

## [ الغموض الاستراتيجي ودوره في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الأشرف ]

### إعداد الباحثين:

[ أ.م.د. هاشم فوزي العبادي - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - [hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq](mailto:hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq) ]

[ م.م. باقر خضير الحدراوي - الكلية التقنية الإدارية/الكوفة - جامعة الفرات الأوسط التقنية - [baqeralhadrawy@gmail.com](mailto:baqeralhadrawy@gmail.com) ]

### ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الغموض الاستراتيجي ودوره في تحقيق المكانة التنظيمية للمنظمة, وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة متمثلة باستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (83) عاملاً في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الأشرف, وقد تم إجراء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام البرنامج (SPSS), وتوصلت النتائج الى حصول متغير الغموض الاستراتيجي على متوسط عام بلغ (3.81), بينما حصل متغير المكانة التنظيمية على متوسط كلي (3.11), واتضح للباحثان وجود علاقة ارتباط إيجابية بلغ متوسطها العام (0.505), كما اتضح ان هنالك تأثيراً إيجابياً كبيراً للغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية بلغ قيمته (0.79), وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستثمار العلاقة بين الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحقيقها بشكل أمثل لاستنباط أفضل الأساليب والطرق التي تسمح بتحقيق التطور والميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الغموض الاستراتيجي, المكانة التنظيمية, مركز البشير للتسوق.

### Abstract:

This the research seek to identify the concept of strategic ambiguity and its role in achieving the organizational status of the organization, In their study, the two researchers relied on the descriptive approach, the research tool was represented by questionnaire distributed to a sample of (83) workers at Al-Bashir Shopping Center in the city of Al-Najaf Al-Ashraf, , statistical analysis of the data was conducted using the(SPSS) program, and the results revealed that the strategic ambiguity variable obtained an overall average of (3.81), while The organizational stats variable obtained an overall average (3.11), The researchers found a Positive correlation with an its average general of (0.505),and also turned out that there is a significant positive impact of the Strategic ambiguity in achieving the organizational position with a value of (0.79), during the results of the reached, a set of recommendations was presented, the most important of which is the necessity for the research organization to invest the relationship between The strategic ambiguity and organizational location ,and result of the research have proven to be optimally achieved to devise the best methods and methods that allow the achievement of development and complete advantage.

**Key words:** Strategic ambiguity, organizational status, Al-Bashir Shopping Center.

## المقدمة:

إن هناك مصطلح نستخدمه غالباً في عملنا مع معظم الزبائن سواء كان العمل على هوية المنظمة او استراتيجية تحديد المواقع أو التسمية ألا وهو الغموض الاستراتيجي الذي يساعد الزبائن على فهم الحاجة الى إيجاد توازن بين كونهم محددين للغاية أو غامضين بشكل كبير في ما يرمزون إليه وكيف يرغبون في إدراكهم ( Fernando & Sim, 2011:510), ويشير (Eisenberg) إلى أنه قد يكون هناك عوامل متعددة منها "العوامل الشخصية والعلائقية والسياسية" والتي تقود منظمة ما لاستنتاج ذلك وان درجة الغموض في الاتصالات هي التي تعزز من قدرتها على تحقيق اهدافها, وعندما يواجه الافراد في المنظمات الغموض الاستراتيجي والذي غالباً ما تكون عوامله متضاربة الضغوط من الداخل والخارج فان الزبائن حينها يستجيبون للاستراتيجيات التواصلية، والتي لا تفعل ذلك دائماً لتقليل الغموض، ولكن ومع ذلك فان (Eisenberg) يدعي أن استراتيجية الغموض قد تخدم التواصل التنظيمي بأربعة حالات هي: انه يعزز التنوع الموحد, يحفظ المواقف المتميزة, غير قابل للنفي, يسهل التغيير التنظيمي.

وقد كان هناك قلق من استخدام الغموض الاستراتيجي داخل المنظمات الا ان العديد من المنظمات تطبقه لتحقيق تنوع موحد مع الزبائن الخارجيين وهكذا فان عبارات رسالة غامضة تسمح بتفسيرات متعددة قد تكون أمثلة على الغموض الاستراتيجي والتي تعمل على تعزيز التنوع الموحد مع الزبائن الداخليين والخارجيين ويمكن القول ان الغموض يمكن ان يكون أكثر استراتيجية مفيدة في تعزيز الوحدة حول مهمة المنظمة وقد يكون الغموض الاستراتيجي في بعض الأحيان يخدم أغراض القطاع الخاص و منظمات المجتمع (Eisenberg, 2006:1693), وقد يكون له أكثر من أهمية خاصة لمنظمات القطاع العام ويستخدم الغموض الاستراتيجي للحفاظ على المواقع المتميزة التي وصفت بأنها خيار الخدمة الذاتية للقادة المفلسة أخلاقياً، كما هو نتيجة طبيعية للتنوع الموحد، أو خليط من الاثنين, ويرى البعض ان الغموض الاستراتيجي يحمي الأقوياء من التدقيق الدقيق بطريقة تحميهم من الصراع ومع ذلك يمكن أيضاً أن يكون وسيلة لتجنب الكشف عن التفاصيل السرية في حين لا تزال تقدم لمحة عامة عن الوضع للزبائن وفي حالات كهذه فان الغموض الاستراتيجي هو مقبول بشكل عام, ويمكن أن يعمل على تعزيز حالة المستخدم كشخص لديه فهناك من يجادل لاستخدام الغموض الاستراتيجي خلال المراحل المبكرة في المفاوضات كطريقة لضمان التفسيرات الخاصة للرسائل، والتي تعرقل التقدم في التفاوض الذي قد يتم رفضه Chouliaraki & Morsing (2010:241).

## البحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يؤدي الغموض الاستراتيجي دوراً كبيراً في نقل المنظمات من استراتيجية المنتجات إلى استراتيجية التحركات, فهو يجعل المنظمات تتجاوز المنافسة معتمدة خيارين فقط، فالغموض الاستراتيجي لا يقتصر على عملية تسويق المنتجات، بل يتوسع ليشمل جميع تحركات المنظمة, ولهذا تسعى المنظمات بأن تنقل التركيز من على المنتجات لتوجهه نحو القرارات والسياسات, ولقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة في التخفيف من حالة الغموض الاستراتيجي هذه إلى حد ما, الا ان حتى هذه التقنيات تمثل ميزة محدودة عندما لا يكون للمنافس حدود معترف بها، وللأسف فإنه حتى في ظل الاعداد الهائلة من المعلومات المتوفرة بالوقت الحالي، فغالباً لا

تعرف المنظمات سوى القليل مما له قيمة حول منافسيها. ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بطرح التساؤل التالي:

**ما دور الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال؟ وينبثق من السؤال الرئيس للدراسة الاسئلة الفرعية التالية:**

- 1- هل يؤثر غموض الهدف في تحقيق المكانة التنظيمية؟
- 2 هل هناك دور لغموض القوة في تحقيق المكانة التنظيمية؟
- 3- هل يساهم غموض التكنولوجيا في تحقيق المكانة التنظيمية؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من صحة مجموعة من الفرضيات والتي تتلخص بالتالي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذو دلالة احصائية معنوية ايجابية بين الغموض الاستراتيجي و المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ايجابية بين الغموض الاستراتيجي و المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

**وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض الهدف و المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض القوة و المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض التكنولوجيا و المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف , ولذلك تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- مدى توافر الغموض الاستراتيجي بأبعاده في العينة المبحوثة.
- 2- معرفة دور الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.
- 3- دور غموض الهدف في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة .

4- إبراز أثر غموض القوة في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة .

5. بيان أهمية غموض التكنولوجيا في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة .

