وتوافر الموارد ورؤية ورسالة المنظمة والبيئة الخارجية والثقافة المنظرية معنوياً في الخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

#### سادساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض اختبار مخطط الدراسة وفرضيته.

#### سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من المنظمات الاقتصادية الخاصة في بغداد وذلك لتعاون ادارة هذه المنظمة مع الباحثين.

2. الحدود الزمانية: حددت مدة الدراسة بمدة المقابلات التي اجراها الباحثين وتوزيع استمارة الاستبانة على الافراد المبحوثين واستلامها منهم خلال المدة (2020/3/1 الى 2020/3/31) فضلاً عن كتابة الجانبين النظري والميداني وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات خلال المدة من (2020/1/20 ولغاية 2020/5/2).

### ثامناً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على الاساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات للدراسة:

1. الاعتماد على بعض المصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري.
2. استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة والتي تسهم في التوصل الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن تحديد أثر بعض العوامل في الخيار الاستراتيجي.

### تاسعاً: الوسائل الاحصائية المستخدمة

استخدمت مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحديد الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاثر بين متغيرات الدراسة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

### عاشراً: اختبار ثبات الاستبانة

بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (Alpha-Cronbach) وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.898) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة (Kothari.2004:94).

## ب- الدراسات السابقة:

اولاً: العوامل التي تؤثر على اختيار وتبني استراتيجيات العمل في القطاع المالي: دراسة استقصائية للمؤسسات المصرفية في إلدوريت (كينيا). (Wandera O. Leonard (2014):

### ( Factors Affecting the Choice and Adoption of Business Strategies in Financial Sector: A Survey of Banking Institutions in Eldoret Kenya)

سعت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على اعتماد استراتيجيات العمل في المؤسسات المالية باستخدام مسح للبنوك التجارية في مدينة (إلدوريت) في كينيا. وكانت أهداف هذه الدراسة هي تحديد العلاقة بين ثقافة الشركات والتوجه الاستراتيجي، وتقييم العلاقة بين المنافسة الصناعية والتوجه الاستراتيجي، وتقييم العلاقة بين الموارد والتوجه الاستراتيجي ودراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي مؤسسات داخل مدينة إلدوريت. تم إجراء الدراسة على جميع البنوك في (إلدوريت)، وتم اختيار خمسة من موظفي الإدارة بشكل عشوائي من خمسة أقسام داخل كل بنك للمشاركة في الدراسة، مما أسفر عن اختيار (75) من المشاركين. تم ترميز البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام كل من التقنيات الكمية والنوعية بمساعدة SPSS لمعرفة الاستنتاجات الاحصائية التي تظهر عند الاختبار وأهمية النتائج، مثل اختبار تي وتحليل الانحدار. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين ثقافة الشركات والتوجه الاستراتيجي على مستوى الأعمال داخل القطاع المصرفي، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر على اختيار وتبني استراتيجيات مستوى العمل في المؤسسات المصرفية. كما أظهرت وجود علاقة كبيرة بين المنافسة في الصناعة والتوجه الاستراتيجي، وأخيراً، تم اكتشاف أن الموارد تكون عاملاً رئيسياً يؤثر على استراتيجيات مستوى الأعمال في المؤسسات المصرفية. ستفيد النتائج كل من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في تحديد العوامل المناسبة لأداء العمل.

## ثانياً: العوامل التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية في الخطوط الجوية في كينيا: دراسة حالة للخطوط الجوية الكينية. (Martha Kamau:2015)

