

القيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية ودورها في تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية
في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل

م. د. أيمن جاسم محمد الطائي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

ayman_jasem@uomosul.edu.iq

**The organizational values of strategic management and their role in
determining the type of strategic response: A field study in a number of
private banks in the city of Mosul**

Lecturer. Dr. Ayman J. M. AL-Taee

College of Administration and Economics / University of Mosul

تاريخ استلام البحث 2022/ 11/30 تاريخ قبول النشر 2023/1/15 تاريخ النشر 2023/4 / 4

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180703>

المستخلص

استهدف البحث تحديد الدور الذي تمارسه القيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة في تحديد الاستجابة الاستراتيجية التي تتخذها للتعامل مع الضغوط البيئية، وقد تم تحديد عدد من المصارف الأهلية العاملة في مدينة الموصل بعدها ميداناً بحثياً، وقد تم الاعتماد على المنهجين النوعي والوصفي التحليلي في تحليل البيانات، وعدّ المديرين في هذه المصارف عينة بحثية أولى بلغ عددهم (6)، كما عدّ العاملين في المصارف عينة بحثية ثانية بلغ عددهم (26) شخصاً، بالاعتماد على استبانة تضمنت أسئلة مفتوحة غير مهيكلة بوصفها أداة بحثية موجهة للعينة البحثية الأولى، واستبانة ثانية تتضمن أسئلة مغلقة موجهة للعينة البحثية الثانية، بما يقود الى الوصول الى مجموعة من النتائج كان أهمها أن المدراء في المصارف المبحوثة لا يدركون القيم المنظمة المعلنة لمصارفهم، كما تم صياغة بعض المقترحات كان أبرزها ضرورة اظهار المصارف المبحوثة كيف أنها تستند الى قيمها المنظمة في تحديد استجاباتها الاستراتيجية.

الكلمات الرئيسية: القيم، القيم المنظمة، الاستجابة الاستراتيجية

Abstract

The research aimed to determine the role played by the organizational values of strategic management in the surveyed organizations in determining the strategic response that they take to deal with environmental pressures. A number of private banks operating in the city of Mosul were then identified as a research field. The managers in these banks counted a first research sample of (6), and the employees of the banks prepared a second research sample of (26) person, based on a questionnaire that included unstructured open questions as a research tool directed to the first research sample, and a second questionnaire that included questions Closed, addressed to the second research sample, leading to a set of results, the most important of which was that managers in the surveyed banks do not realize the declared organizational values of their banks, and some proposals were formulated, the most prominent of which was the need to show the surveyed banks how they are based on their organizational values in determining their strategic responses.

Keywords: values, Organizational Values, strategic response.

المقدمة

تعدّ التغييرات المتسارعة والمتواصلة في عالم اليوم، وفي مختلف المجالات والقطاعات، السمة الرئيسة للبيئة الخارجية على نحوٍ عام، ولبينة المنظمات ومنظمات الأعمال على نحوٍ خاص، فالبيئة المضطربة والمعقدة أصبحت تشكل تحدياً لعمل المنظمات وإدارتها من حيث مواكبتها لتلك التغييرات والتكيف معها بما يضمن نجاحها واستمرار بقائها، وتتطلب هذه التغييرات ان تتخذ الادارة الاستراتيجية في المنظمات قرارات إستراتيجية تؤثر على نحوٍ مباشرة بمستقبل المنظمة وتحدد في ضوء تلك القرارات طبيعة الاستجابة الاستراتيجية الملائمة لهذه التغييرات على النحو الذي يحقق للمنظمة أهدافها التي حددتها مسبقاً، وفي سياق ذلك يمكن أن تؤدي القيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية لتلك المتغيرات البيئية، وتعد المصارف الأهلية (الخاصة) جزء من القطاع والصناعة المصرفية الذي يمثل أحد القطاعات الاقتصادية المهمة، والتي يجب عليها أن تكيف عملياتها مع البيئة المتغيرة باستمرار من أجل النجاح في الأعمال، ومن أجل البقاء في هذه البيئة الديناميكية، تحتاج المصارف إلى استجابات استراتيجية تركز على أنشطتها وتتعامل مع التحديات البيئية والصناعية الناشئة، ومن جانب آخر تعلن هذه المصارف عن قيمها لتعكس جانباً مهماً من التوجه الاستراتيجي لإدارتها الاستراتيجية، ومن هنا تجسدت مشكلة البحث الحالي في الاجابة على التساؤل البحثي الآتي (هل تمارس القيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة دوراً في تحديد استجابتها الاستراتيجية للمتغيرات البيئية)، منطلقةً من أهمية دورها الذي تمارسه في الاقتصادي العراقي، وقد جرى عرض مضامين البحث على وفق أربعة محاور، خصص الأول لعرض منهجية البحث، أما المحور الثاني فخصص لعرض المفاهيم الأساسية للإطار الفكري لمتغيرات البحث، فيما احتضن المحور الثالث عرضاً لنتائج الجانب الميداني، في حين جاء المحور الرابع والأخير ليؤطر الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والمقترحات التي قدمت في ضوءها.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. المشكلة البحثية

تعمل المصارف الخاصة (الأهلية) العراقية في ظل بيئة معقدة وغير مؤكدة من العوامل البيئية التي تؤثر على وظائفها وأنشطتها، وتتضمن البيئة الخارجية مجموعة من العوامل والظروف الخارجة عن السيطرة والتأثير المباشرين لهذه المصارف، إذ تعتمد هذه العوامل على مدى تعقيد وديناميكية تلك البيئة، وهي تشكل تحديات أساسية وبعيدة الامد لهذه المصارف، وبالتالي فإن هذا يستلزم الحاجة لاستجابة استراتيجية لتلك التحديات من أجل البقاء في بيئة الأعمال والمنافسة، والاستجابات الاستراتيجية هذه يجب ان تكون فاعلة في تمكينها من التعامل مع التغييرات البيئية، إلا أن تلك المصارف قد لا تكون استجابتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية نابعة من ردة فعل تستند الى ظروف الموقف الذي تمر به فقط، انما تعتمد في استجابتها على ما تؤمن به ادارتها الاستراتيجية من قيم منظمة، ومن هنا يعرض الباحث مشكلته البحثية في التساؤلات الآتية:

1. هل تمتلك المنظمات المبحوثة قيماً منتظمة محددة؟
2. هل يمتلك مدراء المصارف المبحوثة ادراكاً للقيم المنظمة لمنظمتهم؟
3. هل أن مدراء المصارف المبحوثة يمتلكون تصوراً عن الاستجابات الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة التغييرات البيئية؟
4. هل أن للقيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية دوراً في تحديد الاستجابة نوع الاستراتيجية في المصارف المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته بالآتي:

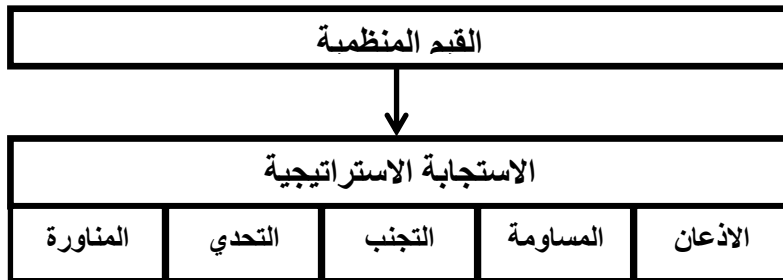
1. في جانبه النظري سيسهم في تعميق المعرفة العلمية بمتغيرات البحث وفهما والتعريف بها، والتي حظيت باهتمام الاكاديميين والممارسين في حقل علم الإدارة الاستراتيجية وعلم المنظمة، بما أشّر ضرورة تناول هذه الموضوعات وعلى النحو يعزز الجهود المعرفية السابقة.
2. ميدانياً تتبع أهمية البحث في توجيه أنظار المدراء الاستراتيجيين في المصارف المبحوثة وانطلاقاً من أهمية القطاع الذي تمارس فيه هذه المصارف نشاطها ممثلاً بالقطاع المصرفي ودوره الحيوي في البيئة العراقية، نحو متغيرات البحث (القيم المنظمة) بوصفها أحد مكونات التوجه الاستراتيجي و(الاستجابة الاستراتيجية) وطبيعة انعكاسها على أنشطتها وأداءها الحالي والمستقبلي.
3. معرفياً تبرز أهمية البحث بكونه مصدراً مرجعياً للباحثين المهتمين بإجراء أبحاث مستقبلية بناءً على نتائج البحث الحالية، كما يساهم البحث في سد فجوة المعرفة فيما يتعلق بالاستجابات الاستراتيجية للتغيرات البيئية، وربطها بالقيم المنظمة.

ثالثاً. أهداف البحث

1. تحديد طبيعة القيم المنظمة التي تؤمن بها الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ومدى تطبيقها في أنشطتها ضمن بيئة أعمالها، فضلاً عن تأثير مدى إدراك المدراء في المصارف المبحوثة للقيم الموجودة لدى منظماتهم.
2. تشخيص نوع الاستجابات الاستراتيجية التي تتخذها المصارف المبحوثة، وأبرز تلك الاستجابات.
3. إبراز الدور الذي تؤديه القيم المعلنة للمصارف المبحوثة في تحديد استجاباتها للظروف والضغوط البيئية ولاسيما الخارجية منها.
4. الخروج بعدد من الاستنتاجات بالاستناد الى النتائج التي يتوصل اليها البحث، مع تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج المستخلصة من البحث.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث

يقدم الشكل (1) مخططاً فرضياً للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين متغيراته، وذلك انطلاقاً من مضمونه الفكري، بما يسهم في تحديد الفرضيات البحثية:



خامساً. فرضيات البحث

ما يأتي:

الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

بناءً على ما

الفرضية الأولى: لا تما المصدر: الشكل من اعداد الباحث

الفرضية الثانية: لا يدرك المديرين في المصارف المبحوثة القيم المنظمة لمنظماتهم.

الفرضية الثالثة: لا يظهر للقيم المنظرية للإدارة الاستراتيجية دور في تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

سادساً. ميدان البحث ومجتمعه وعينته

عدت بعض المصارف الأهلية (الخاصة) العاملة في مدينة الموصل ميداناً بحثياً بهدف جمع البيانات الأولية التي ستعتمد في اثبات الفرضيات البحثية أو نفيها، حيث تم تحديد نوعين من العينات البحثية، إذ اعتمدت القيادة في الإدارة العليا للمصارف الأهلية مجتمعاً بحثياً بوصفهم المدراء الاستراتيجيون لتلك المصارف، ومنها كانت العينة الأولى والرئيسية للبحث الذي تمثلوا بمدراء الفروع ومعاونيهم في المصارف التي شملها البحث والذين كان عددهم (6) أفراد، فضلاً عن العينة الرئيسة للبحث فقد تم تحديد عينة ثانية من العاملين في تلك المصارف بلغ عددهم (26) فرداً من حجم مجتمع بحثي لعدد العاملين في تلك المصارف بمعدل (40) فرداً، حيث تأثر لدى الباحث عند زيارته لهذه المصارف أن عدد الموظفين في كل مصرف لا يتجاوز (4-5) موظفين.