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تعتبر موضوعات الغموض الاستراتيجي و المكانة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي تتسم بالأهمية الكبيرة في مجال إدارة الأعمال وبالذات للمنظمات التسويقية , وتتمثل أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

1- إن الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة تكمن في النتائج التي تسعى الدراسة لتحقيقها والتي يمكن ان تؤدي دوراً كبيراً في الممارسات الإدارية وذلك من خلال تقديم دلائل جديدة على العلاقة بين الغموض الاستراتيجي و المكانة التنظيمية.

2- وجود حاجة ملحة للتعرف على أدوات وأساليب تحقيق الغموض الاستراتيجي في المنظمات التسويقية , إذ يتسم موضوع المكانة التنظيمية بأنه لغة العصر بين المتنفذين والقائمين على العملية التسويقية في منظمات إدارة الأعمال.

3- تعد الدراسة الحالية مساهمة مهمة باتجاه البناء الحقيقي لتحقيق المكانة التنظيمية, إذ أن القيادات الادارية التسويقية أمام مسؤولية كبيرة لتنفيذ برامج عمل عن المكانة التنظيمية لتطوير المستويات التسويقية للمنظمات بما يتناسب مع التطور الموجود في نظيراتها بالعالم , والعمل على دخول المنظمات التسويقية ضمن التصنيفات العالمية الرصينة.

4- تكمن أهمية هذه الدراسة بتقديمها للمعلومات الخاصة وذات الصلة إلى الوزارات ذات العلاقة في العراق وذلك للعمل في المستقبل على تعزيز دور الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية.

#### خامساً: حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: دور الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف.

2. الحدود البشرية: عينة من العاملين في مركز البشير للتسويق في النجف الاشرف.

3. الحدود المكانية: تتمثل في مركز البشير للتسويق في النجف الاشرف.

4. الحدود الزمانية: عام 2019.

#### سادساً: التعريفات الإجرائية:

1-**الغموض الاستراتيجي:** "هو ما يمكن المنظمة من التعبير عن نفسها - مهمتها وأهدافها - بطريقة تتيح الحرية في تغيير العمليات التي أصبحت غير قادرة على التكيف مع مرور الوقت"(Eisenberg,2006:1693).

**2- المكانة التنظيمية:** هي ترجمة على المستوى الفردي وتقييم لواقع المنظمة بالاستناد على المعلومات الخاصة للأفراد (Ciftcioglu , 2010 : 86)

**3- مركز البشير للتسوق:** هو مركز تسوق تم افتتاحه في تاريخ 15 / 12 / 2016 يتضمن اقسام عديدة تحتوي على جميع مستلزمات التسوق التي تحتاجها العائلة ويقع في شارع الغدير محافظة النجف الاشرف.

**المبحث الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة**

**أولاً: الغموض الاستراتيجي:**

**1- مفهوم الغموض الاستراتيجي:**

يوحي الغموض الاستراتيجي بأنه متى ما واجه المديرين والموظفين مطالب متعددة ومتضاربة من الزبائن الداخليين والخارجيين يستجيبون مع الاستراتيجيات التواصلية التي لا تفعل ذلك دائماً فان ذلك يقلل من الغموض ، ولكنه فعال على الرغم من ذلك (Eisenberg,2006:1695), ويستخدم مصطلح "الغموض الاستراتيجي" ليدل على الاستخدام المتعمد للغموض في استراتيجية التواصل من أجل خلق "مساحة" يتم فيها تمكين تفسيرات متعددة من قبل الزبائن ولأي استجابات متعددة وممكنة لهم (Davenport,2005:1604), ولقد عرّف الغموض الاستراتيجي بأنه: " تلك الحالات التي يتم فيها استخدام الغموض بشكل هادف لتحقيق الأهداف " (Davenport: 2005:1606), ووفقاً لنظرية أيزنبرغ الأصلية والتوسعات اللاحقة لها ، فإن الغموض الاستراتيجي يمكن أن يخدم مجموعة متنوعة من الوظائف منها : ان بإمكانه تعزيز التنوع الموحد , ويمكن أن يحافظ على المكانة المميزة للنخب التنظيمية, فضلاً عن إمكانية توفير الإنكار المعقول فيما يتعلق بالأنشطة المشكوك فيها , كما يمكنه تسهيل التغيير التنظيمي (Guthey & Morsing ,2014:6).

وكان (Glazer) من أوائل الذين جادلوا بان الغموض هو استجابة استراتيجية لعدم تأكد الاداء بشأن تفضيلات الناخبين (Ihlen et al. 2011:130), وكما يشير مفهوم الغموض الاستراتيجي إلى أنه عندما يواجه المديرين والموظفون مطالب متعددة ومتضاربة من الزبائن الداخليين والخارجيين ، فإنهم قد يستجيبون من خلال الاستراتيجيات التواصلية ، والتي لا تؤدي دائماً إلى تقليل الغموض ، ولكنها مع ذلك فعالة (Chouliaraki & Morsing 2010:241).

**ويرى الباحثان:** ان الغموض الاستراتيجي هو ممارسة المنظمة للغموض الاستراتيجي المتعمد في جوانب معينة من سياساتها الداخلية والخارجية , وقد تكون هذه السياسات محفوفة بالمخاطر لأنها قد تؤدي إلى سوء تفسير المنظمة مما يؤدي إلى إجراءات تتعارض مع رغبات تلك المنظمة.

**2- أهمية الغموض الاستراتيجي:**

إن الغموض الاستراتيجي هو نهج إيجابي لتمكين الانسجام وسط التنوع وتحفيز الإبداع في المنظمات حيث تؤدي محاولات التوضيح إلى نشوب صراع (Zhang & Han,2013:6), وتهدف ممارسات الغموض الاستراتيجي إلى جعل القرارات مقبولة للمشاركين من خلال خلق "مساحة" يتم فيها تمكين التفسيرات المتعددة من قبل الزبائن (Coombs & Holladay 2011:534), ومن المتوقع أن تساعد مثل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من

الزبائن على التعرف على مبادرة التغيير الاستراتيجي لدوافع مختلفة وذلك لأن الغموض يوفر مساحة لاستيعاب التفضيلات المتضاربة أو حتى التي لا يمكن التوفيق بينها ( Denis et al.,2011: 236-242 ).

### 3- أبعاد الغموض الاستراتيجي:

للمغوض الاستراتيجي ثلاثة ابعاد هي : (غموض الهدف , غموض القوة, غموض التكنولوجيا) (Cohen ) (March, 1986:1 & وكما موضحة ادناه:

**أ- غموض الهدف:** وينشأ غموض الهدف من تعدد المصالح والمعاني التي تنسبها عدة مكونات إلى أي هدف ومع تضاعف الأهداف المتعددة ، فإنها تولد أولويات متناقضة للهيئات المكونة ( Wallace & Hoyle, ) (2006:4).

**ب- غموض القوة:** ويشير إلى مصادر القوة المنتشرة التي تحتفظ بها مختلف المكونات ، والتي تمكنهم من متابعة حلول جزئية على الأقل لمصالحهم الخاصة دون اعتبار للسلطة الهرمية, ومن ثم فإن إلغاء الغموض من خلال الإدارة ليس خياراً (Alvesson & Sveningsson, 2003:965).

**ج- غموض التكنولوجيا:** ويشير إلى أن العلاقة بين الأهداف ووسائل تحقيقها غير واضحة , وقد ينشأ هذا الغموض من السيطرة غير المباشرة على الموارد أو العلاقات غير الواضحة بين الأهداف ونتائجها أو مؤشرات الأداء (Vaara et al, 2004:7).

