Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 01-15, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

Awareness of Organizational Dynamics and their role in Enhancing Strategic Positioning: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Al-Ittihad Food Industries Company Limited

Amer A. Al-Dhibhawi[1], Wasan J. Kadhim[2], Mohammed F. S. Al-Emarah[3*]
[1] College of administration and economics, university of Kufa, Najaf, Iraq
[2] Technical institute of amarah, southern technical university, Basra, Iraq
[3] Administrative technical college of Kufa, Al-Furat Al-Awsat technical university, Najaf, Iraq
amera.althbhawee@uokufa.edu.iq ,wasan.jawad@stu.edu.iq, muhammad.sultan@student.atu.edu.iq

Article information:
Received: 08–10– 2025
Revised: 29–11– 2025
Accepted: 03–12– 2025
Published: 25–07– 2026

***Corresponding author:**
Mohammed F. S. Al-Emarah
muhammad.sultan@student.atu.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The research aims to analyze the impact of awareness of organizational dynamics on enhancing strategic positioning, based on the importance of employees' understanding of the internal and external factors that shape the organizational work environment—such as culture, structure, relationships, and communication—and their reflection on the organization's ability to define its competitive position effectively and sustainably. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire to collect data from Al-Ittihad Food Industries Co. Ltd. in Babil Governorate, with a sample of 262 employees from the company's sugar refinery plant.

The research gap lies in the scarcity of studies that have examined the relationship between awareness of organizational dynamics and strategic positioning in an integrated manner within the Iraqi business environment—particularly in the food industry sector, which faces ongoing market transformations and increasing competition. This context requires a deep organizational awareness that connects culture, structure, leadership, and communication as an interactive dynamic system.

The findings indicate a positive and statistically significant correlation and effect between awareness of organizational dynamics and strategic positioning. Higher levels of organizational awareness contribute to improving management's ability to make effective strategic decisions and strengthen the company's competitive position in the market. The results also show that flexible organizational culture and adaptive leadership play a key role in achieving higher levels of strategic performance.

The research recommends adopting a comprehensive approach to managing organizational dynamics that integrates culture, structure, leadership, and internal communication within a unified strategic vision, thereby enhancing sustainable strategic positioning and contributing to the stability and growth of Iraqi industrial companies.

Keywords: Organizational dynamics, strategic positioning, union food industries company limited.

Conclusions:

1. The literature indicates a positive relationship between the dimensions of organizational dynamics and an organization's strategic positioning, as this relationship enhances its marketing capabilities and supports its orientation toward innovation.

2. Innovation orientation is considered a pivotal strategic resource within organizations due to its ability to create competitive advantage through innovative marketing approaches, advanced technologies, and novel business models.
3. Organizations with a deep understanding of their internal organizational dynamics are better positioned to formulate distinctive strategic visions and plans. This capability strengthens their competitiveness and enhances their ability to achieve sustainable competitive advantage compared with competitors that possess a more limited understanding of their internal environment.
4. Limited awareness of internal organizational dynamics results in weak and ineffective strategies, reducing an organization's ability to adapt to changes in the external environment. Consequently, its competitive capacity diminishes, and its ability to maintain a stable strategic position in the market is weakened.
5. The dimensions of organizational dynamics—such as organizational culture, flexible organizational structure, effective change management, and leadership—play a fundamental role in enabling organizations to embrace change and pursue continuous improvement. This, in turn, positively influences their strategic positioning and enhances their competitive performance.
6. The relationship between organizational dynamics and strategic positioning is interactive and reciprocal. As organizations develop greater awareness of their internal characteristics and processes, they become more capable of gaining market share, achieving competitive advantage, and sustaining stability in the business environment, thereby strengthening their strategic position and long-term effectiveness.

الوعي بالديناميكيات التنظيمية ودورها في تعزيز التموضع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

عامر عبد كريم الذبحاوي[1]، وسن جواد كاظم[2]، محمد فايز سلطان الإمارة[3*]
[1]كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق
[2]المعهد التقني العمارة، الجامعة التقنية الجنوبية، البصرة، العراق
[3]الكلية التقنية الإدارية كوفة، جامعة الفرات الأوسط، النجف، العراق
amera.althbhawee@uokufa.edu.iq ,wasan.jawad@stu.edu.iq, muhammad.sultan@student.atu.edu.iq

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 08–10– 2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 29–11– 2025
- تاريخ قبول النشر: 03–12– 2025
- تاريخ النشر: 25–07– 2026

المؤلف المراسل:*
محمد فايز سلطان الإمارة
muhammad.sultan@student.atu.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحليل أثر الوعي بالديناميكيات التنظيمية في تعزيز التموضع الاستراتيجي، انطلاقاً من أهمية إدراك الأفراد للعوامل الداخلية والخارجية التي تشكل بيئة العمل التنظيمية، مثل الثقافة والهيكل والعلاقات والتواصل، وانعكاسها على قدرة المنظمة في تحديد موقعها التنافسي بفعالية واستدامة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، بعينة بلغت (262) عاملاً من مصنع تكرير السكر.

تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي بصورة تكاملية في بيئة الأعمال العراقية، ولا سيما في قطاع الصناعات الغذائية الذي يواجه تحولات سوقية ومنافسة متزايدة، ما يستلزم وعياً تنظيمياً عميقاً يربط بين الثقافة والهيكل والقيادة والتواصل كمنظومة ديناميكية متفاعلة.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، إذ يسهم ارتفاع مستوى الوعي التنظيمي في تحسين قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية المرنة والقيادة المتكيفة تسهمان في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الاستراتيجي.

يوصي البحث بضرورة تبنّي نهج شامل لإدارة الديناميكيات التنظيمية يدمج الثقافة، والهيكل، والقيادة، والتواصل الداخلي ضمن رؤية استراتيجية متكاملة، بما يعزز التموضع الاستراتيجي المستدام ويُسهم في استقرار ونمو الشركات الصناعية العراقية.

الكلمات المفتاحية: الديناميكيات التنظيمية، التموضع الاستراتيجي، شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

المقدمة

في ظلّ عصر العولمة السريعة والتحول الرقمي، تواجه الشركات تحديات وفرصاً غير مسبوقة تتطلب استراتيجيات تكيفية مرنة للتعامل مع تعقيد الأسواق وتقلباتها المستمرة، وإنّ التقدم التكنولوجي والديناميكيات العالمية المتغيرة فرضا على المنظمات أن تكون أنظمة حية وديناميكية قادرة على التطور والتكيف المستمر، بما يضمن لها البقاء والتنافس في بيئة أعمال عالية الاضطراب، ويُعدّ التموضع الاستراتيجي أحد أهم عناصر هذا التكيف، إذ يمكّن المنظمة من تحديد موقعها في السوق بصورة تميزها عن المنافسين وتعزز ميزتها التنافسية المستدامة.

وفي المقابل، تمثل الديناميكيات التنظيمية الإطار الداخلي الذي يفسر كيفية تفاعل الأفراد والفرق داخل المنظمة، من خلال أنماط القيادة والتواصل وحل النزاعات واتخاذ القرارات، وهي عوامل تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق التكيف والابتكار، ومن ثمّ فإن فهم هذه الديناميكيات والوعي بها يُعدّ مدخلاً جوهرياً لتعزيز التموضع الاستراتيجي.

غير أنّ الفجوة البحثية تتجسد في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي بصورة تكاملية، خصوصاً في بيئة الأعمال العراقية، حيث ركزت أغلب البحوث السابقة على الجوانب الهيكلية أو القيادية بمعزل عن إدراك الأفراد لتفاعلاتهم التنظيمية غير الرسمية ودورها في دعم التموضع التنافسي، كما يفتقر قطاع الصناعات الغذائية رغم أهميته الحيوية إلى دراسات ميدانية توضح كيف يسهم الوعي بهذه الديناميكيات في تعزيز القدرة الاستراتيجية على التكيف والمنافسة، وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر الوعي بالديناميكيات التنظيمية في تعزيز التموضع الاستراتيجي، من خلال دراسة آراء عينة من العاملين في مصنع تكرير السكر التابع لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية

المحدودة في محافظة بابل، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد مدى تأثير الوعي التنظيمي في تحقيق الانسجام الداخلي والتكيف الاستراتيجي الذي يعزز استقرار المنظمة وتمركزها في بيئة الأعمال.