سابعاً. أداة الدراسة

اعتمد الباحث على استبانة أولى تضمنت أسئلة مقابلة مغلقة ومفتوحة غير مهيكلة تم صياغتها من قبل الباحث وباستشارة عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الألقاب العلمية المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، وتم توزيعها على المدراء في المصارف المبحوثة، بما يتناسب وطبيعة الهدف من البحث الحالي، كما تم صياغة استبانة أخرى تضمنت مجموعة من الاسئلة وفق ما عرضه (Christine, 1991: 152) (Bruce and Thomas, 2004: 1206) (Chaminda et al., 2017: 1680)، وذلك بهدف تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها، كونها تشكل الأساس الواسع لمعظم الاستجابات الأخرى.

ثامناً. منهج البحث وأساليب التحليل

اعتمد البحث على منهجان، الأول وهو المنهج النوعي الذي يعد المنهج الاساسي للبحث والذي يتم من خلاله التعامل مع الاجابات التي قدمها أفراد العينة البحثية الأولى التي عن طريقها سيتم اختبار الفرضيات البحثية، إذ تعتمد البحوث القائمة على المنهج النوعي على بيانات وصفية غير رقمية، وهي تهتم بفهم واستكشاف السلوكيات الانسانية، وفيها يعدّ الباحث جزءاً من العملية البحثية من خلال عمليات الملاحظة والاستنباط، كما أنه لا يستلزم فيه العدد الكبير من الأفراد المبحوثين وبالتالي فإن حجم العينة لا يمثل فيها أهمية خاصة فهي تركز على الواقعية، ومدخلها الفهم والاستنباط، وإساليبيها في جمع البيانات تعتمد على التسجيل اليومي للأحداث، والمقابلات الشخصية، والاستبانة، والوثائق، والأدوات السمعية أو البصرية (جامع، 2019: 21-22). والثاني المنهج الوصفي التحليلي الذي سيكون متلاءم مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من عينة البحث الثانية، لتشخيص الاستجابات الاستراتيجية التي تعتمدها المصارف المبحوثة، حيث تم وضمن هذا المنهج تسخير عدد من الأساليب الاحصائية، منها: (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ونسبة شدة الاستجابة).

تاسعاً. مستوى التحليل

وفقاً لتوجه البحث الحالي ومنهجه النوعي فإن التحليل واختبار الفرضيات البحثية سيتم على مستويين أو ما يطلق عليه وحدة التحليل، المستوى الأول المقرات الرئيسة للمصارف المبحوثة استناداً الى المعلومات التي تنشرها على مواقعها الالكترونية على شبكة المعلومات الدولية الأنترنيت التي تمثل الإدارة الاستراتيجية المركزية في هذه المصارف

التي سيتم التعبير عنها عند اختبار الفرضيات البحثية بالمنظمات المبحوثة تمييزاً لها عن المستوى الثاني من التحليل، الذي يتمثل بفروع المصارف التي تمت فيها إجراءات البحث الميدانية التي سيتم التعبير عنها بالمصارف المبحوثة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيم المنظمة

1. مفهوم القيم المنظمة وتعريفها

حضي موضوع القيم المنظمة بالكثير من الاهتمام والتركيز، لا سيما وأن العديد من المنظمات تحاول تطوير، وتقييم قيمها الأساسية، فالاعتقاد أن القيم التي يحتفظ بها الأفراد في العمل، والقيم المشتركة في جميع أنحاء المنظمة، تمنح الفرد والمنظمة إحساساً بالاستقرار، وهي شيء جوهري و أساسي يؤثر على كيفية التعامل مع بيئة العمل، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف توضع الإجراءات والممارسات اليومية للمنظمة في سياقها؟ فالقيم توجه الممارسات التنظيمية والسلوك الفردي للعاملين (Stewart, 2010: 18).

وقد أشار (Mitja & Suzana, 2012: 564) بالاستناد الى عدد من الباحثين أن القيم المنظمة قد تبدو مفهوم "ناعم" غير ملموس، إلا أنها على العكس من ذلك فهي مفهوم ملموس أكثر مما يبدو، فكما أن لكل مجتمع بشري قيمه فلكل منظمة قيمها الخاصة بها، وهي أحد أساسيات العمل في المنظمات، وهناك علاقة بين قيم الأفراد والقيم المنظمة، فالقيم المنظمة تنمو من قيم الأفراد، وهي أحد أساسيات الثقافة التنظيمية، إذ إن انشاء القيم المنظمة تعد عملية لاتباع فلسفة المنظمة المضمنة في ثقافتها، وبالتالي فإنها تتطور من الثقافة التنظيمية، وتتطور من أنماط السلوك، وأساليب الاتصال، وأساليب صنع القرار داخل المنظمة، وهي قيم تدفعها الإدارة إلى الأمام بوصفها أساس جيد لتطوير المنظمة، والهدف منها إلهام الموظفين بالطاقة الإبداعية التي ستدفع المنظمة إلى الأمام نحو الأهداف المرجوة، وهي تمثل ما يعتقد الأفراد داخل المنظمة على أنه جيد للمنظمة، وما يجب أن يحدث داخلها، وما قد يكون مطلوباً داخل المنظمة في المستقبل، وتعكس القيم المنظمة مهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

و تؤثر القيم المنظمة في الاستراتيجية، والهوية المنظمة، والطريقة التي فيها يتم تحديد الأهداف المنظمة وطرائق الوصول إليها، وتتشكل هذه القيم عن طريق فلسفة العمل التي تسعى إليها المنظمة، بغض النظر عن طبيعة التصور لكيفية تطور القيم المنظمة، فإن هذه القيم غالباً ما يُقرها كبار المدراء في المنظمات عن طريق البيانات الشفوية أو المكتوبة أو الوثائق الرسمية (Mitja et al., 2020: 330-331). وتمثل القيم المنظمة الأفكار والأهداف المشتركة، والمبادئ أو المعتقدات الأخلاقية الأساسية التي يراها معظم أعضاء المجتمع أو المجموعات الاجتماعية ضرورية لتأمين وجودهم واتحادهم، وآلية عملهم، وسلامتهم، فضلاً عن أنها معايير يستخدمها أعضاء المنظمات في تقييم المواقف المختلفة، والإجراءات، والممارسات، والأشياء، والأفراد، والحكم عليها كونها جيدة أم سيئة، وتوضح القيم المنظمة نماذج الحل التي يتم قبولها على أنها مناسبة بشكل معقول في حل المشكلات التنظيمية وتوضح ما هو مهم في المنظمة، فالقيم توجه إلى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية، فضلاً عن ذلك تعكس الأهداف والمثل والمعايير الأساسية للمنظمة في تلك القيم (Soner, 2012: 1411). وتؤدي القيم دوراً تنفيذياً في تحديد شخصية المنظمة وثقافتها، وتعمل بوصفها معايير لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات (Ken, 2005: 40).

وتعرف القيم المنظمة بأنها صفات ومعايير مهمة لها وزن معين يعتقد صانع القرار عند اختيار البدائل والأهداف في عملية صنع القرار، وهي أوسع وأكثر عمومية من القواعد، وتحدد السلوك المناسب للمنظمات في مواقف

معينة (Zeger & Leo, 2008: 267). وتبنى (Krista, 2010: 796) التعريف الذي قدمه (Roe & Ester) الذي أشارا فيه إلى أن (القيم التنظيمية هي تركيبات كامنة تشير إلى الطريقة التي يقيم بها الناس الأنشطة أو النتائج)، ووفقاً لـ (Krista) أن السبب في تبني هذا التعريف أنه يسلط الضوء على العديد من السمات الموحدة للتعريفات الخاصة بالقيم وأنه قابل للتطبيق على مستويات مختلفة (الفرد، والجماعة، والمنظمة، والأمم)، فضلاً عن ذلك يميز التعريف الوسائل (الأنشطة) والأهداف (النتائج)، التي تعد مهمة للإدارة بالقيم. وعرفها (Gertrud, 2015: 18) بأنها مجموعة من القواعد والمعايير المشتركة الأساسية التي يتفق عليها موظفو المنظمة والتي يجدها قيمة وتستحق المتابعة، والتي تقود أنشطتهم وتحدد سلوكهم التنظيمي اليومي وصناعة القرار. كما تُعرّف بأنها اعتقاد بعيد الأمد، يربط أفراد المنظمة بنشاط مشترك بالسعي نحو تحقيق هدف محدد، ويجب على كل فرد في المنظمة إدراكها، ومتابعتها والحفاظ عليها (Rüta et al., 2017: 8).

2. أهمية القيم التنظيمية

تمثل القيم اعتقاداً بشأن ما هو مرغوب أو غير مرغوب في نمط السلوك للأفراد والمنظمات، وبالتالي فهي تمثل تصوراً للطريقة التي يجب أن تكون عليها الأشياء، كما أن نطاق القيم متغير بدرجة كبيرة، فقد يقتصر على الفرد الذي يمتلك تلك القيم، أو يمتد إلى مجموعته الاجتماعية، أو بلده، أو كل الطبيعة البشرية (Susan, 2008, 38). وأشار (حمادات) إلى أهمية القيم التنظيمية من خلال الدور الذي تؤديه بوصفها أحد العوامل المهمة الذي تعتمد عليه المنظمات في تواصلها الفكري بين القيادات والأفراد على حدٍ سواء، وهي آلية تنظيمية لتحقيق الانتماء والالتزام التنظيمي والوظيفي للعاملين تجاه منظماتهم، فمن خلالها تنتشر المنظمة أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها، وآليات انجاز أنشطتها ووسائل نموها (العتيبي، 2009: 13). وتبرز أهمية القيم التنظيمية في وقت وحالات عدم التأكد، فهذه القيم توظفها المنظمات في إلهام موظفيها وزبائنها، ويعدّها البعض أداة تسويقية مهمة، حيث يمكن أن يكون لها أثر إيجابي واضح على زبائن المنظمة في شراء أو استخدام منتجها (Mitja & Suzana, 2012: 565).

وأشار (Ivan & Ruža, 2012: 99-100) بأنه قد تم تطوير نماذج تنظيمية وإدارية اكتسبت اهتماماً كبيراً، فكان (Peters & Waterman) من بين أول من أدرك أهمية هذه القيم التنظيمية بوصفها متغير رئيسي في نموذجهم المعروف باسم نموذج عمل (McKinsey 7-S)، الذي يتضمن سبعة متغيرات رئيسية، تحتاج كل منظمة تطمح إلى تحقيق النجاح إلى مراقبتها، وفي هذا النموذج تسود المتغيرات التنظيمية "الناعمة" على المتغيرات "الصلبة"، التي كانت تُعتبر مهيمنة في السابق.