**ويرى الباحثان:** ان هذه الأبعاد لها دور كبير بانتقال المنظمة من استراتيجية المنتجات إلى استراتيجية التحركات , وهي بذلك تتجاوز بأفكارها نموذج المنافسة معتمدة بذلك على هذه الأبعاد, فالاستراتيجية لا تعتمد على تسويق المنتجات فقط وانما تتوسع لتشمل جميع تحركات المنظمة , ولذلك يرى الباحثان بضرورة ان تنقل المنظمة تركيزها من على المنتجات لتضعه في القرارات والسياسات المتبعة , وبهذا تتمكن المنظمة من التعامل مع مختلف الظروف والاطواع التي تواجهها.

### ثانياً: المكانة التنظيمية:

#### 1- مفهوم المكانة التنظيمية:

**ويقصد بها:** " انطباع صورة الشيء في الذهن " أو بتعبير آخر أدق : " هو حضور صورة الشيء في الذهن " (Dunsire, et al 1988:8), ويعود هذا المصطلح في أصله اللاتيني إلى كلمة (IMAGE) المتصلة بالفعل (IMITARI), أي بمعنى " يحاكي " أو "يمثل", وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن المعنى الفيزيائي لها هو "الانعكاس" (Parker, & Hartley, K. 1991) وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (Webster) بأنه : "تصور شائع بين جماعة معينة نحو فرد أو شيء معين", وقد صرح به المورد حين ترجم تلك الكلمة بـ"الانطباع الذهني" (Lynn et al., 2009:776), ألا ان هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاساً تاماً وكاملاً بل هو انعكاس جزئي يشبه بشكل كبير الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرأة فقط , أما بقية الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة, وبالتالي فهو تصور قليل ومحدود يحتفظ به الفرد في ذهنه عن شيء ما, وهذا التصور يحتفظ بتفاصيل كثيرة في مشهد واحد. (Brewer, et al 2002:19).

وقد ظهر مفهوم المكانة التنظيمية كمصطلح متعارف عليه في أوائل القرن العشرين وقد قام بأطلاقه ( Walter Lieberman ) ويصح ان يكون أساساً لتفسير الكثير من عمليات التأثير التي تعمل بها وسائل الإعلام والتي تستهدف بشكل رئيسي ذهن الإنسان (Byrne, 2013:43), وتمت دراسة مفهوم المكانة على نطاق واسع في مجالات مثل , علم الاجتماع , وعلم النفس الاجتماعي , وفي الواقع بعض الآباء المؤسسين للعلوم الاجتماعية مثل (Weber, 1978:6) استخدموا بالفعل مكانتهم في كتاباتهم في النصف الأول من القرن العشرين على وجه التحديد , وكان (Weber) من بين أول من لاحظ ذلك , إلى جانب السلطة والثروة , تعد المكانة أحد الأبعاد الأساسية لعدم المساواة الاجتماعية في المجتمعات البشرية, وإن المكانة ذو شقين: من ناحية يمكن أن ينظر إليها على أنها علاقة بين الفئات الاجتماعية على سبيل المثال , الاختلافات في المكانة يلاحظ عادة بين المهن , وبين المجموعات العرقية , أو بين الرجال والنساء (Ridgeway & Erickson, 2000:581) ومن ناحية أخرى: يمكن تصور المكانة كعلاقة هرمية بين الأفراد يحدث عملياً من خلال الاختلافات في الاحترام أو التأثير (Skvoretz & Fararo, 1996:1368).

وقد أدركت الكثير من المنظمات أهمية المكانة التنظيمية الجيدة , ولذلك استثمرت أموالاً طائلة في محاولة ترسيخها في أذهان الزبائن, وان لكل منظمة مكانة وان المكانة التنظيمية الجيدة لها تأثير كبير على نجاح المنظمة , لكونها قادرة على إيجاد قيمة لما لها من تأثير على سلوك الزبون حيث تتضمن ادراك معين لديه ( Bothner et al., 2011:444).

وتعتبر المكانة التنظيمية واحدة من الأصول الاستراتيجية التي تقود الى إيجاد ميزة تنافسية وخلق ظروف مشجعة للبقاء والتطور للمنظمة (Burris, 2004:243), ولقد أوضح (Yip, 2015:6) بأن شخصية المنظمة تصنع من خلال رؤية هذه المنظمة للرسالة, والتوجه, والاسلوب الإداري, والتاريخ, والاهداف, وهذه الشخصية هي التي تشكل هوية المنظمة (Kellogg, 2012:243).

ويرى الباحثان: أن المكانة التنظيمية يمكن عدها بانها : مجموعة من الرموز التي تستخدمها المنظمة لتعرف الافراد بنفسها مثل المنتجات, والخدمات, والشعار, والبنائات, وغيرها, وكل هذه الاشارات هي التي تصنع المكانة التنظيمية للمنظمة, لذا فان المكانة التنظيمية تعتبر مجموعة من الانطباعات عند الجمهور لهذه المنظمة, وبمجرد ان تتكون المكانة التنظيمية بطريقة ايجابية تتكون الشهرة.

## 2- أهمية المكانة التنظيمية للمنظمة:

للمكانة التنظيمية للمنظمة فوائد متعددة كما ذكرها (Parker, & Hartley, 1991:56) وهي:

- أ- تساعد المكانة التنظيمية المنظمة في اجتذاب افضل العناصر للعمل بها .
- ب- تدعم المكانة التنظيمية علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- ج- تنمي المكانة التنظيمية استعداد الجماهير للتريث قبل اصدار الحكم على المنظمة في أوقات الازمات حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الابعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
- د- تساعد المكانة التنظيمية في اقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- هـ- تساعد المكانة التنظيمية في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

### 3- أبعاد المكانة التنظيمية:

حدد كل من (Kassing, & Armstrong, 2001) و (Piazza & Castellucci, 2014) أربعة أبعاد للمكانة التنظيمية وهي كما موضحة ادناه:

**أ- السلوك:** يعرف السلوك بأنه: "العمليات المتعلقة بالقرار والفعل الناتج من قبل الافراد لشراء او استخدام المنتجات, وهو التصرف او النشاط الذي يمارسه الزبون في حياته سواء الظاهر منه اي الذي يمكن مشاهدته, أم الداخل الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر ويتم الاستدلال عليه عن طريق قياس ذلك السلوك ( Lily et al., 2014:3), ويعكس سلوك الفرد طبيعة المكانة التنظيمية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة ، حيث ترجع أهمية المكانة التنظيمية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد ، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة ولكي نفهم سلوك الفرد لابد من معرفة العوامل التي تشكله وتؤثر فيه مباشرة والتي من أبرزها :

**1- العوامل الوراثية:** والتي تتمثل بالصفات الانسانية الفردية التي لا تتغير مع تغير الزمن .

**2- العوامل البيئية:** والتي تتعلق بالموارد التي يحصل عليها الزبون من البيئة مثل التعلم ، والثقافة...الخ.

**3. العوامل الذاتية:** والتي تشمل القيم و الاخلاقيات التي تكون الشخصية نتيجة لتفاعلها مع العوامل الوراثية و البيئية.

**ب- الادراك:** يعد الادراك احد المكونات الأساسية في بناء المكانة التنظيمية للمنظمة ويعرف بأنه : (عملية مركبة تبدأ بحواس الزبون , ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة مع الاعتماد على الخبرات السابقة من اجل الوصول الى التفسير المناسب للمثير والعملية التي يقوم بها الفرد في اختيار وتنظيم وتفسير مدخلاته عن المعلومات لتحديد الصورة الشاملة لعالمه المحيط به (Unnava et al., 1996:85)), ومعنى ذلك بان الفرد يتفاعل مع البيئة المحيطة به من خلال ما يمتلكه من الحواس الخمس ( البصر , الشم , السمع , اللمس , التذوق ) (Keller & McGill, 1994:35), ويحدود العمل التسويقي فان المسوق عليه ان يفعل الشي الكثير بهدف اثارة انتباه اكبر عدد ممكن من المستهلكين ومن خلال العديد من الوسائل باستخدام (أسلوب عرض البضائع , الإعلان , الديكور الخارجي , والألوان المستخدمة في العرض ) (Barsalou, 2008:620).