### (Factors Affecting Strategic Choices in Airlines in Kenya: A Case Study of Kenya Airways)

ان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية في شركات الطيران مع التركيز بشكل خاص على الخطوط الجوية الكينية. الأهداف المحددة للدراسة هي: تحديد تأثير المنافسة الصناعية على الخيارات الاستراتيجية في الخطوط الجوية الكينية، لإثبات تأثير القيادة على الخيارات الاستراتيجية في الخطوط الجوية الكينية، وتحديد تأثير تحديات الصناعة على الخيارات الاستراتيجية في الخطوط الجوية الكينية وتحديد تأثير الموارد التنظيمية على الخيارات الاستراتيجية. وقد كان التركيز المحدد لهذه الدراسة على الخطوط الجوية الكينية، في مطار موي مومباسا بمقاطعة موي مومباسا. وكان عدد المجتمع المستهدف (363) موظفًا على مستوى الإدارة في الخطوط الجوية الكينية. اعتمد البحث التحليل الوصفي. تم استخدام أخذ العينات الطبقية العشوائية لإعطاء الإدارة العليا وزنا أكبر لأنهم يمتلكون الكثير من البيانات ذات الصلة فيما يتعلق بالدراسة. كان حجم العينة للدراسة (36) مستجيبا يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة الذين تم اختيارهم من خلال أخذ العينات الطبقية. استخدمت الدراسة كلا من البيانات الأولية والثانوية. كانت أداة جمع البيانات الأولية المستخدمة هي الاستبيانات بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من الكتب والإنترنت والمجلات. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية في شركات الطيران في كينيا تشمل تحديات الصناعة، والموارد التنظيمية، والقدرة التنافسية للصناعة والقيادة وغيرها. يوصي الباحث بمزيد من الجهود الاستراتيجية لمواجهة تحديات الصناعة مثل السلامة وتكاليف الوقود المرتفعة والتحديات الاقتصادية وبيئة الأعمال. وبالتالي تحتاج الخطوط الجوية إلى أن تكون أكثر ابتكارا في قرارات الاختيار الاستراتيجي. فيما يتعلق بالموارد، يوصي الباحث بتحديد أولويات أفضل في تخصيص الموارد واستخدامها في الصناعة. وسيؤدي ذلك إلى تحسين استخدام الموارد لخفض التكلفة الإجمالية ووضع المزيد من الموارد على الخيارات الاستراتيجية المحددة القابلة للتطبيق. من الأهمية بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الكينية

التفكير في طرائق أفضل لوضع الاستراتيجيات لتكون أكثر تنافسية وتقليل الخسائر الفادحة الحالية. وقد بذلت هذه الشركة جهوداً حثيثة، وآخرها استخدام طائرات "Jambo Jet" منخفضة التكلفة، ولكن هناك الكثير مما يجب القيام به. ويؤكد الباحث أيضاً على حاجة الشركة للسعي وتحسين القيادة بما في ذلك زيادة بناء القدرات للمديرين والمديرين.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية

#### أولاً: القيادة

تحتاج المنظمات إلى قادة استراتيجيين لمساعدتها في التغلب على العوائق التي تتخلل الاعمال ذات المخاطرة وكيفية تخصيص الموارد. فالقائد استراتيجي يؤثر على القرارات الاستراتيجية في منظمته من خلال التأثير على مكونات الاستراتيجية. ان دور القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لأنها تحدد الثقافة التنظيمية وتوسع آفاق المنظمة. وقد تؤكد قيادة المنظمة على جوانب مختلفة من الاستراتيجية في أوقات متفاوتة. كما يجب أن تكون القيادة قادرة على الاستجابة لمتطلبات العمل وتحديد وإدراك المهارات الجديدة المطلوبة. ففي أغلب الأحيان، تكون المهارات المطلوبة خلال فترة التغيير استراتيجية (Abbas.2010:10). القيادة هي العنصر الأكثر أهمية في الاستدامة التنظيمية وهي القوة الرئيسة والاساسية في التطوير التنظيمي. ولها الدور الكبير في التقييم الواقعي للمشاكل و الفرص، وتحديد الأولويات، وحشد الموارد الداخلية والخارجية لمعالجة هذه الأولويات. ففي المنظمات الفعالة، لا تتواجد القيادة في القمة فقط، وإنما في مختلف مستويات المنظمة. (Hao & Yazdanifard.2015:2)

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو عامل رئيس لأنه يميز المهام التي يجب على العاملين القيام بها، وكيف ومتى وأين يتم اتخاذ القرارات. فالهيكل التنظيمي له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات. عادةً ما يكون مركز المنظمات مسؤولاً عن الأعمال التي