كما يُعدّ موضوع القيم أمر بالغ الأهمية في الحياة التنظيمية، ومركزي لثقافة المنظمة والقيادة والأداء، وهو وثيق الصلة ومعقد ولاسيما في سياق المنظمات متعددة الجنسيات، فالقيم التنظيمية تؤدي إلى نتائج إيجابية في شكل أداء متفوق في المنظمات العالمية، وتعمل القيم بوصفها آلية للتكيف، إذ تجعل من الممكن التعامل مع المجالات المستمرة لعدم التأكد ذات الصلة بعمل المنظمة (Lena et al., 2016: 150-151).

وتوفر القيم التنظيمية إحساساً بمسار العمل المشترك لجميع الموظفين ومعايير سلوكهم اليومي، وتشير إلى ما يجب الاهتمام به، والأهم من ذلك أنها تقود الأفراد العاملين إلى مواقف أو أيديولوجيات معينة، وتجعلهم يحكمون أو يقيمون ويقارنون ما إذا كان سلوكاً معيناً أو موقفاً للآخرين يستحق التحدي، أو النقاش بشأنه، أو الاحتجاج ضده، أو أنه يستحق محاولة التأثير فيه وتغييره، فضلاً عن أن الأفراد يستخدمونها بوصفها معايير لاختيار وتبرير الأفعال ولتقييم

الأفراد أو الأحداث أو حتى الذات، كما تؤثر القيم المنظمة في الهيكل، والاستراتيجية، والموارد، وإدارة المنظمة، التي بدورها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها التنافسية وحتى البيئة العامة، وقد يؤدي التوجه بالقيم المنظمة (الانفتاح، والتطلع أو الفضول، والتجريب مثلاً) إلى تعزيز تعاون المنظمة مع الزبائن والموردين، وتبادل مفتوح مع المنافسين وإدراك الوافدين الجدد إلى السوق (Gertrud, 2015: 18).

كما تبرز أهمية القيم المنظمة عن طريق مكانتها المركزية في العديد من الظواهر التنظيمية بما في ذلك الهوية والثقافة التنظيمية، وتعد بديلاً للرقابة البيروقراطية الأمر الذي يوفر امكانية الإدارة عن بعد للمنظمة أو الأنشطة الوظيفية ولاسيما في إنتاج الخدمة، ويبرز تأثير القيم المنظمة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتشكل الموقف الأخلاقي للمنظمة، والتزام العاملين، والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن للقيم المنظمة مدى طويل ونطاق واسع من التأثيرات على العمليات والخصائص الحرجة في المنظمات (Humphrey & Mark, 2013: 1).

3. تصنيف القيم المنظمة

إيجاد القيم المنظمة يمكن أن يكون في القصص، والروتينيات، والبنية، واللغة الخاصة بالمنظمة، كما يتم تضمين القيم عندما يتم التعبير عنها في هياكل وأنظمة المنظمات، إذ يجعل تطبيق القيم الفرد على دراية بما يجب أن يفعله في المواقف المختلفة بدلاً من تخمين ما يجب أن يفعله (Neda et al., 2020: 5). وقد تناول الباحثون تصنيفات مختلفة للقيم المنظمة، إذ صنف إلى (قيم اقتصادية، وقيم واقعية، وقيم اجتماعية - أخلاقية، وقيم تنموية - شعورية، وقيم روحانية) (Simon & Yochaanan, 2012: 21). كما صنف (Krista, 2010: 798) القيم المنظمة إلى صنفين رئيسيين هما: القيم الأساسية أو النهائية (إلى أين تتجه المنظمة وسبب وجودها) و القيم التشغيلية أو الادائية (ما هي طرائق تفكير المنظمة وأساليب عملها من أجل تحقيق القيم الأساسية. ويصنف (Edvardsson et al., 2006: 235) القيم المنظمة ضمن ثلاث فئات هي:

1. القيم الاقتصادية المتعلقة بالجودة والسعر والتكلفة ("القيمة مقابل المال: وجهة نظر الزبون).
2. القيم البيئية المرتبطة بحماية البيئة والتحسينات والمسؤولية البيئية.
3. القيم الاجتماعية المرتبطة بالمسؤوليات والمزايا الأخلاقية والمجتمعية.

ويصنف (Strickland & Vaughan, 2008: 235) القيم المنظمة ضمن خمسة مجاميع متسلسلة، هي:

1. الكفاءة المالية، تعد الإدارة الحكيمة للموجودات والحفاظ على الملاءمة المالية شرطاً أساسياً لبقاء المنظمة على قيد الحياة.
2. المساءلة، إجراءات شفافة، ورقابة مناسبة، ورقابة خارجية، إذ تساعد هذه القيم المنظمة على حماية نفسها من السلوك غير الأخلاقي ومنع إنفاق الموارد للتخفيف من عواقب مثل هذا السلوك.
3. المعاملة بالمثل، تزيد من القبول والثقة داخل وخارج المنظمة على حد سواء ويتم تحقيقها من خلال فهم واضح لما تسعى المنظمة إلى القيام به وكيف ولماذا.
4. الاحترام، تنمية العلاقات، التسامح مع اختلاف الآراء، التنوع الثقافي، وغيرها.
5. النزاهة والتحقيق الذاتي للمنظمة، الاكتمال والالتزام بالسلوك الأخلاقي والإشراف وخدمة الجمهور.

أما بالنسبة للقيم المنظمة في القطاع المصرفي ووفقاً لسياق البحث الحالي فقد قام الباحث بإجراء مسح لمواقع بعض المصارف العالمية على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، للاطلاع على مدى التزام المصارف بالإعلان عن قيمها المنظمة بوصفها جزءاً مهماً في تحديد توجهها الاستراتيجي، واعتماد الباحث على التصنيف المقدم من شركة (S & P Global)¹ للمصارف العشرة الأولى على المستوى العالمي، فالبنك الصناعي التجاري الصيني (ICBC) الذي يعد المصرف الأول عالمياً من حيث قيمة الموجودات يعلن عن قيمه المنظمة بـ (النزاهة، والإنسانية، والحيادية، والابتكار، والتميز). أما المصرف الياباني (MUFG) الذي يعد أيضاً من المصارف الأولى عالمياً فتجسدت قيمه المنظمة بـ (الثقة، والمستقبل، والالتزام). بينما كانت القيم المنظمة لمصرف (JPMorgan Chase & Co) الأمريكي فبرزت قيمه بـ (التعامل مع المشاكل بشكل مباشر، وتقدير الجميع على قدم المساواة، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها). بينما تمثلت القيم المنظمة للمصرف الأمريكي (HSBC Holding) بالقيم الآتية: (نحن نقدر الاختلاف / البحث عن وجهات نظر مختلفة، وننجح معاً / التعاون عبر الحدود، ونتحمل المسؤولية / نحمل أنفسنا المسؤولية ونأخذ نظرة بعيدة الأمد، ونحن ننجزها / التحرك بوتيرة وجعل الأشياء تحدث). أما مصرف (Morgan Stanley) الأمريكي فيشير بأن كل ما يقوم به المصرف يسترشد بقيمه الأساسية الخمس: (افعل الشيء الصحيح، ووضع الزبائن أولاً، وقيادة الأفكار الاستثنائية، والالتزام بالتنوع والشمول، ورد الجميل). أما مصرف (RBC) (Royal Bank of Canada) فكانت قيمه المنظمة، هي:

1. الزبون أولاً: سنكسب دائماً الحق في أن نكون الخيار الأول لزيائنا.
2. التعاون: نحن نفوز بشخصية (RBC) واحدة.
3. المساواة: نتحمل ملكية الأداء الشخصي والجماعي العالي.
4. التنوع والشمول: نحن نحضن التنوع من أجل الإبداع والنمو.
5. النزاهة: نلتزم بأعلى المعايير لبناء الثقة.

أما على مستوى بعض المصارف العربية فقد تجسدت القيم المنظمة لبنك قطر الدولي بـ (حلول متكاملة، علاقات بعيدة الأمد، منهج مبتكر). بينما كانت القيم المنظمة للبنك الأهلي السعودي بـ (تمكين المرأة ومنحها فرص القيادة، والمسؤولية الاجتماعية، وتوافق الأعمال مع الشريعة الإسلامية). أما بنك قطر الوطني فتجسدت قيمه المنظمة بـ (النزاهة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، التطوير المستمر، التطوير المهني، العمل بروح الفريق، الامتياز في مستوى الأداء التشغيلي، دافع الأداء).

4. القيم المنظمة والإدارة الاستراتيجية

وفقاً لـ (Bahtijarević-Šiber & Sikavica) فإن الإدارة الاستراتيجية بالمعنى الواسع لها تعرف بوصفها العملية التي يحدد فيها المديرون رسالة المنظمة وأهدافها الجوهرية بعيدة الأمد، وتطوير الاستراتيجيات واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها. وفي سياق هذا التعريف تتضمن الإدارة الاستراتيجية ثلاث ميزات أساسية، هي: العملية التي تشير إلى طبيعتها المستمرة والمتكررة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يتم من قبل المدراء في

¹ S&P Global هي شركة للتداول العام مقرها روكفلر (Rockefeller) في مدينة نيويورك مجال أعمالها الأساسي هو: التعليم، النشر، الإذاعة، والخدمات المالية والتجارية. تقوم بنشر العديد من الكتب والمجلات منها (BusinessWeek) كما أنها الشركة الأم لشركتي ستاندراند بورز.

الإدارة العليا، وأخيراً القرارات التي تتخذ تتصف بأنها بعيدة الامد، وتوجه، وتحدد أداء المنظمة، وعادة ما يتم العثور عليها في الوثائق التنظيمية التي تهدف إلى توجيه المنظمة (Ivan & Ruža, 2012: 99-103-104).

وينظر الى المنظمة بوصفها نظام معقد وديناميكي، وهذا النظام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة، وبالتالي تبرز ضرورة البحث عن وتحديد مبادئ العمل بناءً على القيم التي تحدد سلوك المنظمة، ومن هنا تتجسد أهمية مفهوم الادارة بالقيم الذي يساعد على دمج الموارد الاخلاقية والبيئية في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وتمثل الادارة بالقيم كلاً من أخلاقيات العمل المتعلقة بـ (المعتقدات والقيم المنظمة) وإمكانيات التنوع التنافسي (Kazimierz, 2012, 7-8). وأشار (Collins & Porras, 1996: 2) أن المنظمات التي تتمتع بنجاح دائم تعتمد على قيم أساسية وهدف أساسي يبقى ثابتاً بينما تتكيف استراتيجيات وممارسات أعمالها إلى ما لا نهاية مع عالم متغير، وإن ديناميكية الحفاظ على القيم المنظمة الجوهرية أثناء التقدم في العمل هي السبب في أن بعض المنظمات أصبحت منظمات نخبوية قادرة على تجديد نفسها وتحقيق أعلى مستويات النجاح على الامد البعيد، وأن عملية الإدارة الاستراتيجية تبدأ بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها مع التأكيد على أن القيم المنظمة تعد جزءاً من الأيديولوجية الأساسية للمنظمة، وهي مدمجة بالفعل في رؤية المنظمة ورسالتها بغض النظر عن الوضع الخاص الذي توجد فيه المنظمة.