يتضمن البحث أربع مباحث رئيسة إذ إن المبحث الأول يتناول الإطار المنهجي للبحث والمبحث الثاني يركز على العرض النظري لمفاهيم الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، أما المبحث الثالث يختص بالجانب التطبيقي من خلال تحليل بيانات العينة المبحوثة، وأخيراً جاء المبحث الرابع لعرض أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها إن تسهم في دعم التموضع الاستراتيجي للشركة عينة البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

1. المشكلة النظرية (الفجوة المعرفية)

إن الأهمية المتزايدة للوعي بالديناميكيات التنظيمية لكن العديد من المنظمات تجهل الاهتمام الكافي لهذا الدور مما يؤدي إلى ضعف في التنسيق الداخلي للأعمال والأنشطة التنظيمية ومقاومة للتغير وبطيئة التكييف وتواجه تحديات في تنفيذ الاستراتيجيات، بينما تشير الدراسات إن المنظمات التي لها درجة عالية من الوعي بالديناميكيات التنظيمية تكون متكيفة مع الظروف البيئية وتكون أكثر إبداع وابتكار مما يجعلها في موقع استراتيجي متميز، ومع ذلك تبقى هناك فجوات في تطبيق الوعي في السياق العملي للمنظمات, مما يستوجب على المنظمات إجراء دراسات ميدانية لفهم كيفية تأثير الديناميكيات التنظيمية على التموضع الاستراتيجي للمنظمات.

ونتيجة للتغيرات البيئية السريعة التي تمر بها بيئات الأعمال, أصبحت المنظمات تواجه تحديات وعقبات كبيرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية مما يعقد تموضعها الاستراتيجي, تظهر الدراسات السابقة أن الديناميكيات التنظيمية كالهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية والتواصل وإدارة التغيير لها دور مهم وفعال بين الأفراد والقيادة والهياكل غير الرسمية, وتلعب دور حاسماً في تكوين الاستراتيجيات التنظيمية, مع ذلك لا يزال هناك فجوة ونقص في الفهم والإدراك العميق لكيفية تأثير الوعي بالديناميكيات التنظيمية على فعالية التموضع الاستراتيجي.

2. المشكلة الميدانية

على الرغم من امتلاك شركة الاتحاد لصناعة السكر لإمكانات إنتاجية معتبرة وسوق واعدة في العراق إلا إن تموضعها الاستراتيجي لا يعكس تلك الإمكانات وتشير المعطيات الميدانية إلى إن المشكلات لا ترتبط بالجانب التقني أو الموارد بل تنبع من داخل الهيكل التنظيمي ذاته فهناك ضعف في الوعي بالديناميكيات التنظيمية مثل:

أ. التواصل الأفقي والعمودي داخل الشركة
ب. ثقافة تنظيمية تقليدية لا تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية
ج. مراكز نفوذ غير رسمية تؤثر على سير العمل وقرارات التغيير
د. تردد في المبادرة من قبل الموظفين بسبب غموض الأدوار وعدم تمكينهم

كل هذه العوامل تجعل تنفيذ أي إستراتيجية جديدة كدخول أسواق جديدة أو تطوير المنتجات أمراً بطيئاً وغير فعال مما يضعف موقع الشركة في سوق السكر العراقي أمام المنافسين المحليين أو المستوردين.

والتساؤل الرئيس للبحث: ما طبيعة العلاقة بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي في شركة الاتحاد لصناعة السكر في العراق؟

ثانياً: تساؤلات البحث

1. ما مدى الوعي بالديناميكيات التنظيمية من قبل القيادات والأفراد العاملين في الشركة؟
2. ما مدى إدراك عينة البحث لمفهوم التموضع الاستراتيجي وأهم أبعاده؟
3. ما طبيعة ونوع العلاقات بين أبعاد الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي؟
4. ما هو تأثير الديناميكيات التنظيمية على التموضع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
5. ما هي أوجه العلاقة المعرفية بين المتغيرين وكيف يمكن توظيفها ميدانياً؟

ثالثاً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من جوانب متعددة, سواء على المستوى المعرفي أو على المستوى التطبيقي, أما على الصعيد المعرفي يسهم البحث في توسيع الفهم النظري والمعرفي حول مفهوم الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي, كونهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال في طور التشكل ضمن البيئة العربية والعراقية على وجه التحديد، ويستند البحث على فكرة دمج المفاهيم التنظيمية وتكاملها, ومن أجل دراسة طبيعة العلاقة بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية الداخلية والتموضع الاستراتيجي, بما يسهم في بناء اطر نظرية متقدمة في مجال نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية.

أما على الصعيد التطبيقي فإن تجاهل الديناميكيات التنظيمية سيبقي الجهود الإستراتيجية في إطار الخطط الورقية ولن يتحقق التغيير الفعلي داخل بيئة العمل، وان الفهم العميق لهذه الديناميكيات وتمكين العاملين من التعامل بوعي فهو احد أسرار النجاح وتحقيق التموضع الاستراتيجي على ارض الواقع، وبذلك فأن أهمية البحث تكمن في تمكين القيادات العلية وصناع القرار من الاستفادة من النتائج والمؤشرات التي يقدمها, والتي تساهم في تعزيز قدرة الشركة على فهم ديناميكياتها الداخلية وتوجيه تموضعها الاستراتيجي بفعالية كما يسهم البحث في تحسين بيئة العمل من خلال تسليط الضوء على آليات التفاعل التنظيمي وأساليب التكييف الاستراتيجي بما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

رابعاً: أهداف البحث

1. بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم الديناميكيات التنظيمية وأبعادها فضلاً عن التموضع الاستراتيجي وأبعاده.
2. اكتشاف طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث من خلال ما هو متوافر من كم معرفي ذي علاقة بالمتغيرات ودعم وتعزيز هذه العلاقة منطقياً للإفادة منها في الجانب الميداني للبحث.
3. التأكد من الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث ومدى ملائمة وتطابق الهيكل الفكري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها المتمثل بإجابات أفراد العينة المبحوثة.
4. وصف وتشخيص متغيرات البحث إجمالا وتفصيلاً على مستوى عينة البحث.
5. اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية على مستوى عينة البحث.

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

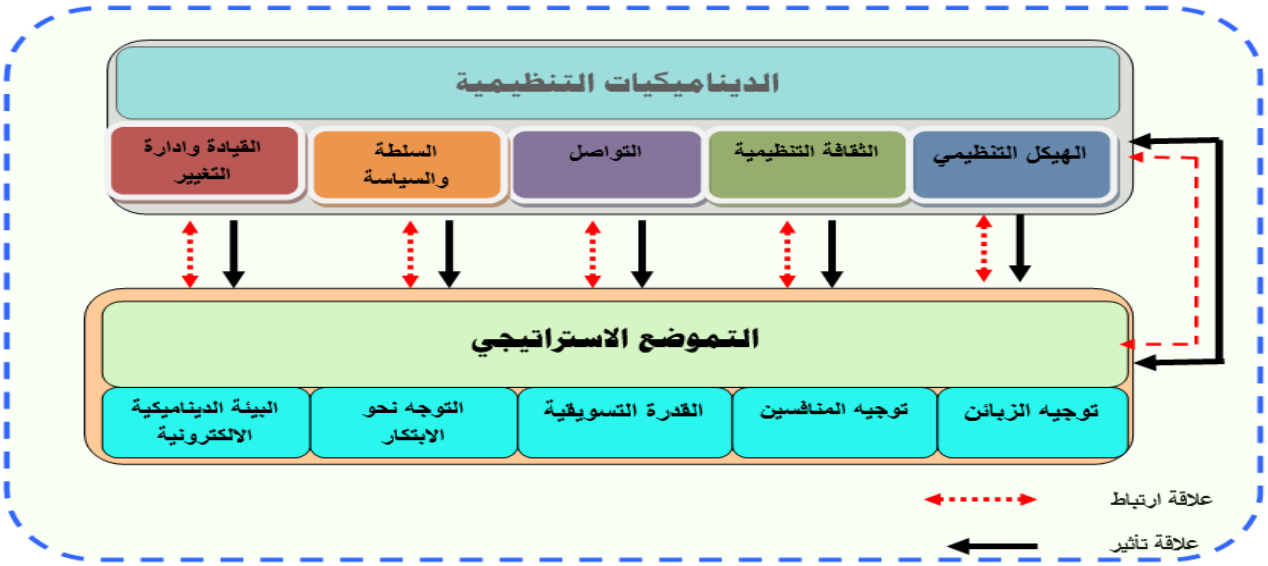
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والتموضع الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتموضع الاستراتيجي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل والتموضع الاستراتيجي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلطة والسياسة والتموضع الاستراتيجي.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والتموضع الاستراتيجي.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التغيير والتموضع الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والتموضع الاستراتيجي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتموضع الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التواصل والتموضع الاستراتيجي.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلطة والسياسة والتموضع الاستراتيجي.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة والتموضع الاستراتيجي.
6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة التغيير والتموضع الاستراتيجي.