تقوم بها المنظمة. وتتم معالجة قرارات الميزة التنافسية والتأزر ونشر الموارد في المركز. إن القرارات الاستراتيجية التي تأتي الى وحدات العمل هي للحصول على ميزة تنافسية. فعند وجود تسلسل هرمي للمستوى الوظيفي، سيكون هناك تنسيق للأنشطة وتكاملها داخل نشاط واحد وهو النشاط الرئيس للمركز. لذلك يجب أن يكون العاملين داخل المنظمة قادرين على فهم كيفية ارتباط تصرفاتهم مع تصرفات الآخرين لدعم الاستراتيجية. وقد يحتوي الهيكل على قواعد مشددة، لكن المفهوم يدور حول تطوير هيكل يناسب الاستراتيجية. (Janićijević.2013:42)

### ثالثاً: توافر الموارد

قاعدة الموارد البشرية للمنظمة قد تمكنها من اختيار استراتيجية. فالقوى العاملة تساعد المنظمات في التنافس والتفوق والنجاح من خلال العاملين والمدراء الشباب المتعلمين والذين يصنعون الابداعات والابتكارات. وذلك لأنهم يقبلون بسهولة التغيير بدلاً من القوى العاملة القديمة التي يصعب عليها قبول التغييرات وقد تكون مقاومة للتغيير. (O'riordan.2017:8) أن تقنيات اتخاذ القرار العقلاني أصبحت ذات أهمية متزايدة. لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة، لذا يجب عليها النظر في كفاءة فريق الإدارة وتوفير الموارد وخاصة المالية والسماح للمنظمة باختيار استراتيجيات معينة. فنقص الأموال يعوق تنفيذ المشروع ومستوى الكفاءة الخاص بالموظفين المعينين. وهذا يؤدي إلى قوة عاملة غير كفؤة عاجزة عن تقديم ما هو مطلوب مما يؤثر على نجاح المنظمة. (Sergio.2011:26)

### رابعاً: الرؤية والرسالة

تعد رؤية ورسالة المنظمة عاملاً رئيساً في الاختيار الاستراتيجي. فالرسالة هي سبب وجود المنظمة، وهي تؤثر في القرار الاستراتيجي المتخذ، فمثلاً الجامعات يجب أن توضح مفهوم أعمالها على أنها وسيلة لتعليم الطلبة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم الثقافي نحو الافضل. (Hawthorne.2019:26)

### خامساً: الثقافة التنظيمية

تتألف الثقافة من مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والأساطير، والمعايير التي تحدد كيف يفكر الناس فعلياً ويتخذون قراراتهم وأداؤهم. فالثقافة هي مجموعة أساسية من الافتراضات التي تحدد لنا ما ننتبه إليه، وما تعنيه الأشياء، وكيفية الرد عاطفياً على ما يجري، وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها في مواقف مختلفة. (Wheeler.2015:12) ان الثقافة هي طريقة الحياة لمنظمة أو مجتمع. فالثقافة اذا ما تم دمجها في المنظمة فأنها اما تنجح او تفشل المشروع. لذلك يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار القرارات المتناسبة مع ثقافة المجتمع المحيط بالمنظمة. (O'Donnell.2008:13)

### سادساً: البيئة الخارجية

ان البيئة الخارجية لها عدة عوامل، وهذه العوامل تؤثر على الاختيار الاستراتيجي. فهي العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. وإنها قوى خارجة عن سيطرة أي منظمة، اذ انها تؤثر بشكل رئيسي في قرارات المنظمة. (Akpoviro.2018:500). فالتدخل السياسي قد يشجع أو يعيق تنفيذ اي مشروع في منطقة معينة. وفي بعض الأحيان، تعطل المشروعات الجيدة من قبل السياسيين الذين يرغبون في أن تسود إرادتهم في المشروع خاصة عندما يعارض اصحاب المشروع قرارات السياسيين، يعمل السياسيون على عدم تقدم هذا المشروع. (Klakegg.2008:27) . كما يجب مراعاة القواعد الحكومية ومتطلبات السلطة المحلية قبل تنفيذ اي مشروع. ويجب أن يتفاوض قادة المنظمات الخاصة بشكل مستمر مع الأطراف الخارجية لتحقيق اهداف المنظمة بنجاح. (Akpoviro.2018:502).

## المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت الدراسة جميع المنظمات الاقتصادية الخاصة العاملة في بغداد. وفقاً لمعلوماتنا فقد كانت المنظمات الاقتصادية الخاصة العاملة في بغداد بعدد (75) منظمة، تم اختيار حجم العينة بعدد (25) منظمة اقتصادية بطريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية. جمعت الدراسة البيانات الأولية من عينة العاملين في هذه المنظمات. وقد استخدمت الدراسة استبيانات تحتوي على أسئلة مفتوحة ومغلقة. تم تقسيم الاستبيان إلى عدة أسئلة من خلالها تم جمع المعلومات والبيانات حول العوامل التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الاقتصادية الخاصة.

### ثانياً: التحليل الوصفي

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام إحصائيات وصفية بما في ذلك معامل الاختلاف والوسط الحسابي والنسب المئوية (مقاييس النزعة المركزية) لقياس التحديات التي تؤثر على المنظمات الاقتصادية.. تم تحليل العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية للإشارة إلى العلاقة المحتملة بين بعض العوامل وأنواع الاستراتيجية. وقد تم ذلك باستخدام إحصاءات الاستدلال بما في ذلك الانحدار ومعامل الارتباط البسيط. وقد تم استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح مجموعة المتغيرات من العوامل التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية.

### تحليل نتائج الدراسة

حللت الدراسة المتغيرات المستقلة من حيث صلتها بالمتغير التابع، الخيارات الاستراتيجية. حصلت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية وتقارير المراقبة والتقييم

وثائق المنظمات الاقتصادية. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام إحصاءات وصفية، والتعرف على خصائص كل متغير والنتائج التي تم الحصول عليها.

1 - بالنسبة للفئة العمرية للعاملين في المنظمات الاقتصادية الخاصة، وجدت الدراسة أن معظم العاملين في هذه المنظمات (55%) تتراوح أعمارهم بين (18-30) عامًا، (20%) تتراوح أعمارهم بين (30-35) عامًا، (15%) كانت أعمارهم من (35-50) عامًا بينما (10%) من المستطلعين كانت أعمارهم فوق (50) سنة.

الجدول (1) يحدد اعمار العاملين في المنظمات

ت	العمر	العدد	النسبة
1 -	18 - 30	55	55 %
2 -	30 - 35	20	20 %
3 -	35 - 50	15	15 %
4 -	اكبر من 50	10	10 %
المجموع		100	100 %

2 - حددت الدراسة مجالات عمل المنظمات الاقتصادية الخاصة. وكانت كالاتي، (52%) من المنظمات المبحوثة تعمل في مجال الصحة، (48%) تعمل في مجال التعليم.

الجدول (2) يحدد مجالات عمل المنظمات

ت	مجال العمل	العدد	النسبة
1 -	الصحة	13	52 %
2 -	التعليم	12	48 %
المجموع		25	100 %

3 - وجدت الدراسة، ان فريق القيادة في المنظمات المبحوثة، كانت اعمار الغالبية العظمى فيه من المديرين ورؤساء الاقسام والمشرفين تتراوح بين (35 - 50) عامًا.