ورأى (Hubert, 2001: 215) أن الرؤية المنظمة ترتبط بعدد من القيم الجوهرية للمنظمة التي تعزز عقلية الموظفين، وتؤثر إيجابياً على سلوكهم عن طريق مشاركة هذه القيم، لتصبح المجموعة فريقاً وتتحول المنظمة إلى مجتمع، كما تحدد القيم الجوهرية المنهج المستخدم لتحقيق الرؤية، فهي تحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكيف تنظر ادارة المنظمة الى زبائنها وموظفيها ومجتمعها ومورديها، وعادةً ما تلهم القيم في المنظمة الالتزام، والولاء، والتفاني في جميع أجزاء المنظمة.

وأشار (Zita & Laura, 2009: 318) إلى أن التحليل النظري للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والقيم المنظمة يبرز عندما تُفهم الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية لصنع القرار والقيم بوصفها مبادئ يتم بموجبها اتخاذ القرار المناسب، وبالتالي تكون القيم المنظمة عامل مهم في تشكيل الاستراتيجية وتحدد كيف يجب أن تتصرف المنظمة في المستقبل وما نوع القرارات المستقبلية التي يجب على المنظمة أن تتخذها، كما تؤثر هذه القيم في تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار بعضها، ولكي تكون هذه القيم مفيدة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات يجب توصيلها لأجزاء المنظمة وأعضائها على نحو صحيح، والتأكد أن هذه القيم معروفة لدى جميع أفراد المنظمة وأصحاب المصالح فيها. ورأى (Kazimierz, 2012: 13) أن قدرة المدراء على تحديد واستخدام القيم المنظمة في الإدارة يساعدهم على تكوين مزايا تنافسية لمنظماتهم، وأن على المدراء الاستراتيجيون تحديد القيم ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة ودعم القيم المتوافقة مع استراتيجية المنظمة عن طريق الإدارة المناسبة من خلال سياسة القيم، كما يجب عليهم تحديد القيم الاستراتيجية للمنظمة، مع الترويج لنظام القيم وتحفيز السلوكيات التنظيمية المتوافقة مع هذه القيم.

فالقيم المنظمة تعكس عادةً القيم الفردية لمؤسسي المنظمة، ويتم الحفاظ على هذه القيم من قبل أعضاء المنظمة وتصبح جزءاً لا يتجزأ منها، وتعزز هذه القيم عن طريق الهياكل والممارسات التنظيمية، وتعديلها من حين لآخر استجابة لتغير خارجي أو داخلي، والقيم المنظمة على نحو عام تشمل الأشكال التي تعكس القيم الفردية للمؤسسين، والقيم المشتركة لمجموعات الأعضاء، وتلك المنسوبة إلى المنظمة، والمضمنة في الهياكل والعمليات، وتلك التي تمثل الاهتمامات والمعتقدات الجماعية فيما يتعلق بوظائفها الفعالة، التي يقرها ويتبناها المدراء الاستراتيجيون، لذلك فإن القيم لهؤلاء المدراء لها دور مهم في تمثيل نية المنظمة وقصدها الاستراتيجي للعمل بطرق معينة وتشجيع سلوكيات

معينة من أعضاء المنظمة، وبهذا المعنى، فهي تتماشى مع مفهوم رموز الأعمال التي تمثل مختلف القواعد الأخلاقية، وقواعد الممارسة، التي قد تؤثر على السلوك الأخلاقي للمنظمة وطبيعتها أداءها (Humphrey *et al.*, 2019: 134).

ثانياً. الاستجابة الاستراتيجية

1. مفهوم الاستجابة الاستراتيجية

تعد الاستجابة للتحويلات الكبيرة في البيئة التنافسية مسألة مهمة، وغالباً ما تختلف المنظمات في استجاباتها التي تعتمد عليها، ولا سيما في تسلسل استجاباتها الاستراتيجية للتغيرات بمرور الوقت (Michael *et al.*, 2018: 347). ففي خضم متطلبات الزبائن المتغيرة ديناميكياً وبيئة الأعمال التنافسية المتزايدة، تضطر المنظمات إلى تحسين وضعها في السوق، وبالتالي فإن المنظمات ستضع استراتيجيات وستطور إلى جانبها استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة (George & Paul, 2021: 60). إذ تُمكن الاستجابات الاستراتيجية للمنظمات من زيادة كفاءتها الجوهرية إلى أقصى حد لتكون قادرة على توفير منتجات ذات قيمة مضافة، وتتمتع المنظمات التي تتبنى الاستجابات الاستراتيجية بأداء أفضل مقارنة بتلك التي تفشل في تنفيذ تلك الاستجابات (Charles *et al.*, 2020: 44). وعرفت الاستجابة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة (Pearce & Robinson, 2005). كما عرفت بوصفها رد فعل المنظمة على التغيرات أو الاضطرابات البيئية، عن طريق إجراء تغييرات في آلية عمل موارد وأنشطة المنظمة في البيئة التي تعمل فيها (Rose, 2011: 4). فالاستجابات الاستراتيجية هي إعادة تنظيم تقوم بها المنظمات للاستجابة لبيئة الأعمال المضطربة المتغيرة باستمرار (Robert, 2016: 36). كما يُنظر إلى الاستجابات الاستراتيجية على أنها مُحركات رئيسية في التعامل مع التحديات البيئية والاستجابة لاحتياجات الزبائن (Leonard, 2017: 660). ووفقاً لـ (Collins) تعرف الاستجابة الاستراتيجية بأنها إجراءات مصممة للتعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة على المنظمات (Charles *et al.*, 2020: 44).

2. محددات اختيار الاستجابة الاستراتيجية

تسعى المنظمات لأن تكون لها استجابات استراتيجية تجاه التغيرات والأحداث البيئية، إلا أن هذه الاستجابات تخضع لمحددات مختلفة. إذ أشار (Ruby & Rajdeep, 2004: 158) أن الاستجابة الاستراتيجية تتحدد بثلاث مسائل مهمة، هي: أولاً. حجم أو شدة الاستجابة التي قد تشكل طيفاً واسعاً من الخيارات، فحجم استجابة المنظمة للتكنولوجيا الجديدة، قد يتراوح بين، التجاهل، أو التبني، أو التطبيق التجريبي، أو يتم الاعتماد عليها بوصفها بديل قابل للتطبيق، أو مكمل لتكنولوجيا معتمدة حالياً في المنظمة، كما يمكن قياس حجم الاستجابة أيضاً، وفقاً للأموال التي يتم إنفاقها، أو بناءً على عدد العاملين المشاركين في مهمة ما، مع الأخذ بنظر الاعتبار حجم المنظمة وضرورة التحكم بالتغيرات الأخرى. وثانياً. فيتمثل بمجال الاستجابة كعمليات الأعمال (إدارة سلسلة التجهيز، إدارة علاقات الزبون، تطوير المنتجات، مثلاً)، أو بمجال الإجراءات التنظيمية التي تعني الروتينيات التي تمثل جميع الأنماط السلوكية المنظمة التي يمكن للمنظمة التنبؤ بها، وثالثاً. سرعة الاستجابة، فالاستجابات الأسرع يمكن أن تسبق الإجراءات التنافسية وتوفر للمنظمة فرص أكبر للتعلم، وتنشأ ميزة المتحرك الأول عندما تولد منحنيات التعلم حواجز أما دخول منظمات أخرى إلى السوق أو في تبني تكنولوجيا جديدة، فالسرعة أمر حيوي للقضايا الاستراتيجية المتنوعة، بما في ذلك إدخال منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة. ورأى (Michael *et al.*, 2018: 375-380) إلى أن هناك

محددتين رئيسيين للاستجابة الاستراتيجية، هما: أولاً تسلسل الاستجابة فالمنظمات يجب أن تكون استجاباتها الاستراتيجية للعوامل البيئية عن طريق خطوات متسلسلة، فسلسلة التحركات التنافسية المتتالية للمنظمة هي التي تشكل قدرتها على الأمد البعيد في البقاء والازدهار، والثاني توقيت الاستجابة فكل استجابة تتخذها المنظمة يجب أن تكون محددة بتوقيت معين تضمن معه المنظمة تحقيق الهدف المرجو من تلك الاستجابة الاستراتيجية.

3. أنواع الاستجابات الاستراتيجية

تعمل المنظمات في ظل بيئة تتداخل فيها الكثير من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية وغيرها، وهذه العوامل تتباين بمستوى شدة تأثيرها في المنظمات، ووفقاً لقانون لكل فعل رد فعل، فإن المنظمات يقع عليها أن تستجيب لذلك، ويجب أن تتصف تلك الاستجابات بأنها استجابات استراتيجية نظراً للآثار التي ستتركها هذه الاستجابات على المنظمة مستقبلاً، وقد حدد بعض الباحثين عدد من الاستجابات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات ان تتبناها ضمن هذا الإطار يعرضها الجدول (1).

الجدول (1)

أنواع الاستجابات الاستراتيجية وفق آراء بعض الباحثين

أنواع الاستجابات الاستراتيجية	المصدر
الإذعان، المساومة، التجنب، التحدي، المناورة	(Christine, 1991: 152) (Bruce and Thomas, 2004: 1206) (Chaminda et al., 2017: 1680)
التحدي، التمويه، التفاوض، الإذعان	(Justin and Liang, 2011: 379)
الخروج، الصوت، الولاء	(Yuan, 2013: 425)
التحالفات، والتعهد، والاندماجات، والتمايز الاستراتيجي	(Leonard, 2017: 660)
التخفيض، المثابرة، الابتكار، والخروج	(Matthias et al., 2020: V7)

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة في الجدول

وأشار (Bruce & Thomas, 2004: 1206) أن الاستجابات (الإذعان، والتفاوض، والتجنب، والتحدي، والمناورة) قد قدمت استجابةً للضغوط البيئية، وأن الإذعان يعد استجابة استراتيجية سلبية باستخدامها تخضع المنظمات للضغوط البيئية، أما الأنواع الأخرى من الاستجابات فهي استجابات نشطة على نحوٍ متزايد لتلك الضغوط البيئية. ووضح (Christine, 1991: 152) بأن لكل نوع من الاستجابة الاستراتيجية تكتيكات معينة، فتكتيكات الإذعان تتمثل بـ (التطبع، التقليد، الامتثال)، أما المساومة فتكتيكاته هي (التوازن، التهدئة، التفاوض)، بينما تتجسد تكتيكات استجابة التجنب (الاخفاء، التعادل، الهروب)، أما استجابة التحدي فتكتيكاتها (الرفض، التحدي، الهجوم)، بينما تكون التكتيكات لاستجابة المناورة عن طريق (المشاركة، التأثير، الرقابة). وبين (Paul & Tal, 1995: 1466) أن الاستجابات الاستراتيجية الخمسة هذه تتنوع في الفاعلية النشطة من السلبية إلى المقاومة النشطة المتزايدة، وأن الاستجابات الاستراتيجية هذه تأتي ضمن خمسة مسائل رئيسية هي: السبب، والمكونات، والمحتوى، والرقابة، والسياق.