سادساً: المخطط الفرضي للبحث

إن المخطط الفرضي للبحث يقدم صورة معبرة عن فكرة البحث، اذ تم تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في أدناه:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع وعينة البحث في مصنع تكرير السكر التابع لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية في محافظة بابل، حيث إن عدد العاملين في هذا المصنع (800) عاملا، وان العينة المستهدفة هي (262) عامل، حيث قام الباحثون بتوزيع (300) استمارة استبانة، وتم الحصول على (271) استبانة وان الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (262) استبانة وهي العينة المعتمدة في هذا البحث، وقد تم الاعتماد على (Krejcie and Morgan,1970) في تحديد العينة من المجتمع وهي مقبولة، وتم توزيع

الاستبانة على جميع العاملين في الشعب (الإدارية، المالية، الجودة، التدقيق، تكنولوجيا المعلومات)، وتعود أسباب اختيار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة كميدان لتطبيق البحث للأسباب الآتية:

1. طبيعة الشركة الصناعية وخصوصا صناعة السكر حيث لعبت دور هام في تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال السكر.
2. موقعها الاستراتيجي في أحد أهم محافظات الفرات الأوسط (محافظة بابل) وتشغيلها لليد العاملة وبذلك فهي مثال للشركات الداعمة لتوظيف اليد العاملة الكبيرة في تلك المحافظة والقضاء على جزء كبير من البطالة
3. امتلاك الشركة لمرونة في الإدارة والثقافة التنظيمية وتدفق العمليات كأمثلة حقيقية للديناميكيات التنظيمية.
4. توفر البيانات اللازمة ودعمها للباحثين في مختلف التخصصات مما جعلها أنموذجا قابلا للتحليل وتقديم الرؤى الإستراتيجية للتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية.
5. قدرتها على التكيف مع التحولات التنظيمية وعملها في قطاع حيوي وخبرة كبيرة مما يجعلها نموذجا مثاليا لدراسة كيفية تأثير الديناميكيات التنظيمية على تعزيز التمركز الاستراتيجي في بيئة تنافسية واقتصاد متطور.

ثامناً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه أحد أهم المناهج وأكثرها استخداماً في البحوث الإدارية حيث يجمع بين وصف الظواهر كما هي وتحليل البيانات بين متغيراتها للوصول إلى تفسيرات منطقية ونتائج علمية، حيث كان التركيز في بحثنا وقف هذا المنهج على:

1. وصف الديناميكيات التنظيمية في العينة المبحوثة
2. تحليل العلاقة بين أبعاد الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي.

تاسعاً: مقياس البحث

يعد مقياس البحث ضروري حيث يجمع البيانات وتقييم الاتجاهات أو السلوكيات أو الآراء أو القدرات لقياس ظاهرة معينة بدقة ووضوح، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع محاور الاستبانة وفقراتها, حيث يتراوح المقياس من موافق تماماً إلى مخالف تماماً, وقد تم الاعتماد على نموذج (Mutindi and Joannes,2023) في تحديد أبعاد الديناميكيات التنظيمية والمؤلف من (20) فقرة، وتم الاعتماد على نموذج (Hussein and Hadi,2023)) في تحديد أبعاد التموضع الاستراتيجي والذي يتكون من (20) فقرة أيضا، فيكون مجموع فقرات المقياس (40) فقرة.

عاشراً: حدود البحث

1. **الحدود المعرفية:** يتناول هذا البحث متغيرين رئيسيين هما:
   - **الديناميكيات التنظيمية:** التي تشير إلى العوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي تؤثر على كيفية عمل المنظمة بما في ذلك ثقافتها وهيكلها وعملياتها والعلاقات بين أعضائها.
   - **التموضع الاستراتيجي:** هو وضع المنظمة في المستقبل مع مراعاة البيئة المتغيرة ووضع نقاط ضعف المنظمة وقوتها في الاعتبار.
2. **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من (20/9/2024) إلى (11/6/2025)
3. **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة في مصنع الاتحاد للسكر في محافظة بابل، العراق والذي يعد من أهم المصانع الناشطة في مجال صناعة السكر والزيوت.
4. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين والعاملين في مصنع الاتحاد لصناعة السكر البالغ عددهم بحوالي 800موظف.

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: الديناميكيات التنظيمية

1. مفهوم الديناميكيات التنظيمية

تشير الديناميكيات التنظيمية إلى العوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي تؤثر على كيفية عمل المنظمة بما في ذلك ثقافتها وهيكلها وعملياتها والعلاقات بين أعضائها (Mutindi and Joannes,2023:403). وان الديناميكيات التنظيمية هي أنماط وعمليات التفاعل والسلوك والتغيير داخل الشركة مما يؤثر بشكل كبير على فعاليتها الإجمالية تشمل هذه الديناميكيات الطرق التي تتعاون بها الفرق وتتواصل وتحل النزاعات إلى جانب تأثير أساليب القيادة المختلفة على مشاركة الموظفين ولكي تزدهر الشركات يجب أن تُظهر الديناميكيات الفعالة القدرة على التكيف والشفافية ورؤية مشتركة تُوائِم الجهود الفردية مع الأهداف التنظيمية الشاملة (Rosadi,2024:34). ويرى (Abdelwahed et al,2025:4) إن الديناميكيات التنظيمية تتضمن قيام موظفي الشركة بأنواع متعددة من التفاعلات داخل الشركة يمكن أن تكون هذه الروابط والتفاعلات حول تطوير الابتكارات التكنولوجية الجديدة في إنتاج السلع بين قادة الشركة وعملائها وموظفيها ومورديها في الإنتاج القدرات الديناميكية والديناميكية التنظيمية هي البنيات المثمرة التي تعزز استدامة الشركة في الشركات تعمل القدرات الديناميكية على تحسين المستويات التجارية ومستويات المجموعة للموظفين نحو الأداء الناجح للشركة.

2. أبعاد الديناميكيات التنظيمية:

سيتم الاعتماد على نموذج (Mutindi and Joannes,2023:404) في تحديد أبعاد الديناميكيات التنظيمية وهي ستة أبعاد وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. **الهيكل التنظيمي:** يتم تحديد نشاط أي منظمة ونتيجته من خلال عدد من الخيارات التي تتخذها المنظمة بما في ذلك اختيار الإستراتيجية والهيكل ونظام التحكم والمكافآت وطرق التحفيز والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المبنية والقيم المعتمدة وما إلى ذلك. إحدى أطروحات نهج الطوارئ هي أن المنظمة الناجحة هي التي حققت أفضل توافق ممكن بين عناصرها الداخلية المذكورة أعلاه وكذلك بينها وبين طبيعة البيئة

الخارجية التي تعمل فيها في الوقت الحاضر تواجه المنظمات تحدي العمل في بيئة ليست ديناميكية للغاية فحسب بل أيضًا غير متوقعة للغاية وهذا يضع قدرة المنظمات على التغيير على المحك (Maksimova,2023:100). ويرى (Tejano,2023:1) إن طبيعة التغييرات تطلب مهارات مختلفة وسياقًا تنظيميًا متطورًا يدعم تحقيق هذه التغييرات هناك تغييرات يمكن التنبؤ بضرورتها ويمكن التخطيط لها وفقًا لذلك ومع ذلك، في بيئة غير متوقعة للغاية تتغير فجأة يزداد التحدي الذي تواجهه المنظمة بشكل كبير لهذا السبب يجب أن يكون السياق الذي تعمل فيه بما في ذلك هيكلها التنظيمي داعمًا أو على الأقل لا يعيق تحقيق التغييرات.