**ج- الصورة الذاتية:** ويقصد بها إحساس المنظمة بنفسها (Ind, 1990), ويعتقد (Dowling, 1994) إن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المنظمات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية, إذ أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المنظمة, وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف المكانة التنظيمية لديهم (Washington, 2011:1906).

**د- التواصل:** يُعرّف التواصل لغةً : بأنه الاجتماع والاتفاق وهو ضدّ الانقطاع , وقد يأتي بمعنى التتابع, أمّا اصطلاحاً: فهو عملية إرسال المعلومات واستقبالها، وهو يعبر عن عملية تبادل الآراء، والأفكار، والمشاعر، والمعلومات عبر الوسائط المتعددة، سواءً كان ذلك التبادل بين الجماعات، أو بين الأفراد من أجل انجاز العمل المطلوب وبصورة أفضل من الغير (Fine, 1993:132), ويعتمد المديرون على التواصل الفعال وفي أحيان أخرى لا يرى بعضهم حاجة لاستشارة الافراد الذين سيتأثرون بقراراتهم، ويعتمدون بدلاً من التواصل، على تبصرهم الشخصي بما في الباب وعقول الآخرين (Huberman et al., 2004:103).



**ويرى الباحثان:** ان احراز المكانة التنظيمية بين منظمات الأعمال يتم بصعوبة عالية, كما ان تغييرها يكون صعباً ايضاً, ويتطلب تحقيقها قدرات مادية ومعنوية عالية المستوى, وبالتالي فان الأبعاد الأربعة للمكانة التنظيمية هي دالة حقيقية لتحقيق الوجود والرفعة بين المنظمات التنافسية الاخرى في عالم الأعمال.  
**ثالثاً: الدراسات السابقة:**

إن التطور المنهجي لأي دراسة لا بد له من ان يستند على دراسات سابقة داعمة، خاصة وان الدراسات السابقة تعتبر في اوقات عدة العصب المركزي المحرك لانطلاق الجهود البحثية اللاحقة لما تقدمه من أفكار ورؤى نظرية وميدانية تسهم في إغناء التأصيل المفاهيمي للدراسات بما تحتويه من طروحات فكرية وأساليب ومؤشرات تجريبية , وسنتطرق لبعض الدراسات ذات الصلة بدراستنا الحالية وهي كالتالي:

#### **أ- الدراسات الخاصة بالغموض الاستراتيجي:**

##### **1- دراسة (Benson & Niou, 2001):**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور الغموض الاستراتيجي في تقليل النزاع بين الصين وتايوان على مضيق تايوان, وقد أقيمت هذه الدراسة بشكل نظري في جامعة ديوك وهي اقدم جامعة امريكية في مدينة دور هام بولاية كارولينا الشمالية , وتوصلت الدراسة الى توضيح الظروف التي بموجبها توفر التزام أمني غامض يمكن أن يعمل في الواقع للحفاظ على الوضع الراهن عن طريق منع كل من الصين وتايوان من استفزاز بعضهم البعض.

##### **2- دراسة (Jarzabkowski et al., 2010):**

تشكل الاستخدامات الخطابية المتزامنة للغموض الاستراتيجي كمصدر أساس للمساهمة في نظرية الغموض والبلاغة والعمل الجماعي, ولذا هدفت هذه الدراسة التي اقيمت بشكل نظري في بريطانيا الى توضيح الاختلافات في المصالح , وبيئت ان الاستعداد الكامل للعمل يمكن أن يجعل جميع العاملين يتعايشون في المنظمات, وكيف يتم استخدام الغموض الاستراتيجي كمصدر خطي من قبل المكونات التنظيمية المختلفة, وكيف يرتبط ذلك بالعمل الجماعي حول الهدف الاستراتيجي, وتوصلت الدراسة الى تطوير إطار عمل مفاهيمي يشرح كيف يمكن أن يكون الغموض الاستراتيجي بمثابة مورد لمختلف الهيئات التنظيمية لتأكيد مصالحها الخاصة مع تمكين العمل التنظيمي الجماعي.

##### **3- دراسة (Guthey & Morsing, 2014):**

أقيمت هذه الدراسة في الدنمارك على اربعة صحف دنماركية وهي: بورسن ، يولاندس بوستن ، بيرلينغسك تيدند ، وبوليتكن, وكان هدف الدراسة هو تحليل محتوى التغطية الصحفية في الدنمارك والذي أشار إلى أن وسائل الإعلام التجارية تستخدم الغموض الاستراتيجي في كتابتها مراعية بذلك مسؤوليتها تجاه المجتمع, وقد توصلت الدراسة الى أن العمل بمفهوم الغموض الاستراتيجي يساعد المنظمات على التكيف وتحقيق المكانة التنظيمية التي تسعى اليها إذ أن الغموض الاستراتيجي يخرج من العلائقية والوساطة العملية.

## ب- الدراسات الخاصة بالمكانة التنظيمية:

### 1- دراسة (Loh et al.,2010):

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح تأثير التفاعلات بين الخلفيات الثقافية للعاملين في مكان العمل على تحقيق المكانة التنظيمية, أذ أن الثقة والتعاون يؤديان دورًا حاسمًا في تعزيز المكانة التنظيمية, وتضمنت عينة الدراسة من (120 أستراليًا و 120 سنغافوريًا) من طلبة الجامعات, وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه بالنسبة لكل من الأستراليين والسنغافوريين فان الثقة والتعاون يزدادان نتيجة لتأثير العاملين بقوة أكبر بعضوية مجموعة العمل والمكانة التنظيمية أكثر من عضوية المجموعة الثقافية.

### 2- دراسة (Bidwell et al.,2015):

هدفت هذه الدراسة التي اجريت في جامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الامريكية الى معرفة كيفية استفادة صاحب العمل من مكانة منظمته في سوق رأس المال البشري العام؟ و اقيمت, وتوصلت الدراسة الى أن المكانة العالية للمنظمة تجعل أرباب العمل أكثر قدرة على جذب العمال الذين يقدرون على التوظيف في تلك المنظمات, كما أن المنظمات ذات المكانة العالية قادرة على توظيف عمال ذوي قدرة أعلى من المنظمات الأخرى, ولا تحتاج إلى دفع القيمة الكاملة لقدرتها في وقت مبكر من المهنة, ولكن يجب أن ترفع الأجور بسرعة أكبر من المنظمات الأخرى حيث أن هؤلاء العمال يتمتعون بتجربة أكبر من غيرهم.

### 3- دراسة (Rider & Tan, 2015):

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور المكانة العالية للمنظمة بتوظيف موظف أكثر ربحية من المنظمات المنافسة لها ذات المستوى المنخفض, وقد اقيمت هذه الدراسة على شركات المحاماة في الولايات المتحدة التي تضمنت 178 شركة, وقد توصلت الدراسة الى أن المنظمات ذات المكانة العالية تجذب الموظفين الأقل مرتبة في المنظمات المنافسة عندما يكونوا أكثر ربحية لها, وذلك لتحقيق المكانة الفردية والتنظيمية واستقرار التسلسل الهرمي لمكانة الصناعة.

## رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة:

للاستنادات السابقة أهمية كبيرة أذ أنها تقدم للباحث مجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عنه، وبالتالي يستفيد منها في بحثه العلمي, كما أنها تعد مصدر إلهام للباحثين الجدد فهي تساعدهم على إكمال الدراسات التي بدأها الباحثون السابقون, وتوفر هذه الدراسات على الباحث الجهد والوقت وذلك لأنها تقدم معلومات جاهزة تساعده في العمل على تطوير الجوانب التي لم تنال حقها الكامل من الدراسة.

## خامساً: استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اغنت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بجوانب عدة منها اثاره الجانب النظري للدراسة وايضاح العلاقة بين متغيراتها, كما انها ساعدت الباحث في التوصل إلى صيغة محددة لأهداف الدراسة الحالية وطبيعتها, فضلاً عن افادة الدراسة بأهم المقاييس المتبعة من ادوات واساليب ومؤشرات احصائية وبناء التصورات الأولية لهذه الدراسة وشكلت بمجملها مقدمات مفاهيمية ومنهجية, والاعتماد على بعض المصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

## المبحث الثالث: منهجية الدراسة واجراءات

### أولاً: منهجية الدراسة:

وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات المدروسة للوصول الى الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة, وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهدافها وتحليل بياناتها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والتي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة, وتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في مركز البشير للتسوق, وقد بلغ حجم المجتمع (150), وبلغ عدد العينة (100) استبانة وقد اعتمد الباحثان في اختيار عدد العينة على المصدر الاحصائي (Krejcia & Morgan, 1970), وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 55.33% من مجتمع الدراسة, وقد بلغ إجمالي حجم العينة العشوائية المختارة (83) عامل وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول ادناه:

### الجدول ( 1 ) نسب توزيع عينة الدراسة

النوع البشري ( الاجتماعي )									
ذكور					اناث				
العدد		النسبة %		العدد		النسبة %			
70		46.6		13		8.6			
العينة					83				
الفئات العمرية									
20 - 30		31- 40		41 - 50		51 - 60			
العدد		%		العدد		%		العدد	
50		33.3		19		12.6		9	
5		3.3		6		6		5	
العينة					83				
التحصيل العلمي									
اعدادية		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد		%		العدد		%		العدد	
21		14		59		39.3		2	
1		0.6		1		1.3		-	
العينة					83				

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء بيانات الاستبانة.

النوع البشري: يشير الجدول (1) الى ان نسبة (46.6%) من افراد العينة هم من الرجال وكانت نسبة النساء هنا (8.6%)

الفئات العمرية: يعرض الجدول (1) بان نسبة فئة من (20 - 30) هي اعلى نسبة إذ شكلت (33.3%) , وأقل نسبة هي فئة (51 - 60) إذ شكلت (3.3%) وهذا يدل على ان فئة الشباب هي الاكثر وهذا يمثل الرغبة لدى هذه الفئات في العمل في هذا المجال وبالتالي يمكن استثمار هذه الفئة لأخذ دورها في هذا النشاط.

التحصيل العلمي: يشير الجدول (1) الى ان حملة شهادة البكالوريوس هم الاكثر عملاً في هذا المجال إذ شكلت نسبتهم (33.6%) وان حملة شهادة الماجستير هم الاقل عملاً في هذا المجال حيث شكلت النسبة (0.6%) , وهذا يعني بان اصحاب شهادة البكالوريوس يعملون في المجال بنسب عالية.

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من العاملين في عينة الدراسة بلغ عددهم (83) عاملاً.

#### رابعاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقصد به: الصدق المعتمد على المحكمين الاكاديميين والمتخصصين في مجال ادارة الاعمال وقد تم الاخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم واعتمادها جميعاً في فقرات الاستبانة.

#### خامساً: صدق المقياس:

من اجل التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمدت الدراسة الحالية على اختبارات بنائية أساسية لصدق المقياس المعتمدة ، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية ، ومعامل ارتباط بيرسون (person) واستخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS).

سادساً: ثبات الاستبانة: لقد تحقق الباحث من مدى ثبات استبانة الدراسة ولجميع مجالاتها من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وهي كما يلي:

#### الجدول (2) يوضح احصائيات الثبات لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد فقرات الاستبانة
0.876	28

وبالتفصيل فقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة لكل مجالاتها، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول ادناه :

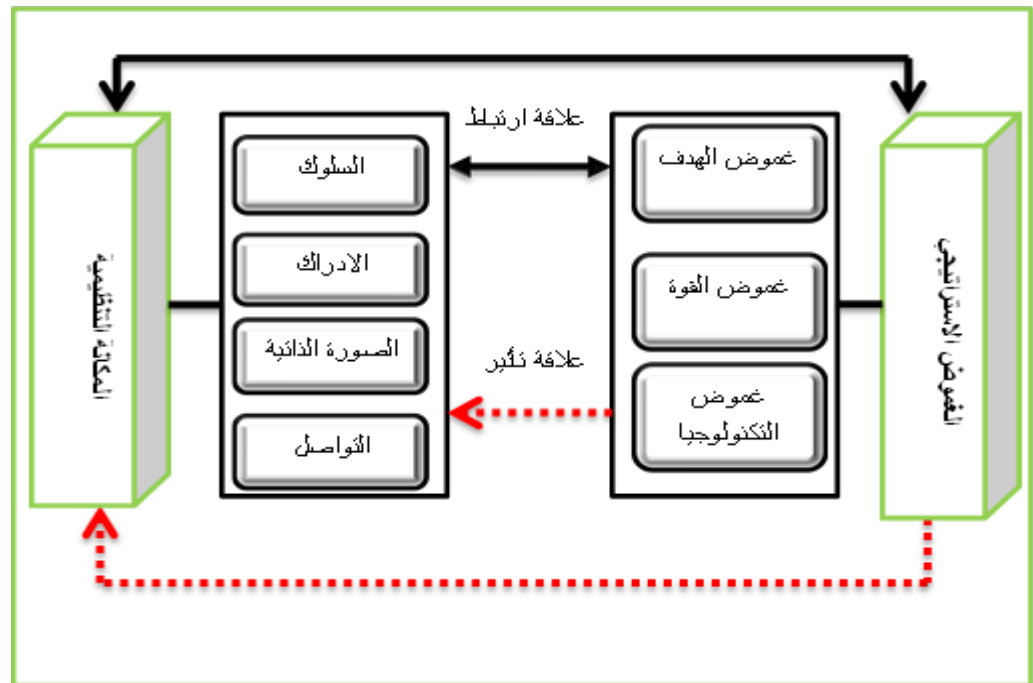
### الجدول (3) يوضح ثبات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة

ت	المتغير	معامل ألفا
1	الغموض الاستراتيجي	0.81
2	المكانة التنظيمية	0.84
	مجموع متغيرات الدراسة	0.85

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.85) وهذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع، وأن الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### سابعاً: نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة الفكرة الأساسية للدراسة بالإضافة الى توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الغموض الاستراتيجي) والمتغير التابع (المكانة التنظيمية) وكما موضح بالشكل ادناه.



شكل(1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

### المبحث الرابع: الجانب العملي

يوضح هذا المبحث عرض البيانات والمعلومات وتحليلها والتي اظهرتها الاستبانة من خلال تحليل اراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بمركز البشير للتسوق حول متغيرات الدراسة, وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض اسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة ( اتفق تماما) الى اقل وزن له والذي اعطي له (1) درجة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق اطلاقاً) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى ( 2-3-4) لتمثل حقول الاجابة ( اتفق - محايد - لا اتفق) على التوالي.