أما دراسة (Yuan, 2013: 425) فقد قدمت (الخروج، والصوت، والولاء) بوصفها استجابات استراتيجية للمنظمات، إذ جاءت الاستجابات هذه في سياق دراسة مقارنة لمنظمات الأعمال الدولية والمحلية تمثلها (Google & Baidu) وهما منظمتان تبنت استراتيجيات مماثلة لبناء الكفاءات التقنية الجوهرية لتعزيز مزاياها التنافسية، ومع ذلك فقد اعتمدوا استجابات استراتيجية مختلفة عندما واجهوا ضغوطاً حكومية على أنشطتهم، فاستجابة الصوت اعتمدتها (Google) للتعبير عن الاستياء أو وجهة نظرها بشأن موضوع رقابة الحكومة الصينية على الأنترنت، ثم اعتمدت استجابة الخروج التي تعني مغادرة النشاط أو سوق العمل الحالي كما فعلت (Google) في السوق الصينية بعد أن رأت

أن استراتيجية الصوت لم تُجد نفعاً، على العكس من (Baidu) وهي منظمة صينية تعنى بأنشطة الانترنت فقد اختارت استجابة الولاء عن طريق العمل على نحوٍ وثيق مع مختلف المكونات المؤسسية بما في ذلك التعليمات الحكومية.

أما عن الاستجابات الاستراتيجية التي قدمها (Leonard, 2017: 660) المتمثلة بـ (التحالفات، والتعهد، والاندماجات، والتمايز الاستراتيجي)، فقد أشار (Aleksandr, 2020: 2516) أن التحالفات الاستراتيجية عادةً ما تظهر عندما تسعى المنظمات إلى مزايا تنافسية جديدة مع تجنب عدم التأكد في السوق وضعف المرونة في الهيكلة التنظيمية، وأن هذه التحالفات تؤسس وفق معايير الترابط بين الوحدات الاقتصادية بما يجلب منافع جديدة للمنظمات المتحالفة بصيغة موجودات غير ملموسة، والالتزام بتقديم مساهمة مستمرة لهذه التحالفات، وتشارك منظمته على الأقل في التحالف هذا، والذي ، أولاً: سيظل مستقلاً قانوناً بعد إنشاء التحالف، وثانياً، يتقاسم المزايا والرقابة الإدارية على تنفيذ المهام، وثالثاً يقدم مساهمة دائمة لواحد أو أكثر المجالات الاستراتيجية (التقنيات أو المنتج، مثلاً). أما عن التعهد بوصفه استجابة استراتيجية فرأى (Mohsen & Delshad, 2020: 2287). أن مصطلح التعهد في قاموس كامبردج عرف بأنه إنجاز مهمة عن طريق ابرام عقد مع طرف آخر للقيام بذلك، وغالباً ما تكون منظمة أخرى، وأضاف أنه وفقاً للمعنى المقدم، يمكن ملاحظة أن الاستعانة بالتعهد ليس مفهوماً جديداً في حد ذاته، لكن تطبيقه بالطريقة التي ستعمل في جزء منها على تكوين ميزة تنافسية للمنظمة هو الجانب الاستراتيجي فيه، وهو طريقة جديدة تماماً ظهرت في المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على مدى السنوات القليلة الماضية. أما الاندماجات الاستراتيجية فقد رأى (Hüseyin, 2018: 18) بأنها تعد استجابة استراتيجية ممتازة لتنمية أي عمل تجاري لأنها توفر نتائج فورية، دون الحاجة إلى الانتظار لسنوات حتى تؤتي استراتيجيات التسويق والمبيعات ثمارها، لاسيما إذا كانت المنظمة تتطلب نمواً سريعاً لأعمالها الحالية. وغالباً ما يستخدم مصطلح الاندماج على نحوٍ استراتيجي من قبل المستحوذين للتخفيف من المخاوف وإرسال رسالة ودية إلى العاملين (Paulina & Satu, 2019: 1). أما التمايز الاستراتيجي فوفقاً لـ (Mercer) فإن هذا التمايز يتحقق عن طريق التموضع العملي لمنتجات أو خدمات المنظمة الذي تكون فيه مختلفة على نحوٍ واضح عن منتجات وخدمات المنافسين (Byron & John, 2001: 741). ورأى (Hanh & James, 2019, 1) في دراسته في قطاع العناية الصحية أن مجال التمايز الاستراتيجي قد يأتي من قرب الموقع الجغرافي، أو كبر حجم المنظمة، أو الخدمات المتعددة، أو التقنية المتطورة هي مجالات للتمايز الاستراتيجي.

أما عن الاستجابات الاستراتيجية التي قدمها (Matthias et al., 2020: V7)، فالتخفيض يأتي عن طريق التقليل في الموجودات والتكاليف، كما يتضمن خفض السلع النهائية والمخزون، وتقليل عدد الموظفين، والمصروفات العامة والإدارية، وتخفيض تكاليف البحث والتطوير، ووقف الأعمال الهامشية، وإغلاق المصانع المتقادمة، وتستخدم المنظمات استجابة التخفيض عندما تعيد المنظمة جميع صفوفها نتيجة تراجع الأداء (Lik-Jing et al., 2018: 44). بينما أشار (Marco, 2012: 3). أن المثابرة تُعرّف بأنها السعي المستمر نحو الهدف بالرغم من الشدائد أو الصعوبات التي تواجهها، وهي كفاءة جوهرية للرياديين. ورأى (Matthias et al., 2020: V11) الابتكار على أنه تحقيق التجديد الاستراتيجي. الذي يعرف بأنه عملية التغيير، ونتائج التعديل في الاتجاه الاستراتيجي، التي تحدد القدرة التنافسية بعيدة الامد للمنظمة، والهدف من هذا التجديد تحقيق توافق استراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة، والتحولات في البيئة الخارجية التي تتضمن التكنولوجيا، والأسواق، والصناعات، والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لممارسة الأعمال التجارية (Tanya & John, 2015: 2).

المحور الثالث: الجانب العملي

يتضمن هذا المحور الجانب العملي من البحث حيث سيعرض فيه الفقرات الآتية:

أولاً. وصف وتشخيص عينة البحث

ضمن هذا الجزء سيتم عرض بعض خصائص الأفراد المبحوثين، الجدول (2):

الجدول (2)

بعض الخصائص لأفراد العينة الأولى للبحث

المنصب الوظيفي	التكرار	%
مدير فرع	5	83.3
معاون مدير فرع	1	16.7
الجنس	التكرار	%
ذكر	4	66.67
أنثى	2	33.33
التحصيل الدراسي	التكرار	%
بكالوريوس	6	100
العمر / سنة	التكرار	%
39 – 35	1	16.67
44 – 40	2	33.33
45-49	2	33.33
50 فأكثر	1	16.67
مدة الخدمة في العمل / سنة	التكرار	%
10-6	2	33.33
15-11	1	16.67
20-16	2	33.33
25-21	1	16.67
مدة الخدمة في المنصب / سنة	التكرار	%
12	2	33.33
8	1	16.67
5	1	16.67
4	1	16.67
2	1	16.67
المجموع	6	% 100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول (2) خصائص الأفراد عينة البحث الأولى، التي أشرت أن مدراء الفروع يتوزعون بين الذكور والإناث، وهذا يؤشر حالة ايجابية لدى الإدارة العليا في مراكز المصارف بالنظر الى كفاءة المديرين في عملية اختيار مدراء الفروع، كما يلاحظ أن جميع الأفراد المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولية البكالوريوس، وهذا مؤشر يفسر تركيز الإدارات العليا في المصارف المبحوثة على اختيار أفراد ذوي مؤهلات علمية تتسجم وطبيعية وأهمية النشاطات التي تقوم بها هذه المصارف، كما وضحت معطيات الجدول أن المصارف المبحوثة تعتمد على عناصر الخبرة والشباب في ادارة الفروع التابعة لها في المناطق والمحافظات التي تغطيها أنشطتها المختلفة. أما بالنسبة للأفراد المبحوثين من العاملين فسيتم التطرق الى تحليل اجاباتهم دون التعرض الى خصائصهم الشخصية.

ثانياً. اختبار الفرضيات البحثية

تتضمن هذه الفقرة من البحث اختبار الفرضيات البحثية، ونظراً لما تمت الإشارة إليه ضمن مستويات التحليل فإن الاختبار سيتم على وفق مستويين، ويرى الباحث أن الإشارة إلى ذلك هو لتجنب حالة التداخل التي يمكن أن تظهر في بعض الأحيان عند اختبار الفرضيات، بين الإشارة إلى ما تعلنه المقرات المركزية للمصارف المبحوثة على مواقع الانترنت الخاصة بها، وفروع المصارف التي شكلت ميدان البحث، وكما يأتي:

▪ **اختبار الفرضية الأولى:** استندت هذه الفرضية على افتراض (عدم امتلاك المنظمات المبحوثة قيماً تنظيمية استراتيجية تستند إليها في صياغة استراتيجياتها وتنفيذها).

لأجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء مسح للمواقع الالكترونية (Web Sit) للمنظمات المبحوثة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت، للتحقق من صحة هذه الفرضية من عدمه، وبعد الاطلاع على تلك المواقع استطاع الباحث جمع المعلومات التي يعرضها الجدول (3)، والذي يتضمن عرض لنبذة بسيطة عن تأسيس تلك المنظمات وقيمتها المنظمة.