ب. **الثقافة التنظيمية:** تُعد الثقافة نظرًا لتأثيرها على كل من السلوكيات الفردية والتنظيمية أمرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بما في ذلك نجاح التغيير في الشركات(Abawari,2024:2). ويشير (Wahyuningsih,2024:781) إلى إن يؤثر إهمال الثقافة في إدارة التغيير التنظيمي سلبًا على التغيير يمكن للثقافة التنظيمية أن تدفع الحاجة إلى التغيير خاصةً عندما يكون متكيفًا واستباقياً ومتوافقاً مع الأهداف الإستراتيجية قد تعيق الثقافة المقاومة جهود التغيير بينما يمكن للثقافة العملية والمبتكرة أن تسهل وتدعم مبادرات التغيير تؤثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي من خلال التأثير على عملية إنشاء المعرفة وتبادلها في بيئة ديناميكية ومتزايدة التنافسية تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في نجاح التغيير.

ج. **التواصل:** للتواصل أهمية كبيرة في مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية أن التغيير التنظيمي وعملية التواصل عمليتان مرتبطتان ارتباطاً وثيقًا أن التواصل له علاقة إيجابية بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي على النقيض من ذلك قد يؤدي فشل التواصل إلى نتائج غير وظيفية مثل التوتر وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الثقة وانخفاض الالتزام التنظيمي، ونية الفصل والغياب وهذا يمكن أن يؤثر سلبًا على كفاءة المنظمة يقلل التواصل أثناء التغيير التنظيمي من مقاومة التغيير. عندما تكون مستويات مقاومة التغيير منخفضة داخل المنظمة يصبح جهد التغيير أكثر إنتاجية (Hussein,2013:1).

د. **السلطة والسياسة:** تشير السلطة والسياسة إلى توزيع واستخدام القوة داخل المنظمة يمكن أن تؤثر ديناميكيات القوة على صنع القرار والتأثير والأداء العام للمنظمة بالمعنى الواسع يمكننا أن نفكر في القوة على أنها قدرة شخصية تسمح لنا بالحصول على النتائج المرجوة من التفاعل الاجتماعي حتى في مواجهة أو معارضة أو منافسة من الآخرين تدور هذه المنافسة حول استخدام المواد والمساحة والطاقة والأهداف بطرق إذا حقق أحد المشاركين أهدافه فلن يتمكن الآخرون من تحقيقها من هذا المنظور تُعد القوة عملية سياسية وتحدث سياسات المكتب هذه في جميع علاقاتنا المتبادلة (Fairholm,2009:30).

ه. **القيادة:** تُثار قضايا حول أهمية إحداث التغيير من قبل قائد اليوم مما يدفع الشركات إلى الحاجة إلى قائد ذي رؤية ومبتكر للتغيير إن نجاح التغيير التنظيمي ومواجهة التحديات هو نتيجة للقيادة في القيام بدورها كعوامل للتغيير لذلك فإن جهود القائد في إحداث التغيير ستقود المنظمة إلى النجاح في بيئة ديناميكية في الواقع (Usman,2020:95). ويرى (Abdeen et al,2025:4) انه ومن الضروري للمنظمات الحفاظ على القائد الذي يمكنه التعامل مع التغيير بفعالية بسبب التغييرات الرئيسية المستمرة في البيئة الحالية إن نتيجة عدم القدرة على التكيف مع التغييرات ستضر بالأداء التنظيمي وغالبًا ما تضر بشدة باستدامة أو وجود المنظمة وبالتالي فإن التغيير الفعال من قبل القائد يقدم جهودًا مختلفة لتحسين المنظمة.

و. **إدارة التغيير:** التغيير جانب لا مفر منه ومستمر من جوانب الحياة التنظيمية يجب على الشركات التكيف والتطور باستمرار لتلبية متطلبات بيئة الأعمال الديناميكية وسواء كان مدفوعًا بالتقدم التكنولوجي أو تحولات السوق أو المبادرات الداخلية فإن التغيير يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مستقبل الشركات تُعد إدارة التغيير الفعالة ضرورية لاجتياز هذه التحولات بنجاح وهي تتضمن فهم الحاجة إلى التغيير وتطوير رؤية واضحة وإشراك أصحاب المصلحة وتنفيذ استراتيجيات لدفع التحول التنظيمي يمكن أن يكون التغيير في الشركات تحديًا ومجزيًا في آن واحد، لأنه يتطلب التغلب على المقاومة، وتعزيز ثقافة الابتكار، ومواءمة جهود الأفراد نحو هدف مشترك (Mazraq.2024:136).

ثانياً: التموضع الاستراتيجي

1. مفهوم التموضع الاستراتيجي

إن التموضع الاستراتيجي يمثل وضع المنظمة في المستقبل مع مراعاة البيئة المتغيرة ووضع نقاط ضعف المنظمة وقوتها في الاعتبار ويعتبر عملية مدروسة واستباقية وتكرارية لتحديد وقياس وتعديل ومراقبة تصور السوق للمنظمة ووضع الموقع المستقبلي المطلوب للمؤسسة على أساس التطورات الحالية والمتوقعة (Nyaberi,2021:180). وصف بورتر التموضع الاستراتيجي بأنه بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد مواقع في الصناعة تكون فيها القوى أضعف أو إجراء يسمح لقدرات الشركة بتوفير أفضل دفاع ضد القوى التنافسية وبهذا المعنى يمكن الإشارة إلى التموضع الإستراتيجية على أنه إجراء استراتيجي لإيجاد أفضل مزيج من الاستراتيجيات للدفاع عن الشركة ضد القوى التنافسية في البيئات التنافسية (Porter,1979:143). ويرى (Jia,2015:70) إن التموضع الاسترتيجي يعني أن الشركات بحاجة إلى أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء أنشطة مماثلة بطريقة مختلفة لضمان تحقيق الشركات لميزة تنافسية حقيقية. ويشير (Imaobong,2020:3) إلى إن التموضع الاستراتيجي يعتبر طريقة منهجية وبناءة وتكرارية لتحديد وتقييم وتعديل وتتبع مواقف المستهلكين تجاه منتج قابل للتطبيق أو إجراء

تستخدمه المنظمات لبناء منتجاتها وسمعتها للحفاظ على مكانة إستراتيجية في ذهن المستهلك. ويمثل التموضع الاستراتيجي الأنشطة الإدارية حيث يحاول المديرون من خلال هذه الأنشطة إنشاء ارتباطات فريدة لعقلية المستهلك فيما يتعلق بالمنافسة وهذه الأنشطة عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات التي تطورها الشركات وتنفذها لضمان أن تحتل هذه الاختلافات مكانة مميزة ومهمة في أذهان الزبائن وأصحاب المصلحة (Sair,2014:59). ويذكر (Baines,2005:2) إن التموضع الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرار لاختيار الأنشطة المتعلقة بالإنتاج التي يجب على الشركة المصنعة القيام بها داخليًا وتلك التي يجب أن تكون خارجية وتحت ملكية وسيطرة الموردين والشركاء والموزعين والزبائن يمكن اعتبار الوضع الاستراتيجي نفسه بمثابة البصمة أو المساحة التنافسية التي تتبناها المؤسسة داخل شبكة سلاسل التوريد التي تديرها.