ومن اجل الحصول على البيانات الأولية في هذه الدراسة والتوصل الى نتائجها تم توزيع (100) استبانة على عينة من العاملين في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف, واتضح لنا بعد استرجاع الاستبانات أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (83) استبانة بنسبة (55.33%) وهي نسبة مقبولة وعالية وقد تم مليء الاستبانات وتفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss), وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة.

### أولاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

**1- مقاييس الاحصاء الوصفي:** وقد اعتمد الباحثان على استخدام النسب المئوية من اجل وصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها.

**2- قياس معامل الارتباط :** لقد اعتمد الباحثان في قياس الارتباط بين متغيري الدراسة على معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاختبار ومدى ارتباط كل بند من بنود الاختبار.

**3- تحليل الانحدار:** استخدم الباحثان تحليل الانحدار من اجل قياس مدى التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

**4- قياس قوة التأثير:** استخدم الباحثان قوة تأثير المعالجات للوصول إلى تحديد حجم تأثير المتغير المستقل كميًا باستخدام مربع إيتا.

### ثانياً: تحليل فقرات محاور الاستبانة :

**جدول رقم ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور الغموض الاستراتيجي:**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
اولا - فقرات غموض الهدف					
1.	يساعد غموض الهدف ادارة المنظمة في تحديد الاهداف الاستراتيجية واللغة التي تستخدم غالباً لوصف تلك الاهداف.	3.24	1.20	3	متوسط
2.	يدعم غموض الهدف وجهات نظر متعددة, كما انه يعزز من الاتفاق دون الحد من التفسيرات المحددة.	2.66	1.33	4	منخفض
3.	يتواجد غموض الهدف في المهام التنظيمية والاهداف والخطط.	3.65	1.17	2	مرتفع

مرتفع	1	1.12	3.81	يسمح غموض الهدف للتفسيرات المتباينة بالتعايش وتمكين مجموعات متنوعة من العمل معاً.	<b>4.</b>
ثانياً- فقرات غموض القوة					
منخفض	4	1.72	3.28	يحفظ غموض القوة المناصب المميزة من خلال حماية الاقوياء من التدقيق الدقيق.	<b>5.</b>
مرتفع	1	0.182	3.87	يسهل غموض القوة التغيير التنظيمي عن طريق تمكين تحول التغييرات التنظيمية الى اهداف.	<b>6.</b>
مرتفع	2	1.76	3.61	تتبع فائدة غموض القوة في التوتر الذي تواجهه المنظمات بين رغبتها في السيطرة على الزبائن وحاجتهم الى التعاون الايجابي مع نفس الزبائن من اجل تحقيق رغباتهم.	<b>7.</b>
متوسط	3	1.51	3.58	يتحقق غموض القوة للمنظمة من خلال ادارة المكانة والظروف التي تكون فيها الموارد اللازمة للمنظمات الاخرى خاضعة للسيطرة.	<b>8.</b>
ثالثاً- فقرات غموض التكنولوجيا					
منخفض	4	1.02	3.13	تتضمن المنظمة العرض الذاتي لاسراتيجيات في التواصل التكنولوجي الخارجي محاولة منها السيطرة على التصورات داخل مجالهم التنظيمي.	<b>9.</b>
مرتفع	1	1.09	3.85	يسمح غموض التكنولوجيا للمنظمات بتوصيل رسائل الكترونية مختلفة وحياتاً متناقضة وتحويلها الى رسائل مميزة للزبائن.	<b>10.</b>
متوسط	3	1.70	3.64	يكون غموض التكنولوجيا اكثر ملائمة عندما يتطلب تحقيق الهدف مشاركة تكنولوجية ابداعية بين المنظمة والزبائن.	<b>11.</b>
مرتفع	2	1.81	3.71	تعمل المنظمة على إثارة انتباه الزبون وجذبه الى منتجاتها من خلال طرحها الاعلانات الغامضة على مواقع التواصل الاجتماعي.	<b>12.</b>
متوسط		1.11	3.81	المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات متغير الغموض الاستراتيجي.	

يبين جدول رقم (4) النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول متغير الغموض الاستراتيجي و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الغموض الاستراتيجي , إذ يلاحظ ان درجة الغموض الاستراتيجي في المكانة التنظيمية في مركز البشير للتسوق في النجف الاشرف تراوحت ما بين منخفضة الى مرتفعة, فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.66) و(3.87) والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.182) و (1.81) وتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات محاور الغموض الاستراتيجي بلغ (3.81).

الجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ككل

رقم الفقرة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1.	محور قياس مستوى الغموض الاستراتيجي عن غموض الهدف.	3.21	0.80	3	متوسط
2.	محور قياس مستوى الغموض الاستراتيجي عن غموض القوة.	3.35	0.17	2	مرتفع
3.	محور قياس الغموض الاستراتيجي عن غموض التكنولوجيا.	3.97	0.61	1	مرتفع
4.	محور قياس مستوى المكانة التنظيمية.	3.11	0.76	4	منخفض
	المتوسط الحسابي لمحاور الاداة ككل.	3.122	0.44		متوسط

يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة ككل إذ يلاحظ ان المتوسطات الحسابية للمحاور تراوحت بين (3.11) و (3.97) وقد جاء في المرتبة الاولى المحور رقم (3) وهو محور قياس مستوى الغموض الاستراتيجي عن غموض التكنولوجيا إذ حقق على تقدير مرتفع وحصل على متوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.61) في حين جاء في المرتبة الاخيرة المحور رقم (4) وهو محور قياس مستوى المكانة التنظيمية إذ حقق (درجة منخفضة) وحصل على متوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (0.76) ونلاحظ ان هناك محور واحد من محاور الدراسة حقق درجة منخفضة وأن هناك محورين حققا درجة مرتفعة، ومحور واحد حقق درجة متوسطة اما المتوسط الكلي لمحاور الدراسة فقد حقق متوسط حسابي قدره (3.122) وانحراف معياري قدره (0.44) وهو تقدير متوسط للمحاور ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أن هناك دور للغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية.

### المبحث الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### أولاً: اختبار الفرضيات:

وضعت فرضيتان رئيسيتان تتعلقان بالمتغير المستقل والمتغير التابع وبعد جمع البيانات عن العينة المبحوثة، تم تحليل البيانات المستخلصة إذ تتضمن هذه الفقرة على اختبار فرضيتي الارتباط والتأثير الرئيسيتان والفرضيات الفرعية وكما مبينة ادناه:

**1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ونصها:** توجد علاقة ذو دلالة احصائية معنوية إيجابية بين الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

لغرض اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرين (الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية) محاولاً من الباحثان في التوصل الى قبول او رفض الفرضية المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على الفرضيات الاتية:-

فرضية العدم (H0): عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.



الفرضية البديلة (H1): وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

### الجدول ( 6 ) يوضح معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الغموض الاستراتيجي	0.505	0.79	0.068	0.582

تبين من الجدول (6) أن معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل الغموض الاستراتيجي والمتغير التابع المكانة التنظيمية لعينة الدراسة قد بلغ (0.505) وهو قوي موجب وأن مدى الدقة في تقدير المتغير المستقل (0.79), وأن معامل التحديد المعدل هو (0.068), وأن الخطأ المعياري (0.582) وتشير هذه النتائج الى وجود ارتباط خطي مقداره (0.505) بين الغموض الاستراتيجي لعينة الدراسة والمكانة التنظيمية وهو يعني ان هناك علاقة ارتباط قوية موجبة.