الجدول (3)

نبذة عن التأسيس والقيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة

ت	اسم المصرف	نبذة عن التأسيس	القيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة
1	مصرف الخليج التجاري	أسس مصرف الخليج التجاري كشركه مساهمة خاصه بموجب شهادة التأسيس في 1999/10/20 برأسمال قدره (600) مليون دينار مدفوع بالكامل، باشر المصرف ممارسة اعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ 2000/4/1، وقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأسماله عدة مرات الى أن وصل (300000) مليون دينار عراقي بعد أن اكتملت الإجراءات القانونية بتاريخ 2014/11/7.	<ol style="list-style-type: none"> 1. العدالة في التعامل مع كافة الجهات ذات العلاقة. 2. الشفافية في الافصاح عن الوضع المالي للمصرف وأدائه. 3. المساءلة في العلاقات بين (مجلس الادارة والمساهمين، الادارة التنفيذية للمصرف ومجلس الادارة). 4. الاستقلالية والفصل الواضح في المسؤوليات الإشرافية للمجلس، والتنفيذية للإدارة التنفيذية. 5. الانضباط والمحافظة على النزاهة، والامانة، والمصداقية، والمهنية، والاحترام، في كافة تعاملات مسؤولي وموظفي أسرة المصرف.
2	مصرف التنمية الدولي	تأسس مصرف التنمية الدولي في العام (2011) برأسمال قدره (1000000000000) دينار وقام المصرف بزيادة رأس المال على مراحل خلال السنوات (2013 - 2015) ليصبح برأسمال مدفوع قدره (2500000000000) دينار بما يعادل (2100000000) دولار أمريكي، حيث يوفر خدمات مصرفية متقدمة لكافة زبائنه	<ol style="list-style-type: none"> 1. النزاهة 2. المصداقية 3. سلامة العمليات 4. رضا الزبائن

<p>على صعيد قطاعي الأفراد و الشركات.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مصداقية الامتثال للشريعة. 2. الشمول المالي وحماية الجمهور. 3. الإفصاح والشفافية للمستهلك المالي. 4. الزبون شريك دائم. 5. كتمان معاملات الزبون. 6. الاقتراب من شرائح الزبائن من خلال شبكة الفروع والمكاتب المصرفية. 7. تقديم الحلول المصرفية الإسلامية المتنوعة والمبدعة. 8. استعمال التكنولوجيا المعاصرة في العمليات والمنتجات والخدمات. 9. التميز والابتكار في الخدمة. 10. العمل بروح الفريق. 11. المهنية في العمل المصرفي المعاصر. 12. العزم على التغيير والنمو والتطور. 	<p>مصرف الثقة الدولي الاسلامي شركة مساهمة خاصة عراقية مركزه الرئيسي محافظة بغداد برأسمال قدره 100 مليار دينار عراقي. تم تأسيسه بموجب موافقة وزارة التجارة -دائرة تسجيل الشركات من خلال تحويل اسم ونشاطها من شركة المرج العالمية للتحويل المالي (شركة تحويل مالي) الى مصرف الثقة الدولي الإسلامي (مصرف إسلامي) بموجب كتابهم رقم 4844 بتاريخ 9 آذار 2016، علماً أن المصرف استكمل كافة الإجراءات القانونية بذلك التاريخ، حيث أصبح المصرف الخلف القانوني لشركة المرج العالمية للتحويل المالي، بموجب قرار الهيئة العامة بجلستها المنعقدة بتاريخ 29 نيسان 2017 تم زيادة رأس مال المصرف بمبلغ (150) مليار دينار وذلك من خلال الاكتتاب حيث تم تغطية الاكتتاب بالكامل.</p>	<p>3 مصرف الثقة الدولي الاسلامي</p>
<p>لم يظهر المصرف على موقعه الالكتروني القيم المنظمة له على نحو صريح، انما جسدها في رؤيته والحوكمة المؤسسية التي يعلنها على موقعه الالكتروني، حيث تجسدت قيمه بالآتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الريادة 2. انشاء القيمة لأصحاب المصلحة 3. الالتزام بأحكام الشريعة الاسلامية 4. الحفاظ على اعلى معايير الامانة والشفافية والمسؤولية 5. الالتزام الثابت بالأخلاقيات وقواعد العمل 	<p>تأسس مصرف الجنوب الإسلامي للاستثمار والتمويل - العراق في الثاني من فبراير /شباط 2016، وأسس رجال أعمال بارزون ممن يشتغلون بالزراعة والأغذية والاستثمارات المالية وغيرها من المشاريع الصناعية الأخرى، جمعت بينهم رغبة إنشاء مصرف يتوافق كلياً مع أحكام الشريعة الإسلامية في تعاملاته، ويقدم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات المصرفية والمالية الشاملة التي تلي متطلبات كل من قطاع الشركات وقطاع الأفراد، ويبلغ رأسمال المدفوع حالياً 250 مليار دينار عراقي، ويبلغ عدد الفروع الآن 10 فروع.</p>	<p>4 مصرف الجنوب الاسلامي</p>
<p>لم يظهر المصرف على موقعه الالكتروني القيم المنظمة له على نحو صريح، انما جسدها، في رؤيته ورسالته، وكما يأتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الريادة والتميز 2. الالتزام العالي بالتشريعات 3. التكنولوجيا 	<p>تم تأسيسه سنة 2005 شركة مساهمة خاصة ليقدم الخدمات المصرفية للمؤسسات التجارية والأفراد، ويمتلك فروع في بغداد وعدد من المحافظات الأخرى ضمنها فرع في محافظة نينوى، و نظراً لنمو أعمال المصرف و النجاح الذي حققه، فقد تم رفع رأسمال المصرف ليصل في عام 2014 إلى 250 مليار دينار عراقي (215 مليون دولار)</p>	<p>5 مصرف آشور</p>
<p>الالتزام : الالتزام بأعلى معايير الجودة</p> <p>الشفافية : العمل على تحقيق الشفافية والإنصاف في جميع الإجراءات</p>	<p>تأسس المصرف في 19 ديسمبر 1992، وبدأ مزاوله نشاطه بكامل صلاحياته من قبل البنك المركزي العراقي يوم 23 فبراير 1993. وعمل المصرف على مشاركة</p>	<p>6 المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار</p>

والمنتجات والتعاملات	عجلة التنمية الاقتصادية والنمو في البلاد،	والتنمية
3. التطوير المستمر عن طريق التجديد والابتكار	تم تعديل رأس المال وإقرار الزيادة ليصبح رأس المال الحالي للمصرف (250) مليار دينار عراقي من تاريخ 2014/3/5 يقود المصرف العراقي الإسلامي طليعة المصارف الأخرى في العراق كونه أول مصرف إسلامي، يعمل عن طريق ابتكار وتطوير المعاملات المصرفية الدارجة في العراق وخاصة في ظل الإطار السياسي والاقتصادي الراهن، وفقا لأنظمة وأحكام الشريعة الإسلامية.	
4. تطوير الموارد البشرية: نحن نستثمر في مواردنا البشرية من خلال التطوير و التدريب		
5. العمل بروح الفريق: بناء وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد		
6. المسؤولية المجتمعية: المساهمة في نمو وتعزيز مجتمعنا العراقي		

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى المعلومات المتوفرة على المواقع الالكترونية للمنظمات المذكورة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت

ولعدم نتائج اختبار الفرضية الأولى، فقد تم تعزيزها من خلال اجابات العينة البحثية الاولى ممثلة بمدراء

المصارف، وكما يأتي:

فضلاً عن المسح أعلاه للمواقع الالكترونية للمصارف المبحوثة فقد تضمنت الاستبانة الأولى توجيه السؤال التالي الى المدراء في المصارف المبحوثة عن مدى اعتماد مصارفهم قيم منظمة محددة، وكانت جميع الاجابات متفقة على وجود واعتماد مصارفهم للقيم المنظمة، وعلى وفق ما تقدم يلحظ عدم صحة الفرضية البحثية الأولى، بمعنى رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديل أي ان المنظمات عينة البحث تعتمد قيم منظمة تعد جزءاً وموجهاً جوهرياً للإدارة الاستراتيجية.

▪ **فرضية البحث الثانية: لا يدرك المدراء في المصارف المبحوثة القيم المنظمة لمنظمتهم.**

تم اختبار هذه الفرضية من وجهة نظر العينة البحثية الأولى وهم المدراء في المصارف المبحوثة، فعند

سؤال مدراء الفروع للمصارف المبحوثة والطلب منهم ذكر القيمة المنظمة لمنظمتهم، وما هي القيم التي يعتقدون أنها سائدة لديهم أكثر من غيرها، وبالرغم من أن هذه القيم منشورة على مواقع الانترنت، إلا أن المديرين في هذه الفروع لم يستطيعوا تحديد وذكر تلك القيم التي تعتنقها الإدارة الاستراتيجية لمنظمتهم وأي من القيم هي السائدة، ويعود السبب في ذلك وبحسب ملاحظة الباحث عند مراجعته للمصارف المبحوثة، هو تركيزهم العالي على النشاطات التشغيلية اليومية ذات الطابع الروتيني، كما لاحظ الباحث أن التركيز في المصارف المبحوثة ينصب الاهتمام فيه على محاولاتهم لتطوير العمليات المصرفية الإلكترونية واعتماد بطاقات الدفع الإلكتروني، وتنظيم عمليات المصرف الداخلية إلكترونياً، وبالرغم من أن التركيز على هذه العمليات يصب في تحقيق بعض القيم المنظمة وهي التكنولوجيا، والتطوير، إلا ان هذا الاهتمام لا يأتي في اطار رؤية هؤلاء المدراء (مدراء الفروع) تجاه تحقيق القيم الخاصة بمنظمتهم، إنما يأتي ضمن متطلبات وشروط بيئة العمل التي تتطلبها العمليات المصرفية، وهذا يعني صحة الفرضية البحثية الثانية ورفض الفرضية البديلة، أي أن مدراء فروع المصارف المبحوثة لا يمتلكون الإدراك بالقيم المنظمة لمصارفهم.

▪ **الفرضية الثالثة: لا يظهر للقيم المنظمة للإدارة الاستراتيجية دور في تحديد نوع الاستجابة**

الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

تم اختبار هذه الفرضية من وجهة نظر العينة البحثية الاولى وهم المدراء في المصارف المبحوثة، والعينة

البحثية الثانية وهم العاملين في تلك المصارف.

فمن جانب اختيار هذه الفرضية من وجهة نظر المدراء وضمن محاولة الإجابة على هذه الفرضية البحثية قدم الباحث عدداً من الأسئلة للمدراء المبحوثين في المصارف عينة البحث عن مدى استرشادهم بالقيم المنظمة لمنظمتهم عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وهل تستجيب للمتغيرات البيئية وفق تلك القيم، وما هي نوع الاستجابات الاستراتيجية التي تتخذها في ضوء هذه القيم، إلا أن جميع الأفراد المبحوثين لم يقدموا إجابات دقيقة وبصيغة واضحة تعكس تأثير القيم المنظمة على استجاباتهم الاستراتيجية، وهذا يعني صحة الفرضية البحثية الثالثة بقبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

إلا أنه وبالرغم من ذلك ومن خلال تحليل مضامين الإجابات لمدراء الفروع في المصارف المبحوثة، يلحظ الباحث أن هناك استجابة استراتيجية رئيسة تعتمد على المصارف المبحوثة تجاه الظروف والضغوط البيئية التي تواجهها، وهي استجابة الإذعان العالي للتعليمات والإجراءات الحكومية ولاسيما تعليمات البنك المركزي بوصفه الجهة المشرفة على عمل المصارف بغض النظر عن طبيعة وآثار تلك التعليمات على المصرف وزبائنه.