## الجدول (3) يحدد اعمار فريق القيادة في المنظمة

العمر	ادارة عليا	ادارة وسطى	ادارة تنفيذية
30 - 18	0	3	4
35 - 30	2	2	5
50 - 35		22	36
اكبر من 50	4	3	0
المجموع	25	30	45

## ثالثاً: تحليل الاستبانة في المنظمات قيد الدراسة

## الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المديرين

ت	العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 -	القيادة	3.2	0.81
2 -	الهيكل التنظيمي	3.2	0.81
3 -	توافر الموارد	3.4	0.91
4 -	رؤية ورسالة المنظمة	3.2	0.81
5 -	البيئة الخارجية	3.1	0.76
6 -	الثقافة المنظمة	2.8	0.69

## الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب

يتضح من الجدول (4) ان عامل توافر الموارد له دور كبير نسبياً من حيث التأثير على الخيار الاستراتيجي اذ جاء بالمرتبة الاولى حسب اراء الافراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة ان بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا العامل (3.4) وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.91)، اما العوامل المتمثلة بالقيادة والهيكل التنظيمي ورؤية ورسالة المنظمة فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث التأثير على الخيار الاستراتيجي حسب اراء الافراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة ان بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه العوامل وحسب اراء الافراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة (3.2) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81).

وجاء تأثير عامل البيئة الخارجية بالمرتبة الثالثة من حيث التأثير على الخيار الاستراتيجي وحسب اراء الافراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة ان بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا العامل (3.1) وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.76). اما تأثير عامل الثقافة التنظيمية على الخيار الاستراتيجي فقد جاء بالمرتبة الرابعة وحسب اراء الافراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة ان بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا العامل (2.8) وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.69).

#### رابعاً: علاقة التأثير بين العوامل المؤثرة والخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة

يعرض الجدول (5) نتائج علاقة التأثير بين العوامل المؤثرة والخيار الاستراتيجي. الجدول (5) نتائج تأثير بين العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمات قيد الدراسة

F		R <sup>2</sup>	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي							B0	المتغير المستقل
			الثقافة المنظرية	البيئة الخارجية	الرؤية والرسالة	توافر الموارد	الهيكل التنظيمي	القيادة	المتغير المعتمد		
جدولية	محسوبة		B6	B5	B4	B3	B2	B1		الخيار الاستراتيجي	
2.19	28.47	0.807	0.311	0.499	0.511	0.753	0.511	0.511	0.645		
			*(3.99)	*(4.20)	*(4.52)	*(5.34)	*(4.52)	*(4.52)			

الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب  $N=100$  \* $P \leq 0.05$

(1.943) تشير الى قيمة t الجدولية

يشير الجدول (5) الى نتائج تحليل الانحدار على مستوى المنظمات قيد الدراسة

ويتبين لنا وجود تأثير معنوي موجب للعوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي المتبناة في الدراسة مجتمعة، ان بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.470) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.19) عند درجتي حرية (93, 6) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.807) (R<sup>2</sup>) وهذا يشير الى ان (80.7%) من الاختلافات المفسرة في الخيار الاستراتيجي تعود الى العوامل المؤثرة المتبناة في الدراسة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية او انها غير داخلة في انموذج الانحدار اصلاً.

- ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين لنا الآتي:
1. ان اعلى تأثير لكل عامل من العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي يتركز في عامل توافر الموارد اولاً وبمقدار قيمة (B3) والبالغة (0.753) وبدلالة (t) المحسوبة (5.34) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.943) عند درجتي حرية (6.93) ومستوى معنوية (0.05).
  2. جاء تأثير عوامل القيادة والهيكل التنظيمي ورؤية ورسالة المنظمة على الخيار الاستراتيجي بالمرتبة الثانية اذ بلغت قيمة (B1) و (B2) و (B4) (0.511) وبدلالة (t) المحسوبة (4.52) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.943) عند درجتي حرية (6, 93) ومستوى معنوية (0.05).
  3. جاء تأثير عامل البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة اذ بلغت قيمة (B5) (0.499) وبدلالة (t) المحسوبة (4.20) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.943) عند درجتي حرية (6.93) ومستوى معنوية (0.05).
  4. اما تأثير عامل الثقافة المنظمة على الخيار الاستراتيجي فقد جاء بالمرتبة الاخيرة اذ بلغت قيمة (B6) (0.311) وبدلالة (t) المحسوبة (3.99) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.943) عند درجتي حرية (6.93) ومستوى معنوية (0.05).
- اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى المنظمات قيد الدراسة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

### أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات تتمثل بالآتي:

1. حظي موضوعي العوامل المؤثرة كالقيادة والهيكل التنظيمي ورؤية ورسالة المنظمة وتوافر الموارد .... وغيرها والخيار الاستراتيجي باهتمام كبير نسبياً من قبل الكتاب في مجالات الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الا ان كتاباتهم لم تعكس علاقة التأثير بينهما في البيئة العراقية.
2. يتمتع اغلبية افراد العينة بالآتي:  
1--2 ان اعمار (90%) منهم تتراوح بين (18-50) عام.  
2--2 ان (55%) من الافراد المبحوثين كانوا من الادارة العليا والادارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة مما يمكنهم من تقديم افكار تتعلق بعوامل القيادة والهيكل التنظيمي ورؤية ورسالة المنظمة وتوافر الموارد وغيرها مجتمعة ومنفردة لتعزيز الخيار الاستراتيجي.
3. نستنتج من علاقات الانحدار الآتي:  
1-3 تحقق وجود تأثير معنوي موجب للعوامل المتبناة في الدراسة مجتمعة والخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.  
2-3 تحقق وجود تأثير معنوي لكل عامل من العوامل المتبناة في الدراسة بشكل منفرد والخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة اذ جاء تأثير عامل توافر الموارد بالمرتبة الاولى وجاء تأثير عامل الثقافة المنظمة في المرتبة الاخيرة.
4. اسهمت النتائج التي تم التوصل اليها في متن البحث الى استنتاج رئيسي يتمثل بقبول فرضية البحث الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وتحققها في المنظمات قيد الدراسة.

## ثانياً: التوصيات

1. زيادة اهتمام ادارات المنظمات قيد الدراسة بالعوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي لما في ذلك من اسهام وتعزيز لبقائها ونموها في بيئة الاعمال التي تتسم بالمنافسة.
2. تعميق الوعي لدى المديرين في المنظمات قيد الدراسة بالعوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي بهدف تحسين ادائهم ومن ثم تحسين اختيار الخيار الاستراتيجي على مستوى منظماتهم.
3. العمل على تعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي وتذليل الصعوبات التي تواجه المديرين بصدد هذه العوامل وتحديد الخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
4. على الادارة العليا في المنظمات قيد الدراسة تطوير مهارات وقدرات ومعارف المديرين والعاملين لديها فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة وذلك عن طريق زجهم بدورات تدريبية في مجال العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي من خلال التنسيق مع الجامعات والمعاهد العراقية في مجال الادارة.



## References

- Abbas. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change. Master's Thesis. University of Guvle.
- Akpoviro. Kowo Solomon. (2018). Impact of External Business Environment on Organizational Performance. IJARIE-ISSN(O)-2395-4396. Vol-4 Issue-3.
- Hao, Moo Jun & Yazdanifard. Rashad. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. Global Journals Inc. (USA).
- Hawthorne, Madison. (2019). The Purpose of Mission and Vision Statements in Strategic Planning.
- Jančićević, Nebojša. (2013). The Mutual impact of Organizational Culture and Structure. Economic Annals. Volume LVIII. No. 198.
- Klakeg,. Ole Jonny. (2008). Challenges in the Front-end of Major Public Projects Relevance and Sustainability A survey. Norwegian University of Science and Technology.
- Kothari, C.R. (2004). Research Methodology Methods and Techniques. New Age International (p) ltd.. Publishers Ansari Road Dar yaganj. New Delhi.
- O'Donnell, Orla. (2008). Understanding and Managing Organizational Culture. Institute of Public Administration . Lansdowne Road Dublin . Ireland.
- O'riordan, Joanna. (2017). The Practice of Human Resource Management. An foras Riarachain Institute of Public Administration.
- Sergio, Jofre. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU Management. No. 1.
- Wheeler, Darrell. P. (2015). standard and indicator of Cultural Competence. National Association of Social Workers.