### جدول (7) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير المستقل الغموض الاستراتيجي والمتغير التابع المكانة التنظيمية

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	f	مستوى الدلالة
الغموض الاستراتيجي	5.103	3	1.026	3.068	0.010
مجموع مربعات الانحدار	70.80	222	0.355		
المجموع	73.811	224			

قيمة f الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (223) تساوي (2.22)

تبين من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة (0.010), وأن قيمة (f) المحسوبة تساوي (3.068) وهي أكبر من قيمتها الجدولية, وبما ان قاعدة القرار تقول تقبل فرضية العدم (H0) اذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية, وترفض فرضية العدم اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية (H1) ونرفض فرضية العدم وهذا يعني انه توجد علاقة إيجابية بين الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية, وتعتبر العلاقة قوية كون معامل الارتباط قوي ويساوي (0.505).

**2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ونصها:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية إيجابية بين الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية بالعينة المبحوثة.

### جدول (8) يوضح تأثير الغموض الاستراتيجي في تحقيق المكانة التنظيمية

المتغير التابع	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	Sig F المحسوبة	المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T (المحسوبة)	مستوى المعنوية
المكانة التنظيمية	.532	12.101	0.000	غموض الهدف	.354	.123	2.108	0.016

0.003	2.431	.103	.282	غموض القوة			
0.002	4.121	.130	.298	غموض التكنولوجيا			

يتبين من الجدول (8) ان تأثير ابعاد الغموض الاستراتيجي (المتغير المستقل) في تحقيق المكانة التنظيمية (المتغير التابع) ذات دلالة احصائية حيث أن قيمة (F المحسوبة) بلغت (12.101) وبمستوى معنوية Sig يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05), وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.532). وهي تؤكد معنوية الانحدار, ونجد ان قيمة (B) لمتغير غموض الهدف كانت (0.354) وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (2.108) وبمستوى معنوية (0.016) وهو اقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار, وبالنسبة لمتغير غموض القوة بلغت قيمة (B) بلغت (0.103) وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (2.431) وبمستوى معنوية (0.003) وهو اقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار, في حين ان قيمة (B) لمتغير غموض التكنولوجيا بلغت (0.130) وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (4.121) وبمستوى معنوية (0.003) وهو اقل من (0.05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار, وان قيمة (B) لمتغير بيئة العمل الاكاديمية كانت (0.389) وقد بلغت قيمت (T) لهذا المتغير (3.222) وبمستوى معنوية (0.002) وهو اقل من (0,05) مما يؤكد معنوية معامل الانحدار, ومما تقدم ومن خلال النتائج المذكورة اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الغموض الاستراتيجي بالدراسة (غموض الهدف, غموض القوة, غموض التكنولوجيا) في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

ومما تقدم فإن الغموض الاستراتيجي ومن خلال ابعاده محل الدراسة يؤدي تأثيراً كبيراً في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العلاقات غموض الهدف والمكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

#### جدول (9) يوضح تأثير غموض الهدف في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T(المحسوبة)	مستوى المعنوية
غموض الهدف	.453	.118	2.123	0.007

تشير نتائج الجدول رقم (9) اعلاه الى ان هناك تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل (غموض الهدف) على المتغير التابع (المكانة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (2.123) وبمستوى معنوية (0.007) وهو اقل من (0.05), كما بلغت قيمة (B) (.453), مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعلية فإن الفرضية الفرعية الأولى تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير لغموض الهدف في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض القوة والمكانة التنظيمية بالعينة المبحوثة.

#### جدول (10) يوضح تأثير غموض القوة في المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T (المحسوبة)	مستوى المعنوية
غموض القوة	.548	.104	5.401	0.000

تشير نتائج الجدول (10) اعلاه الى ان هناك تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل ( غموض القوة) على المتغير التابع (المكانة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (5.401) وبمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من (0.05), كما بلغت قيمة (B) (.548). مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير غموض القوة في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونصها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين غموض التكنولوجيا والمكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

#### جدول رقم (11) يوضح تأثير غموض التكنولوجيا في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	T (المحسوبة)	مستوى المعنوية
غموض التكنولوجيا	.315	.118	2.311	0.005

تشير نتائج الجدول رقم (11) اعلاه الى ان هناك تأثير ذو دلالة للمتغير المستقل (غموض التكنولوجيا) على المتغير التابع (المكانة التنظيمية) إذ كانت قيمة T المحسوبة (2.311) وبمستوى دلالة (0.005) وهو اقل من (0.05), كما بلغت قيمة (B) (.315), مما يؤكد على معنوية معامل الانحدار وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة تعد مقبولة والتي تنص على وجود علاقة تأثير غموض التكنولوجيا في تحقيق المكانة التنظيمية في العينة المبحوثة.

ولبيان حجم التأثير للمتغير المستقل (الغموض الاستراتيجي) في المتغير التابع (المكانة التنظيمية): استخدم الباحثان معادلة مربع (إيتا) ( Eta Squared ) في استخراج حجم التأثير بين المتغيرين كما موضحة بالجدول التالي:

#### جدول (12) يوضح حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير المستقل	التابع المتغير التابع	حجم الأثر قيمة (D)	مقدار حجم الأثر
الغموض الاستراتيجي	المكانة التنظيمية	0.79	كبير

وباستخراج قيمة (D) التي تعكس مقدار حجم التأثير والبالغ (0.79) وهي قيمة مناسبة لتفسير حجم التأثير وبمقدار كبير لمتغير الغموض الاستراتيجي في المكانة التنظيمية للعينة المبحوثة.

#### ثانياً: خلاصة بأهم النتائج:

أ- أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغيرات الدراسة (الغموض الاستراتيجي, والمكانة التنظيمية) وأبعادها كافة والتي أتسمت بالقوة وقد تبين بأنه كلما أزداد الاهتمام باستخدام اساليب الغموض الاستراتيجي كلما ارتقت المكانة التنظيمية للمنظمة.

ب- أوضحت نتائج تحليل غموض التكنولوجيا وجود تأثير ايجابي ومعنوي بالمكانة التنظيمية و أن هذا التأثير الايجابي يسهم في تعزيز قدرة العينة المبحوثة على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وتطوير الافكار والعمل على مشاركة الزبائن لمواجهة كافة المشاكل التي تعيق عمل المنظمة.

ج- اتضح إن الغموض الاستراتيجي بأبعاده الثلاث يؤثر في مكانة المنظمة التنظيمية بعلاقة ايجابية معنوية قوية وهذا يدل هنا على ان أفراد العينة لديهم ثقة مطلقة بان تطبيق وسائل الغموض الاستراتيجي ستؤدي إلى رفع انتاجية العمل وتحقيق مكانة تنظيمية للمنظمة بين المنافسين .

د- تبين إن مفهوم المكانة التنظيمية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة فقد أصبح يحظى باهتمام الكثير من المنظمات باختلاف أنواعها وخاصة في ظل تطور أهمية الغموض الاستراتيجي والذي يمكن أن يكون له دوراً مهماً في خلق المكانة التنظيمية والمتمثلة في المنافسة والربحية والإنتاجية.

هـ- اتضح ان الغموض الاستراتيجي يؤدي دوراً بارزاً في تقليل الصراعات التنظيمية ويكمن دور المنظمة في ادارتها للغموض وتكيفه لمصلحتها وتحقيق اهدافها من اجل المحافظة على حالة التوازن والاستمرار بالعملية الابداعية وتحقيق مستوى عالي من الاداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة وهي بذلك تتفق مع دراسة (Benson & Niou, 2001).

و- اتضح ان للتواصل بين افراد العينة المبحوثة والقائم على الثقة والتعاون له تأثير إيجابي في تعزيز المكانة التنظيمية للمنظمة وهي بذلك تتفق مع دراسة (Loh et al., 2010).