أما من وجهة نظر العاملين وللتأكد من صحة ما أشره الباحث ضمن هذه الفرضية، ووفقاً للنتائج المتمخضة عن البيانات التي جمعها من العينة البحثية الثانية (الأفراد العاملون)، يعرض الجدول (4) هذه النتائج وكما يأتي:

تقدم معطيات الجدول (4) توضيحاً بأن الإذعان بوصفه الاستجابة الاستراتيجية الأولى للمصارف المبحوثة في استجابتها للمتغيرات البيئية التي تواجهها، وهذا ما ترجمته (76.92%) من اتفاق (اتفق بشدة + اتفق) إجابات الأفراد المبحوثين على هذه الاستجابة، ويدعم حالة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.92)، ونسبة شدة الإجابة البالغة (0.78) من المساحة الكلية للمقياس البالغة (5)، وهذا يؤشر أن استجابة الإذعان كانت الاستجابة الأكثر اعتماداً من قبل المصارف المبحوثة من وجهة نظر العاملين في فيها، حيث أظهرت هذه المصارف حالة من الامتثال العالي للقوانين، والتعليمات، والإجراءات الحكومية.

كما أفضت المعطيات الموضحة في الجدول (4) أن الاستجابة الاستراتيجية التي حظيت بالمرتبة الثانية كانت استجابة التجنب، فقد اتفق (57.68%) من الأفراد المبحوثين على هذه الاستجابة، وتأتي هذه النسبة من الاتفاق بدعم من قيمة الوسط الحسابي ونسبة شدة الإجابة البالغة قيمتهما (3.38) (0.67) على التوالي، حيث أظهرت هذه المصارف حالة من التجنب من خلال اعتقادها أن مواجهة بعض المشكلات البيئية المحتملة لا تستحق ما تتطلبه من كلف لحل تلك المشكلات.

وكانت الاستجابة الاستراتيجية الثالثة للمصارف المبحوثة هي المناورة، فقد أتت إجابات الأفراد المبحوثين بنسبة اتفاق (53.84%)، ويعزز هذه النسبة قيمة الوسط الحسابي لهذه الاستجابة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمته (3.30)، وكانت نسبة شدة الاستجابة قد بلغت (0.66)، حيث أظهرت المصارف المبحوثة أنها تسعى في بعض الظروف إلى أحداث حالة من التأثير في بعض مصادر القرار في بيئة الصناعة المصرفية.

وتأتي إجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بالاستجابات الاستراتيجية المتمثلة بالمساومة والتحدي، إذ بلغت نسبة الاتفاق حول هاتين الاستجابتين بقيم مقدارها (26.93) (19.24) على التوالي، فيما كانت قيمة الوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين بشأن استجابة المساومة بقيمة مقدارها (2.53)، أما قيمة الوسط الحسابي لاستجابة التحدي فكانت قيمتها (2.30)، أما القيم الخاصة بنسبة شدة الإجابة فكانت (0.50) (0.46) على التوالي، إذ يلاحظ أن هذه القيم تعكس ضعف اعتماد المصارف المبحوثة على هاتين الاستجابتين على نحو كبير.

وبالتالي فإن تحليل البيانات المعطاة من قبل الأفراد العاملين يدعم ما توصل اليه البحث من نتائج ظهرت في اختبار الفرضية الثالثة بأن المصارف المبحوثة تتركز استجاباتها الاستراتيجية في الإذعان للظروف البيئية على نحو كبير، وما يؤكد هذه النتائج أن المنظمات المبحوثة قد أشارت في مواقعها الالكترونية من خلال الاشارات الضمنية للحكومة المؤسسية وقواعد السلوك التي تلتزم بها المصارف، حيث أشّر الباحث ومن خلال تتبع ما أوردته المصارف في هذا المجال التركيز على الالتزام بما جاءت به توجيهات لجن بازل وتوجيهات البنك المركزي والجهات الرقابية الاخرى، فقد اعتبروا أن الامتثال للقوانين والتعليمات تمثل مسؤولية رئيسية لكل العاملين وبأنها جزء لا يتجزأ من الانشطة المصرفية، واعتبروا ان عدم الامتثال سيتسبب في عقوبات قانونية وتنظيمية فضلاً عن خسارة سمعة المصرف، فضلاً عن ذلك أبرزت نتائج التحليل ظهور الاعتماد على استجابة التجنب، والمناورة أحياناً أخرى بوصفها استجابات استراتيجية لهذه المصارف.

وبالتالي يرى الباحث بوجود اتجاهين منفصلين ضمن ما تؤديه القيم المنظمة من دور في تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية، الاتجاه الأول على مستوى المقرات المركزية للمصارف المبحوثة في ان بعض قيمها التنظيمية تمارس دور كبير في تحديد نوع الاستجابة الاستراتيجية لاسيما التي تتعلق بسلامة العمليات المصرفية والتطوير في التكنولوجيا المعتمدة، وقيم أخرى لا يظهر لها دور كبير في الاستجابة الاستراتيجية لهذه المنظمات كونها قد تكون غير مفعلة أو غير واضحة على مستوى التطبيق في فروعها، أما الاتجاه الثاني فهو على مستوى الفروع فلا يظهر للقيم المنظمة دور في تحديد الاستجابة الاستراتيجية وهذا يعود لعدم الإدراك بأن ما يتخذ من قرارات وما يتم من أفعال هو في ضوء القيم المنظمة، انما في ضوء تعليمات وقرارات المقرات المركزية لمصارفهم.

الجدول (4)

التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، ونسبة شدة الاستجابة لأنواع الاستجابات الاستراتيجية

نسبة شدة الاجابة الى مساحة المقياس	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					أنواع الاستجابات الاستراتيجية
		اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)	
		%	%	%	%	%	
0.78	3.92	34.61	42.31	11.55	3.84	7.69	الإذعان
0.50	2.54	11.55	15.38	19.23	23.08	30.76	المساومة
0.67	3.38	30.76	26.92	7.69	19.23	15.38	التجنب
0.46	2.31	7.69	11.55	19.23	26.92	34.61	التحدي
0.66	3.31	26.92	26.92	15.38	11.55	19.23	المناورة

المصدر: اعداد الباحث

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

تمثل الاستنتاجات الحصيلة التطبيقية والفكرية للجهود البحثية في جزئيه النظري والعملي، وكما يأتي:

أولاً. الاستنتاجات

1. عكست نتائج البحث النظرية الدور المهم للقيم المنظمة التي تتبناها الإدارة الاستراتيجية بعدّها مسألة حتمية وضرورية، فهي تعكس المبادئ التوجيهية التي يتوقع من الموظفين العمل من خلالها اثناء تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وهذا يفسر تركيز المؤلفات العلمية في أدبيات الادارة الاستراتيجية على تلك القيم بعدّها من مرتكزات بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمات.

2. شخّصت نتائج البحث وعلى فق ما أشرته الأدبيات أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تعتمد استجابات استراتيجية متعددة ومختلفة باختلاف الظروف والسياقات الخاصة ببيتها وظروف العمل ضمن صناعتها، وهذا ما يفسره اختلاف المنظمات في طريقة تعاملها مع الظروف البيئية في اطار القرارات التي تتخذها.
3. عكست نتائج البحث ادراكاً لدى المصارف المبحوثة في مقراتها المركزية بأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه القيم المنظمة، وقد اتضح ذلك من خلال تسطير هذه القيم في مواقعها الالكترونية بوصفها جزء لا يتجزأ من التعريف بها وبشخصيتها الاعتبارية بين المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي.
4. بالرغم من إدراك المصارف المبحوثة على مستوى المقرات المركزية لها بدور القيم المنظمة وتسطيرها في مواقعها الالكترونية، إلا أنها وفي جزء مهم منها غير مفعلة ميدانياً وهذا ما يعلل سبب عدم بروز دور جزء مهم منها في الميدان وضعف انعكاسها على قراراتها الاستراتيجية، فضلاً عن عدم التعريف بها لمدراء الفروع التابعة لهم.
5. قدمت نتائج البحث الميدانية دليلاً على أن القيادات الادارية العاملة في المصارف المبحوثة (الفروع في مدينة الموصل) لا تمتلك تصوراً للقيم المنظمة لإدارتها الاستراتيجية، وهذا يفسر جانب الضعف الذي برز في امكاناتهم في التعبير عن تلك القيم وبراها في الواقع الميداني لمجال عملهم.
6. تم التوصل الى ان القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة (الفروع المبحوثة) لا تمتلك البوصلة تجاه طبيعة الاستجابات الاستراتيجية اللازمة وفق متطلبات تجسيد القيم المنظمة لإدارتها الاستراتيجية، ويتضح هذا من خلال التصرفات التي يقومون بها، التي تكون عبارة عن ردود أفعال آنية ومؤقتة لمتطلبات وظروف العمل التشغيلية.
7. أبرزت نتائج البحث الميدانية دوراً لبعض القيمة المنظمة للمصارف المبحوثة في تحديد الاستجابة الاستراتيجية لها، أما البعض الآخر منها فلم يظهر له أي دور في استجابتها الاستراتيجية، وهذا ما يفسره عدم التوازن الذي أظهرته المصارف المبحوثة في نوع الاستجابات الاستراتيجية التي يتوجب عليها اظهاره لتحقيق قيمها المنظمة.
8. أشرت الزيارات الميدانية للباحث الى المصارف المبحوثة، أن حجم أنشطة هذه المصارف وطبيعتها لا يتناسب وطبيعة التحديات والدور الذي يجب أن تؤديه هذه المصارف في البيئة العراقية، على اعتبار الدور الذي يفترض أن تساهم به في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في ضوء القيم المنظمة التي تتبناها.

ثانياً. التوصيات

1. استكمالاً للمسار البحثي وفي ضوء ما طرح في الاستنتاجات، يقدم الباحث بعض المقترحات، وكالاتي:
ضرورة تكثيف الجهود من قبل الإدارة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة للعمل على إطلاع مدراء الفروع والعاملين فيها والتعريف بشأن القيم المنظمة التي تعد موجبات رئيسة في عملية اتخاذ القرار، وآلية تنفيذها عن طريق عقد ورش عمل وجلسات حوارية بهذا الخصوص على مستوى الإدارة العليا ومدراء الفروع في المنظمات المبحوثة.