2. أبعاد التموضع الاستراتيجي:

سيتم الاعتماد على نموذج (Hussein and Hadi,2023:16) في تحديد أبعاد التموضع الاستراتيجي وهي خمسة أبعاد وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. **توجيه الزبائن:** التوجه نحو الزبائن هو مبدأ توجيهي أو إستراتيجية تركز على معلومات الزبائن لتلبية مطالبهم يركز التوجه نحو الزبائن على كيفية فهم الشركة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتقديم قيمة فائقة من خلال اكتساب معرفة الزبائن وصياغة ونشر استراتيجيات تركز على الزبائن والاستجابة للسوق المحتملة ويعد فهم متطلبات العميل جزء مهم لتحديد الموضع الاستراتيجي (Bekata and Chalkisa,2024:3). ويرى (Zhang,2024:2) إن مشهد الأعمال سريع التطور اليوم أصبح توجه الزبائن محركًا أساسيًا لأداء الشركة على مدى العقود الأخيرة واجهت الشركات تحولًا كبيرًا اتسم بتنافسية عالمية متزايدة وابتكار تكنولوجي وتوقعات مستهلكين متطورة واستجابةً لذلك تعترف الشركات بشكل متزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه توجه الزبائن في ضمان النجاح على المدى الطويل مما يضمن تموضع تنافسي استراتيجي.

ب. **توجيه المنافسين:** هي عملية جمع المعلومات الإستراتيجية وتحليلها وتفسيرها ونشرها في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار فقط الشركات التي تتمتع بميزات تنافسية يمكنها اكتساب ميزة تنافسية في تحسين تجربة الزبائن والحفاظ على ولاء الموظفين وتحقيق أداء أفضل وهناك العديد من المصادر التي يمكن لمديري الأعمال من خلالها الحصول على معلومات حول الاستخبارات التنافسية، بدءًا من المصادر الداخلية والخارجية والاستبيانات وتقييمات الخبراء وتحليل الشبكات الاجتماعية وهذا يضع الشركة في وضع متميز من حيث المنافسة مع المنافسين (Fazlur et al.,2024:5).

ج. **القدرة التسويقية:** أن القدرة التسويقية هي مجموعة من الموارد المتزامنة الموجهة نحو تحقيق الهدف وتتطور إلى "أنماط عمل قابلة للتكرار تولد قيمة قابلة للتسويق لذلك ووفقًا لقيمة العمل التنافسية فإن توافر الموارد وحده لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية وموقع استراتيجي ولكن الكفاءات (القدرات) المتاحة المتعلقة بالعمل فقط هي التي ستؤدي إلى القدرة على هي التي ستمكن المنظمة من التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في السوق بطريقة غير عشوائية ومنظمة Zahra et al.,2023:3).

د. **التوجه نحو الابتكار:** إن هذا البُعد يوفر توجه المنظمة نحو تبني الابتكار والتركيز على الإجراءات الاستباقية للنمو يحدد التوجه نحو الابتكار مستوى الابتكار لديها وتقسيم السوق وإنشاء سلع وخدمات جديدة للأسواق غير المكتشفة وتخصيص المنتجات والخدمات كلها استراتيجيات لخلق مزايا تنافسية تمكنها من تحديد موقعها الاستراتيجي (Al-Zoubi,2024:650.). ويشير (Fuand Omar,2024:369) إلى إن التوجه نحو الابتكار مبدأ أساسي في مناخ الشركات الحالي حيث يعززا نجاح المؤسسة والميزة التنافسية والتنمية طويلة الأجل ويعد التوجه الابتكاري مورداً استراتيجياً داخل الشركة يجعلها قادرة على توفير ميزة تنافسية من خلال الإجراءات وتقنيات التسويق ونماذج الأعمال.

ه. **البيئة الديناميكية الالكترونية:** في عصر يتميز بالتقدم التكنولوجي المستمر واضطرابات السوق يعتمد بقاء الشركات ونموها على قدرتها على الابتكار والتكيف، حيث تُجبر الشركات على اجتياز شبكة معقدة من التحديات بما في ذلك الرقمنة السريعة والمنافسة المتزايدة وتوقعات الزبائن المتطورة. ويُعد مفهوم القدرات الديناميكية قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال للاستجابة للتحولات البيئية أمرًا أساسيًا للتغلب على هذه التحديات مع تزايد تبني المنافسين للتحول الرقمي أصبحت للقدرات الديناميكية دور في تشكيل النتائج التنظيمية أكثر وضوحاً (Al-Amin and Muhammad,2024:2).

3. الفجوة البحثية

على الرغم من التقدم الملحوظ في أدبيات الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، فإن موضوع الوعي بالديناميكيات التنظيمية ما يزال من الموضوعات التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في البيئة العربية عامة، والعراقية على وجه الخصوص، سواء من حيث التنظير أو التطبيق، فمعظم الدراسات السابقة تناولت الديناميكيات التنظيمية بوصفها متغيراً ثانوياً ضمن أطر القيادة أو التغيير التنظيمي أو إدارة الصراع، دون التعمق في فهمها كمنظومة معرفية وسلوكية متكاملة تسهم في بناء القدرة الاستراتيجية على التموضع في الأسواق التنافسية، كما ركزت أغلب البحوث على العوامل الخارجية المؤثرة في التموضع الاستراتيجي، مثل بيئة المنافسة أو توجهات المستهلكين أو الابتكار في المنتجات، بينما أُغفل الدور الحيوي للعوامل الداخلية المرتبطة بوعي الأفراد والجماعات بالتفاعلات التنظيمية غير الرسمية، وآليات اتخاذ القرار، والتوازن بين المصالح الفردية والجماعية داخل المنظمة.

وتتضح الفجوة البحثية أيضاً في أن عدداً قليلاً من الدراسات تناول العلاقة بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي بوصفها علاقة تبادلية تفاعلية، إذ يُفترض أن وعي العاملين بالبنى والقوى التنظيمية الخفية، كشبكات النفوذ، والثقافة غير الرسمية، وسلوك القيادات، وآليات توزيع السلطة، ويمكن أن يُعزز من كفاءة التموضع الاستراتيجي من خلال تحسين عمليات الفهم المشترك، والتكيف الاستراتيجي، والانسجام بين التوجهات الفردية والأهداف الكلية للمنظمة. ومع ذلك، لا تزال هذه العلاقة في الأدبيات التنظيمية تُدرس بطرائق تجزيئية أو من منظور إداري تقليدي يفتقر إلى البعد الديناميكي والتحليلي المتكامل.
كما تُظهر مراجعة الدراسات العراقية الميدانية ندرة البحوث التطبيقية التي عالجت هذا الموضوع في قطاع الصناعات الغذائية تحديداً، رغم أنه من القطاعات الحيوية التي تواجه تحديات تنافسية متزايدة، تتطلب مستوى عالياً من المرونة التنظيمية والقدرة على إعادة التموضع الاستراتيجي في ضوء التحولات السوقية والاقتصادية، وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الوعي بالديناميكيات التنظيمية بوصفه مصدراً للمعرفة التنظيمية غير الرسمية وبين تعزيز التموضع الاستراتيجي بوصفه نتاجاً للقدرة التكيفية والإدراكية للمنظمة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تطبق هذا الترابط في بيئة عراقية صناعية معاصرة، مما يثري الأدبيات المحلية والعربية بمؤشرات واقعية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية الاستراتيجية في الشركات الوطنية.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولا: وصف متغيرات البحث

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور الوعي بالديناميكيات التنظيمية في تعزيز التموضع الاستراتيجي، إذ كان مجتمع البحث هو جميع العاملين في شركة الاتحاد لصناعة السكر من كوادر إدارية وفنية، وقد تم توزيع (300) استبانة وكان استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (262) استمارة، ويشتمل هذا المبحث على عرض البيانات. والمعلومات وتحليلهما، بعد أن تم جمعها بواسطة استمارات الاستبيان من مجتمع البحث، كما يهدف إلى التعرف على مستوى الأبعاد. على وفق متغيراتها المتمثلة بـ (الديناميكيات التنظيمية، التموضع الاستراتيجي)، وقد استخدم الباحث مقياس (Likert) الخماسي لهذا الغرض، الذي يتوزع على خمسة أوزان متسلسلة من أعلى وزن لها وهو (5) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق بشدة) إلى اقل وزن لها، الذي أعطي له (1) درجة واحدة ليمثل حقل الإجابة (لا اتفق بشدة)، وبينهما أوزان أخرى هي. (2-3-4) لتمثل حقول الإجابة (لا اتفق – محايد – اتفق) على التوالي، ليتم بعد ذلك استخراج. المؤشرات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (30) فقرة موزعة على المتغيرين الرئيسيين وبواقع ثلاث أسئلة لكل بُعد من أبعاد المتغيرات الرئيسة، حيث كانت فقرات متغير (الديناميكيات التنظيمية) (15) فقرة، ومتغير التموضع الاستراتيجي (15) فقرة، وقد تم عرضها على عدد من السادة الخبراء والمحكمين للأخذ بآرائهم لتناسبها مع العينة المستهدفة.

تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغيرات البحث

نستعرض استجابة آراء عينة المبحوثين فيما يخص متغير (الديناميكيات التنظيمية) على وفق تحليل النتائج بالبرامج الإحصائية للوصول. إلى المؤشرات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري. لاستجابة العينة المبحوثة، ويوضح الجدول (1) النتائج المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير (الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي)، التي تتضمن الوسط. الحسابي والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على الانسجام أو التجانس في. استجابات العينة المبحوثة، لكل بعد من أبعاد المتغير المذكور.

جدول (1) وصف المتغيرات الخاصة بالبحث في إطار النتائج الميدانية

المتغيرات	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الديناميكيات التنظيمية	262	1.55	4.53	2.933	0.462
التموضع الاستراتيجي	262	2.00	4.59	3.003	0.614
الهيكل التنظيمي	262	1.00	5.00	2.845	0.725
الثقافة التنظيمية	262	1.14	5.00	3.009	0.866
التواصل	262	1.62	4.85	2.652	0.617
السلطة والسياسة	262	2.00	4.12	3.002	0.580
القيادة	262	1.00	4.56	2.753	0.711
إدارة التغيير	262	1.31	4.81	3.010	0.855
توجيه الزبائن	262	1.41	5.00	3.202	0.745
توجيه المنافسين	262	1.00	5.00	2.988	0.840
القدرة التسويقية	262	1.00	4.33	3.000	0.790
التوجه نحو الابتكار	262	1.50	4.00	2.910	0.552
البيئة الديناميكية التنظيمية	262	2.00	4.50	3.085	0.598
حجم العينة	262				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

بالاستناد إلى القيم الإحصائية المقدمة في الجدول (1)، يمكن استخلاص بعض النتائج حول طبيعة المتغيرات المدروسة وسلوكها داخل العينة المكونة من (262) مستجيبا. معظم المتوسطات تتراوح بين (2.6) و (3.2)، مما يشير إلى مواقف متوسطة للمستجيبين تجاه هذه المفاهيم التنظيمية والقيادية. كما تمثل القيم القصوى (5.00 و1.00) لبعض المتغيرات على وجود تباين في وجهات النظر بين أفراد العينة. المتغيرات التي لديها انحراف معياري مرتفع أكبر من (0.8) اذ تشير إلى وجود تباين كبير في الآراء حولها، مثل الثقافة التنظيمية، توجيه الزبائن، وتوجيه المنافسين. إذا كانت هذه البيانات تخص بيئة العمل، فهذا يشير إلى أن هناك مستوى معتدلًا من المرونة في الديناميكيات التنظيمية، مع وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل التموضع الاستراتيجي وتوجيه الزبائن، كذلك وجود تفاوت واسع في تقييم بعض الجوانب مما يعني أن هناك مجموعات داخل العينة لها تجارب مختلفة بشكل كبير مع ديناميكيات المنظمة وثقافتها التنظيمية.

ومن منظور إداري، يمكن تفسير هذه النتائج بأن شركة الاتحاد للصناعات الغذائية ما زالت في مرحلة بناء وعي تنظيمي متوازن، إذ تُظهر نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية أن الإدراك الجماعي لمفاهيم القيادة والثقافة والتموضع لم يصل بعد إلى مستوى النضج الكامل، وهذا يستدعي تعزيز برامج الاتصال الداخلي والتدريب الإداري لردم الفجوة في الفهم التنظيمي، وتوحيد إدراك العاملين تجاه أهداف الشركة واتجاهاتها الاستراتيجية.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

1. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

من خلال الجدول (2) يتضح ان علاقة سلبية قوية بين الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.783) بمعنى أنه كلما زادت الديناميكيات التنظيمية، انخفض التموضع الاستراتيجي، والعكس صحيح. اما مستوى الدلالة فقد كان معنويا عند مستوى ثقة (99%)، مما يعني ان العلاقة دالة احصائيا، مما يعني ان الديناميكيات التنظيمية تمتلك ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح، وتأسيس أنظمة فعالة تقلل من ضغوط المنافسين. والتموضع الاستراتيجي يعكس حالة عدم التوازن والاضطراب داخل المنظمة، والتي تقل عندما تكون الديناميكيات التنظيمية قوية.

جدول (2) مصفوفة الارتباط بين التموضع الاستراتيجي والديناميكيات التنظيمية

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة			
		الديناميكيات التنظيمية	التموضع الاستراتيجي
الديناميكيات التنظيمية	Pearson Correlation	1	-.783**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	262	262
التموضع الاستراتيجي	Pearson Correlation	-.783**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	262	262
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج Spss

أما الفروض الفرعية فيمكن تفسيرها من خلال مصفوفة الارتباط كما موضحة في الجدول (3) إذ يقلل الهيكل التنظيمي من توجيه الزبائن، القدرة التسويقية، والتموضع الاستراتيجي، مما يشير إلى أن الديناميكيات التنظيمية تعزز التموضع الاستراتيجي وتحد من المشكلات السوقية السلبية. أما الثقافة التنظيمية فلها علاقة سلبية مع توجيه المنافسين، مما يعني أن ثقافة المنظمة قد تتأثر بالهيكل التنظيمي وتؤثر على توجيه المنافسين، وعلاقة إيجابية قوية مع الديناميكيات التنظيمية، مما يشير إلى أن ثقافة المنظمة يمكن أن تكون فعالة في إدارة بيئة العمل بطرق تدعم التوجه نحو الابتكار والبيئة الالكترونية بطرق مبتكرة رغم الأسلوب التقليدي. وعلاقة سلبية معتدلة مع التموضع الاستراتيجي، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية قد تعزز من بعض أبعاد التموضع الاستراتيجي.

جدول (3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

المتغيرات الرئيسة والفرعية		الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	التواصل	السلطة والسياسة	القيادة	إدارة التغيير	توجيه الزبائن	توجيه المنافسين	القدرة التسويقية	التوجه نحو الابتكار	البيئة الديناميكية الالكترونية	الديناميكيات التنظيمية	التموضع الاستراتيجي
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	-0.064	-.644**	0.012	-.622**	-.66**	-.689**	0.012	-.649**	-.611**	0.045	-.669**	.641**
	Sig. (2-tailed)		0.461	0.000	0.893	0.000	0.000	0.000	0.893	0.000	0.000	0.893	0.000	0.000
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	-0.064	1	-0.155	-.733**	0.067	-0.012	-0.025	-.707**	0.051	-0.045	-.712**	-.364**	.724**
	Sig. (2-	0.461	0.000	0.613	0.000	0.485	0.75	0.770	0.000	0.560	0.770	0.000	0.000	0.000