### ثالثاً: التوصيات:

من خلال ما تقدم من النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات وهي:

أ- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستثمار العلاقة بين الغموض الاستراتيجي والمكانة التنظيمية والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحقيقها بشكل أمثل لاستنباط أفضل الأساليب والطرق التي تسمح بتحقيق التطور والميزة التنافسية.

ب- العمل على زيادة التواصل بين افراد العينة المبحوثة لما له من تأثير كبير في تعزيز المكانة التنظيمية للمنظمة.

ج- العمل على استثمار المزيد من الاموال في محاولة لترسيخ المكانة التنظيمية الجيدة في اذهان الزبائن لدورها في التأثير في نجاح المنظمة .

د- العمل على تبني اساليب الغموض الاستراتيجي في المنظمات لحل الصراعات التنظيمية من خلال اتباع الاستراتيجيات التواصلية والتي لا تؤدي دائماً الى تقليل الصراع ولكنها فعالة .

هـ- العمل على جعل ادارة المنظمة في العينة المبحوثة تولي الاهتمام الكافي لمتغيرات الدراسة وتحويلها إلى واقع بشكل يساعد في تعزيز منطق العلاقة بين المنظمة و الزبائن.

### رابعاً: المقترحات:

- 1- إجراء دراسات مماثلة على منظمات اخرى لكي يتسنى لنا التعرف على طبيعة الوضع في مختلف المنظمات ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- 2- رفع مستوى الغموض الاستراتيجي من قبل المنظمات, وتحسين العلاقة بينها وبين زبائنهم لكونهم العامل الأساسي في تحقيق المكانة التنظيمية المرجوة.
- 3- دراسة التفاعل بين الغموض الاستراتيجي وبين المكانة التنظيمية لما لهما من دور فعال في تحقيق نجاح المنظمة واستدامتها.
- 4- العمل على أتباع اساليب الغموض الاستراتيجي داخل المنظمات لما له من دور في خلق المكانة التنظيمية المتمثلة بالربح والانتاج والمنافسة.

### المراجع

- Alvesson, M., S. Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies* 24, 6: 961-988.
- Barsalou, L. W. (2008). Grounded cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 617-645.
- Bidwell, M. J., Won, S., Barbulescu, R., & Mollick, E. (2015). I Used to Work at Goldman Sachs! How Firms Benefit From Organizational Status in the Market for Human Capital. *Strategic Management Journal*, 36 (8), 1164-1173. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2272>.
- Bothner MS, Podolny JM, Smith EB. (2011) Organizing contests for status: the Matthew versus the Mark effect. *Manag. Sci.* 57:439-457.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 13(1), 78-94.
- Burris V. 2004. The academic caste system: prestige hierarchies in Ph.D. exchange networks. *Am. Sociol. Rev.* 69(2):239-264.
- Byrne, A. (2013). Three Studies on Counterintuitive Effects of Organizational Status (Doctoral dissertation).
- Chouliaraki, L., & Morsing, M. (2010). *Media, organizations and identity*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Ciftcioglu, Aydem, (2010) " Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm " by Business and Economics Research Journal , Volume 1 . Number4 , Henry Stewart Publications , P : 85 - 86 - 87 - 88 .
- Cohen, M. D., J.G. March, (1986). *Leadership and Ambiguity*. New York: McGraw-Hill.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011) *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Malden, MA: Wiley- Blackwell.

- Davenport, S., S. Leitch, (2005). Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. *Organization Studies*, 26.11: 1603–1623.
- Dunsire, A., Hartley, K., Parker, D., & Dimitriou, B. (1988). Organizational status and performance: a conceptual framework for testing public choice theories. *Public Administration*, 66(4), 363-388.
- Eisenberg, E. M. (2006). Karl Weick and the aesthetics of contingency. *Organization Studies*, 27(11), 1693–1707.
- Eric Guthey, Mette Morsing (2014) CSR and the Mediated Emergence of Strategic Ambiguity, *Journal of Business Ethics* ,120:555–569.
- Fernando, M., & Sim, A. B. (2011). Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits. *European Management Journal*, 29(6), 504–513.
- Fine, M. G. (1993). New voices in organizational communication: A feminist commentary and critique. In S. Bowen & N. Wyatt (Eds.), *Transforming visions: Feminist critiques in communication studies* (pp. 125-166). Cresskill, NJ: Hampton.
- Hai 'Lily Chernyak 'Tziner 'Aharon,(2014), Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange.
- Huang Z, Washington M. (2011) Industry status structure, status inequality, and organizational performance: US intercollegiate football bowls, 1902–2004. *Work. Pap.*, Hong Kong Univ.
- Huberman, B. A., Loch, C. H., & Onculer, A. 2004. Status as a valued resource. *Social Psychology Quarterly*, 67: 103-114.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. London: Wiley.
- Jarzabkowski, P., J. Sillince & D. Shaw. 2010. 'Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple strategic goals'. *Human Relations*, 63.2: 219-248.
- Jean-Louis Denis, Geneviève Dompierre, Ann Langley, Linda Rouleau (2011) Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity, Vol. 22, No. 1, January–February 2011, pp. 225–244.
- Juyan Zhanga\* and Yi Han,(2013), original article Testing the rhetoric of China's soft power campaign: a case analysis of its strategic ambiguity in the Six Party Talks over North Korea's nuclear program, *Asian Journal of Communication*, Vol. 23, No. 2, 191\_208, <http://dx.doi.org/10.1080/01292986.2012.725180>.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Keller, P. A., & McGill, A. L. (1994) "Relative Influence of Product Attributes Under Alternative Processing Conditions: Attribute Importance Versus Attribute Ease of Imagability," *Journal of Consumer Psychology*, 3(1), 29-49.

- Kellogg KC. (2012) Making the cut: using status-based countertactics to block social movement implementation and micro-institutional change in surgery. *Organ. Sci.* doi:10.1287/orsc.1110.0704.
- Loh, J. M. I., Smith, J. R., & Restubog, S. L. D. (2010). The Role of Culture, Workgroup Membership, and Organizational Status on Cooperation and Trust: An Experimental Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 2947–2968.
- Lynn FB, Podolny JM, Tao L. (2009) A sociological (de)construction of the relationship between status and quality. *Am. J. Sociol.* 115:755–804.
- Parker, D., & Hartley, K. (1991). Organizational status and performance: the effects on employment. *Applied Economics*, 23(2), 403-416.
- Piazza, A., & Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management*, 40(1), 287-315.
- Rider, C. I., & Tan, D. (2015). Labor Market Advantages of Organizational Status: A Study of Lateral Partner Hiring by Large U.S. Law Firms. *Organization Science*, 26(2), 356–372. doi:10.1287/orsc.2014.0907.
- Ridgeway, C. L., & Erickson, K. G. 2000. Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, 106: 579-615.
- Skvoretz, J., & Fararo, T. J. 1996. Status and participation in task groups: A dynamic network model. *American Journal of Sociology*, 101: 1366-1414.
- Unnava, H. R., Agarwal, S., & Haugtvedt, C. P. (1996) Interactive effects of presentation modality and message-generated imagery on recall of advertising information. *The Journal of Consumer Research*, 23(1), 81–88.
- Vaara, E., B. Kleymann H. Seristo. (2004). Strategies as discursive constructions: the case of airline alliances. *Journal of Management Studies*. 41 (1): 1-36.
- Wallace, M., E. Hoyle, (2006). An Ironic Perspective on Public Service Change in Wallace, M, M. Fertig, E. Schneller, *Managing Change in Public Services Oxford: Blackwell: Chapter 4.*
- Weber, M. 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology.* Berkeley: University of California Press.
- Yip, J. K. L. (2015). *Lonely at the top? How organizational position shapes the developmental networks of top executives (Doctoral dissertation, Boston University).*