2. تكثيف الجهود من قبل الإدارة الاستراتيجية (مجلس الإدارة) في المصارف المبحوثة على تعزيز فهم وإدراك مدراء الفروع للمفاهيم الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتعريف بمصارفهم والتي تعلن عنها في مواقعها الالكترونية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)، وآلية تنفيذها عبر اشراكهم بدورات تدريبية التي تقيمها وحدات التعليم المستمر في الكليات والمعاهد المتخصصة (الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية، المعهد التقني، مثلاً)، أو عن طريق استضافة الأكاديميين العاملين تلك المؤسسات التعليمية.
3. يتوجب أن تعزز المصارف المبحوثة من فهمها وإدراكها نحو طبيعة ونوع الاستجابات الاستراتيجية المتاحة لها في ضوء المتغيرات البيئية التي ينبغي الاستجابة لها أو التي ستستجيب لها، وآلية تنفيذها وذلك بإطلاعها على المنشورات العلمية المتخصصة (بحوث ومقالات)، وذلك انطلاقاً من مكانتها ومسؤوليتها بوصفها الإدارة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.
4. ضرورة أن تعمل المصارف على وجه دقيق على تشخيص حالة الربط بين قيمها المنظمة واستجاباتها الاستراتيجية وإبرازها لأصحاب المصلحة المرتبطين بها، وآلية تنفيذها تتم عن طريق توضيح أهم القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها في سبيل تحقيق ذلك، بما يعزز من مكانة المصرف لديهم.
5. ضرورة أن تبرز المصارف المبحوثة قيمها المنظمة بأن تعكسها في نشاطات أعمالها بإبراز استجابات استراتيجية لقضايا ومتطلبات مجتمعية مهمة ومؤثرة، وآلية تنفيذها من خلال الاهتمام بالإسهام في تطوير المجالات والأنشطة الحيوية في المجتمع ولاسيما المشروعات الاقتصادية والصناعية المعطلة.
6. ضرورة أن تبرز المصارف المبحوثة دورها في تعزيز النمو في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وآلية تنفيذها بما توفره من خدمات وأنشطة مالية تقدمها لأفراد المجتمع وبما يعكس قيمها دور القيم المنظمة في توجيه أنشطتها وذلك بوصفه استجابة استراتيجية لمتطلبات تعزيز فرص النمو في البيئة العراقية.

Reference

1. العتيبي، مشاعل بنت ذياب، (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، للفترة 1-4 نوفمبر، جامعة أم القرى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. جامع، محمد نبيل، (2019)، البحوث النوعية ودراسة الحالة، دار الجامعة الجديدة، الأزرباطية، الاسكندرية.
3. Aleksandr Aleksandrovich Gresko., E N Likhosherst., and K S Solodukhin, (2020), Analysis of the Impact of Strategic Alliances on Relations with Stakeholders, International Scientific Conference, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol (128), PP 2516-2521.
4. Bruce W. Clemens and Thomas J. Douglas, (2004), Understanding strategic responses to institutional pressures, Journal of Business Research, Vol (58), No (9), PP 1205-1213.
5. Byron Sharp and John Dawes, (2001), What is Differentiation and How Does it Work ?, Journal of Marketing Management, Vol (17), No (7), PP 739-759.
6. Chaminda Wijethilake., Rahat Munir., and Ranjith Appuhami, (2017), Strategic responses to institutional pressures for sustainability The role of management control systems, Vol (30), No (8), PP 1677-1710.
7. Charles Murimi Kathanya., Pirscilla W. Ndegwa., and James Odhiambo Oringo., (2020), Strategic Responses and Organizational Performance of Public Universities in Nairobi County, Kenya, International Journal of Scientific Engineering and Science, Vol (4), No (10), PP 44-57.
8. Christine Oliver, (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, The Academy of Management Review, Vol (16), No (1), PP 145-179.
9. Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, Vol (74), No (4), PP 1-14.
10. Edvardsson Bo., Enquist Bo., and Hay Michael., (2006), Values-based service brands: narratives from IKEA, Managing service quality, Vol (16), No (3), PP 230-246.
11. George Okumu and Paul Kariuki, (2021), Role of Competitive Strategic Responses on Performance of Fast-moving Consumer Goods Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya, Vol (27), No (7), PP 59-71.
12. Gertrud Carolin Egger, (2015), The Impact of Organizational Values on Product Innovation In Manufacturing Companies, PhD Thesis, Faculty of Economics and Management, University of Latvia.
13. Hanh Q. Trinh and James W. Begun, (2019), Strategic Differentiation of High-Tech Services in Local Hospital Markets, The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, Vol (56), PP 1-8.
14. Hubert K. Rampersad, (2001) A Visionary Management Model, The TQM Magazine, 13 (4), PP 211-223.
15. Humphrey Bourne and Mark Jenkins, (2013), Organizational Values: A Dynamic Perspective, Organization Studies, Vol (34), No (4), PP 495-514.
16. Humphrey Bourne., Mark Jenkins., and Emma Parry, (2019), Mapping Espoused Organizational Values, Journal of Business Ethics, Vol (159), No (1), PP 133-148.
17. Hüseyin Akgün, (2018), Mergers and Acquisitions and Open Innovation as a Business Growth Strategy. The Mega Cases of Procter & Gamble and Unilever, Master Thesis, Universiteit Hasselt, Belgium.

18. Ivan Malbašić and Ruža Brčić, (2012), Organizational values in managerial communication, *Management*, Vol (17), No (2), PP. 99-118.
20. Justin Tan and Liang Wang, (2011), MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol (98), No (3), PP 373-390.
21. Kazimierz Krzakiewicz, (2012), anagement by Values – a strategic dimension, *Management*, Vol (16), No (2), PP 7-15.
22. Ken Hultman, (2005), Evaluating Organizational Values, *Organizational Development Journal*, Vol (23), No (3), PP 39-48.
23. Krista Jaakson, (2010), Management by values: are some values better than others?, *Journal of Management Development*, Vol (29), No (9), PP 795-806.
24. Lena Zander., Karsten Jonsen., Audra I. Mockaitis, (2016), Leveraging Values in Global Organizations: Premises, Paradoxes and Progress, *Management International Review*, Vol (56), No (2), PP 149-169.
25. Leonard Muchiri., Keph Ombui., and Mike A. Iravo., (2017), Impact of Strategic Responses on the Performance of Oil Marketing Companies in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol (7), No (10), PP 660-675.
26. Lik-Jing Ung., Rayenda Brahmana., and Chin-Hong Puah, (2018), Firm performance, retrenchment strategy and different ownership structure: Evidence from public listed companies in Malaysia, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Vol (13), No (1), PP 42-57.
27. Marco van Gelderen, (2012), Perseverance Strategies for Enterprising Individuals, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol (18), No (6), PP 1-35.
28. Matthias Wenzel., Sarah Stanske., and Marvin B. Lieberman, (2020), Strategic responses to crisis, *Virtual special issues, Strategic management Journal*, Vol (42), No (2), PP V7–V18.
29. Michael L Pettus., Yasemin Y Kor., Joseph T Mahoney., and Steven C Michael, (2018), Sequencing and timing of strategic responses after industry disruption: Evidence from post-deregulation competition in the US railroad industry, *Strategic Organization*, Vol (16), No (4), PP 373–400.
30. Mitja Gorenak and Suzana Košir, (2012), The Importance of rganizational Values For Organization, *Management, knowledge and learning international conference*, PP 563-569.
31. Mitja Gorenaka., Johan R. Edelheimb.,and Boštjan Brumena, (2020), The influence of organizational values on job satisfaction of employees, *Human Systems Management*, Vol (39), NO (3), PP 329–343.
32. Mohsen Shafie Nikabadi and Delshad Hoseini, (2020), A dynamic model of strategic outsourcing with emphasis on human resources and work experience in power industry of Iran, *Human resources and work experience*, Vol (49), No (9) PP 2285-2308.
33. Neda Mohammad Esmaeili, Ashkan Khalili and Aryan Gholipour, (2020), New classification of value institutionalization mechanisms, *Cogent Business & Management*, Vol (7), No (1), PP 1-38.
34. Paul Ingram And Tal Simons, (1995), Institutional And Resource Dependence Determinants Of Responsiveness To Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, Vol (38), No (5), PP 1466-1482.

35. Paulina Junni and Satu Teerikangas, (2019), Mergers and Acquisitions, Business Policy and Strategy, in book Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford University Press, USA.
36. Pearce, J.A & Robinson, R. (2005). Strategic Management: Strategic Formulation and Implementation. 3rd Edition. Richard D. Irwin Inc. U.S.A.
37. Robert Otuya, (2016), Effect of Firms Strategic Responses to the Changing Competitive Environment on Performance of Paint Manufacturing Companies in Kenya, International Journal of Economics and Business Management, Vol (2), No (9), PP 36-52.
38. Rose Gweyani Awero, (2011), Strategic Response To Competitive Environment In Kenya By Kenya Post Office Saving Bank, Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.
39. Ruby P. Lee and Rajdeep Grewal, (2004), Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance, Journal of Marketing, Vol (68), PP 157–171.
40. Rūta Adamonienė., Laima Ruibytė., And Evelina Viduolienė., (2017), Organizational Values: Comparison of Organizational Features Across Different Types of Public Sector Organizations, Montenegrin Journal of Economics, Vol (13), No (4), PP 7-18.
41. Soner Polat, (2012), Organizational Values Needed for Diversity Management, Educational Sciences: Theory & Practice (Supplementary Special Issue), Vol (12), No (2), PP 1409-1418.
42. Stewart Lloyd Arnold, (2010), The Role of Stated Organizational Values in Times of Change and Crisis, A thesis Doctor, The University of Queensland, Brisbane, Australian.
44. Strickland, R.A. and Vaughan, S.K, (2008), The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations: A Framework for an Ethical, Self-Actualized Organizational Culture, Public Integrity, Vol (10), No (3), PP 233-251.
45. Susan Rushworth, (2008), The What, Why and How of Organizational Values A study of the interpretation and implementation of organizational values within fast-growing Australian companies, PhD Thesis, Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University of Technology, Australia.
46. Tanya Sammut-Bonnici and John McGee, (2015), Strategic Renewal: Wiley Encyclopedia of Management Vol 12 Strategic Management, 3rd edition, John Wiley & Sons, Ltd.
47. Yuan Lu., Shadong Hu, Qiang Liang., Danming Lin and Changgui Peng, (2013), Exit, voice and loyalty as firm strategic responses to institutional pressures A comparative case study of Google and Baidu in mainland China, Chinese Management Studies, Vol (7), No (3), PP 419-446.
48. Zeger van der Wal and Leo Huberts, (2008), Value solidity in government and business: results of an empirical study of public and private sector organizational values, The American Review of Public Administration, Vol (38), No (3), PP 264-285.
49. Zita Monkevičienė and Laura Liugailaitė-Radzvickienė, (2009), Organizacijos Strategijos Ir Vertybių Sąsaja, Economics & Management, N0 (14), PP 315-322.