	tailed)						6							
التواصل	Pearson Correlation	0.369	-0.075	1	0.256	0.452	-.614**	-.621**	0.150	-.656**	-.614**	0.150	-.753**	.651**
	Sig. (2-tailed)		0.463	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.893	0.000	0.000	0.836	0.000	0.000
السلطة والسياسة	Pearson Correlation	-0.058	0.654	-.733**	1	-.642**	0.555	-0.155	-.733**	0.051	-0.156	-.774**	-.422**	.654**
	Sig. (2-tailed)	0.463		0.000	0.156	0.000	0.670	0.670	0.000	0.513	0.670	0.000	0.000	0.000
القيادة	Pearson Correlation		-0.061	-5.390	0.658	1	0.365	-0.132	0.455	0.062	-0.112	-.796**	-.623**	.649**
	Sig. (2-tailed)		0.536	0.000	-.736**	0.465	0.633	0.682	0.000	0.54	0.601	0.000	0.000	0.000
إدارة التغيير	Pearson Correlation	-0.069	0.255	0.062	0.000	0.442	1	0.658	0.588	0.085	0.547	-.723**	-.362**	.793**
	Sig. (2-tailed)	0.499	0.000	0.893	-5.370	0.000	0.665	0.251	0.652	0.59	0.665	0.000	0.000	0.000
توجيه الزبائن	Pearson Correlation	-.649**	0.051	-.649**	0.678	-.652**	0.745	1	-0.012	0.55	-0.235	-.850**	.691**	-.409**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.560	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.894	0.036	0.623	0.000	0.000	0.000
توجيه المنافسين	Pearson Correlation	0.012	-.707**	0.012	-.756**	0.256	0.462	0.028	1	-0.012	0.569	-0.365	.540**	-.536**
	Sig. (2-tailed)	0.893	0.000	0.893	0.852	0.000	0.865	0.750	0.652	0.894	0259.	0.658	0.000	0.000
القدرة التسويقية	Pearson Correlation	-.689**	-0.025	-.689**	-.649**	-.669**	-0.029	-.689**	.0366	1	.392**	0.359	.721**	-.496**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.770	0.000	0.000	0.000	0.770	0.000	0.750	0.000	0.852	0.000	0.000	0.000
التوجه نحو الابتكار	Pearson Correlation	0.077	-.737**	0.056	0.057	-.797**	0.056	0.079	-.737**	0.056	1	-0.532	.562**	-.518**
	Sig. (2-tailed)	0.822	0.000	0.845	0.722	0.000	0.845	0.822	0.000	0.845	0.000	0.813	0.000	0.000
البيئة الديناميكية الالكترونية	Pearson Correlation	-.659**	-0.035	-.659**	-.649**	-0.063	-.659**	-.659**	-0.035	-.659**	-0.037	1	.763**	-.422**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.755	0.000	0.763	0.000	0.000	0.798	0.000	0.000	0.712	0.000	0.000	0.000
الديناميكيات التنظيمية	Pearson Correlation	.641**	.724**	.641**	.631**	.795**	.663**	-.496**	-.536**	-.409**	-.521**	-.496**	1	-.742**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التموضع الاستراتيجي	Pearson Correlation	-.669**	-.364**	-.669**	.713**	.532**	.681**	.721**	.540**	.691**	.585**	.722**	-.742**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج spss

2. تحليل التأثير بين متغيرات البحث

أ. اختبار الفرضية الرئيسة:

يوضح الجدول (4) أن (57.2%) من التغيرات في "التموضع الاستراتيجي" يمكن تفسيرها بواسطة "الديناميكيات التنظيمية"، مما يشير إلى تأثير قوي لهذه الديناميكيات على التموضع الاستراتيجي.

كما تمثل قيمة (F) المحسوبة (147.583) أكبر من (F) الجدولية (3.606): مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، وهناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وتمثل معامل بيتا ($\beta = -0.699$): إلى وجود علاقة عكسية قوية، مما يعني أن زيادة الديناميكيات التنظيمية تؤدي إلى انخفاض التموضع الاستراتيجي.

كما إن قيمة (t) المحسوبة (13.327-) أصغر من (t) الجدولية (1.978) من حيث القيمة المطلقة: مما يشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن العلاقة ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية قوية.

جدول (4) تأثير الديناميكيات التنظيمية في التموضع الاستراتيجي

النتيجة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	معامل بيتا (β)	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	R^2	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تأثير معنوي	1.978	-13.327	-0.699	3.606	147.583	0.572	التموضع الاستراتيجي	الديناميكيات التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

ب. اختبار الفرضيات الفرعية

إن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية هي كما في الجدول (5) حيث يشير الارتباط (.763[a]) إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغير المستقل (الديناميكيات التنظيمية) والمتغير التابع (التموضع الاستراتيجي). كما يوضح (R Square) أن (60) من التغيرات في التموضع الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال الديناميكيات التنظيمية، بينما (40) من التغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. في حين تشير قيمة (F) إلى (101.885) مع Sig = 0.000 مما يدلل أن النموذج دال إحصائيًا عند مستوى (0.01) مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بشكل معنوي على التموضع الاستراتيجي. أما تقديرات معاملات الانحدار (Coefficients Estimates) فتشير إلى (5.269) هو الثابت (Constant)، ويمثل قيمة التموضع الاستراتيجي عندما تكون الديناميكيات التنظيمية صفراً. (B=−0.309) للديناميكيات التنظيمية تأثير سلبي، مما يعني أنه كلما زادت الديناميكيات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، ينخفض التموضع الاستراتيجي بمقدار (0.309). و (B=−0.522) الديناميكيات التنظيمية تأثير سلبي أكبر، أي أن زيادة الديناميكيات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تقلل التموضع الاستراتيجي بمقدار (0.522). وكلتاهما دالة إحصائيًا عند مستوى (p<0.01)، مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر بشكل معنوي على التموضع الاستراتيجي.

جدول (5) تأثير المتغير المستقل على التموضع الاستراتيجي

Model Summary		ANOVAa	
R	R Square	F	Sig.
.763	0.641	101.885	.000[b]
التقديرات			
model	B	t	Sig.
(Constant)	5.269	31.360	0.000
close	-0.309	-7.407	0.000
open	-0.522	-12.787	0.000

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج spss

مناقشة النتائج المتناقضة

تُظهر النتائج وجود علاقة قوية بين الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي، وهو ما يدعم الاتجاهات النظرية التي تؤكد أهمية البعد الداخلي في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، إلا أن ظهور معاملات انحدار سالبة لبعض الأبعاد يشير إلى أن بعض مكوّنات الديناميكيات التنظيمية قد تعمل بشكل يعاكس الاتجاه المتوقع، ربما بسبب ضعف التنسيق الداخلي أو عدم اتساق الممارسات التنظيمية مع متطلبات البيئة الخارجية، ويعكس هذا التباين أن أثر الديناميكيات التنظيمية ليس أحادي الاتجاه، بل يعتمد على طبيعة البُعد التنظيمي نفسه وكيفية تفعيله داخل المنظمة.

وبذلك تؤكد النتائج ضرورة تبني مقاربة انتقائية في إدارة الديناميكيات التنظيمية، بما يعزز تأثيرها الإيجابي ويحد من الجوانب السلبية التي قد تضعف التموضع الاستراتيجي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات وآلية تنفيذها

أولاً: الاستنتاجات

1. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي للمنظمة، إذ يسهم هذا الارتباط في تعزيز قدراتها التسويقية ودعم توجهها نحو الابتكار.
2. يُعد التوجه الابتكاري مورداً استراتيجياً محورياً داخل المنظمة، لما يمتلكه من قدرة على خلق ميزة تنافسية عبر أساليب التسويق وتقنياته ونماذج الأعمال المبتكرة.
3. تتمكن المنظمات التي تمتلك وعياً معمقاً بديناميكيتها التنظيمية الداخلية من صياغة رؤى وخطط استراتيجية متفردة، وهو ما يمنحها قدرة أعلى على المنافسة ويعزز فرصها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين الأقل إدراكاً لبُعدها الداخلي.
4. إن ضعف الوعي بالديناميكيات التنظيمية الداخلية يؤدي إلى إنتاج استراتيجيات هشّة محدودة الفاعلية، ويجعل المنظمة عاجزة عن التكيف مع التحولات البيئية الخارجية، الأمر الذي يقلص أمد قدرتها التنافسية ويضعف قدرتها على ترسيخ موقع استراتيجي ثابت في السوق.

5. تلعب أبعاد الديناميكيات التنظيمية كالثقافة التنظيمية، والهيكل المرن، وإدارة التغيير الفعّالة، والقيادة دوراً جوهرياً في تمكين المنظمة من تبني التغيير والتحسين المستمر، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في تعزيز موقعها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي أعلى.
6. العلاقة بين الديناميكيات التنظيمية والتموضع الاستراتيجي علاقة تفاعلية تبادلية، فكلما زاد وعي المنظمة بخصائصها وعملياتها الداخلية، ازدادت قدرتها على كسب حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية والاستقرار في بيئة الأعمال، مما يدفعها إلى موقع استراتيجي أكثر قوة وفاعلية.

ثانياً: التوصيات

تم ترتيب التوصيات حسب الأولوية والجدوى العلمية وكما يلي:

1. تبنّي نهج الأنظمة الذكية في العمليات التنظيمية: تُعدّ هذه الخطوة الركيزة الأولى لتعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي في جمع البيانات وتحليلها ودعم القرارات، حيث يمثل هذا التوجه البنية التحتية الرقمية التي تُسهم في رفع كفاءة الديناميكيات التنظيمية وتُحسن التموضع الاستراتيجي في الأسواق التنافسية.
2. تصميم هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتطوير: تأتي هذه التوصية في المرتبة الثانية لما للهياكل التنظيمية من دور محوري في تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات، فالهياكل المرنة تتيح سرعة الاستجابة وإعادة توزيع الأدوار والموارد دون الإخلال بالاستقرار الداخلي، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تعزيز الديناميكيات التنظيمية.
3. تحفيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتكيّف: تُعد الثقافة التنظيمية الموجه الرئيس للسلوك التنظيمي، لذلك، فإن بناء ثقافة إيجابية قائمة على التعلّم والانفتاح على التغيير يمكّن الأفراد من التفاعل بمرونة مع التحديات والمستجدات، ويُعزز من الانسجام بين الأهداف الفردية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.
4. الاعتماد على ممارسات الاستماع الاستراتيجي: يمثل الاستماع الاستراتيجي أداة فعّالة لفهم بيئة المنافسة وتحليل توجهات السوق، اذ من خلاله يمكن للمنظمة جمع معلومات دقيقة عن الأطراف المتنافسة، واتخاذ قرارات واقعية تدعم الابتكار والتموضع الاستراتيجي المتميز، خاصة في بيئة صناعية تتسم بالتقلب والتنافس الحاد.
5. إنشاء ندوات تثقيفية لترسيخ الوعي بالديناميكيات التنظيمية: تأتي هذه التوصية في المرحلة الأخيرة من حيث التنفيذ (لكنها مستمرة بالتوازي) إذ تُسهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين وتوضيح أهمية الديناميكيات التنظيمية في دعم الأداء والتموضع الاستراتيجي، وهي خطوة داعمة لجميع التوصيات السابقة لضمان استدامة الفهم والممارسات الجديدة داخل المنظمة.

ثالثاً: آلية تنفيذ التوصيات

1. تعزيز الوعي بالديناميكيات التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال عقد برامج وورش عمل للتثقيف بدور الديناميكيات الهام والفعال في الاستجابة للتغيرات والتهديدات الخارجية.
2. عقد اجتماعات دورية هدفها المتابعة وتقييم الاستراتيجيات وربط الأداء الديناميكي بالسياق الاستراتيجي وعلى ضوء المتابعة والتقييم يمكن إجراء التغيرات اللازمة وإجراء التحسين المستمر لضمان التموضع الجيد والفعال.
3. استخدام نظام Dashboard وهي عبارة عن لوحات المعلومات الإستراتيجية التي تساعد القادة والمديرين التنفيذيين على تتبع مؤشرات الأداء واتخاذ قرارات إستراتيجية وفقا للأهداف التنظيمية.
4. تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الممارسات الإدارية التنظيمية التي تدعم التغيير والتكييف مثل إتباع القيادة الذاتية للأفراد وتمكين الأفراد واللامركزية في اتخاذ القرارات.
5. تطوير الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية الديناميكية من خلال تبني أفكار إبداعية وتشجيع الابتكار لتجاوز العقلية التقليدية وتعزيز مكانتها وموضعها الاستراتيجي.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. Cogent Business & Management, 11(1), 2375623. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623
2. Abdeen, H., Al-Hajri, M., & Al-Farsi, S. (2025). Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. Administrative Decision. (In press).
3. Abdelwahed, N. A. A., El-Melegy, A., & Hassan, S. (2025). Enabling sustainable futures: Examining organizational dynamics and technology platforms in

General Company for Soft Drinks. International Journal of Studies in Business, Economics and Strategy, 2(2), 1–18.

12. Hussein, Z. (2013). Effective communication achieves successful organizational change. Journal of Business and Management, 3(2), 43–52.
13. Imaobong, A., & Kehinde, O. (2020). The effect of product quality positioning on customer satisfaction of international fast-food franchises in Lagos, Nigeria. Academy of Entrepreneurship Journal, 26(4), 1–14.
14. Jia, Y. (2015). Strategic positioning: A key point in business transformation—Uncovering Xiangqing's transformation. The Open Journal of Social Sciences, 3(10), 67–73. https://doi.org/10.4236/jss.2015.310009
15. Maksimova, V. (2023). Organizational structures supporting change: Challenges and limitations. Discovery Children's Home–Varna: Economic Series, 12(2), 99–106.
16. Mazraq, V. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models of organizational transformation. In Insights into artificial intelligence in times of disruption: Theoretical background to applications (pp. 135–162). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9999-9.ch007
17. Mutindi, S., & Kiyongo, J. (2023). Organizational dynamics and performance of publicly listed commercial banks in Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 4(3), 401–414.
18. Nyaberi, J. P. L. (2021). Strategic positioning, external environment and sustainable firm's competitive advantage: A review of theoretical and empirical literature. International Journal of Social Science and Humanities Research, 9(4), 179–191. Retrieved from http://www.researchpublish.com/
19. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–156.

digital transformation to achieve firm sustainability. International Journal of Innovation Science. https://doi.org/10.1108/IJIS-2025

4. Al-Amin, N., & Khan, M. A. (2024). Enhancing competitive advantage in the digital age: The role of dynamic capabilities, innovation, and leadership. Dynasty International Journal of Economics, Finance, and Accounting (DIJEFA), 5(5), 1–12.
5. Al-Zoubi, H. M., & Yanamandra, R. (2024). Managing the interaction between innovation orientation, dynamic capabilities, and digital supply chain optimization: Empirical insights from SMEs. Uncertain Supply Chain Management, 12(2), 649–658. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.010
6. Baines, T., Lightfoot, H., Williams, G. M., & Greenough, R. (2005). Strategic positioning: An integrated decision process for manufacturers. International Journal of Operations & Production Management, 25(2), 180–201. https://doi.org/10.1108/01443570510576919
7. Bekata, A. T., & Kiro, C. A. (2024). Customer orientation, open innovation, and firm performance: Evidence from Ethiopian SMEs. Cogent Business & Management, 11(1), 2320462. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320462
8. Fairholm, G. W. (2009). Organizational power politics: Tactics in organizational leadership. ABC-CLIO.
9. Fazlur Rahman, M. A., Rianta, S., & Rafay Ras, A. (2024). The role of competitive intelligence in strategic decision making: A literature review. Asian Journal of Engineering, Social and Health, 3(10), 2307–2324.
10. Fu, C., Indiran, L., & Kohar, O. H. A. (2024). Entrepreneurial orientation and innovation: A systematic review. Journal of Social Sciences, 368–398.
11. Hussein, A. K., & Hadi, M. J. (2023). Strategic positioning as a key driver for enhancing value added in industrial organizations: A survey study in the

20. Rosadi, B. E., Sitangang, T. W., & Aspari, M. (2024). Spurring growth: The power of innovation in organizational dynamics. Journal of Innovation and Technology Efficiency in Organization, 2(1), 32–43.

21. Sair, S. A. (2014). Consumer psyche and positioning strategies. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 8(1), 58–73.

22. Tejano, Z. (2023). Adapting to change: Exploring organizational structures and their impact on transformation. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.4652219

23. Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. International Business Education Journal, 13(1), 95–107.

24. Wahyuningsih, D. D., Pratama, A., & Nurhayati, S. (2024). Importance of organizational culture in digital era. In Proceedings of the International Conference on Health Science, Green Economics, Educational Review and Technology (Vol. 6, No. 2).

25. Zahra, Z., Khan, S., & Ahmed, T. (2023). Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. Cogent Business & Management, 10(2), 2204592. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592

26. Zhang, X. H., Alwie, A. B., & Rosli, A. B. (2024). The synergistic effects of customer orientation and knowledge management on firm performance. Environment and Social Psychology, 9(10), 3052.