

## الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

أ.م.د. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق أ.م.د. سامي أحمد عباس م.د. حميد علي أحمد

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية  
جمهورية العراق

### الملخص

زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء المنظمة من جانب، وفي تحديد التوجه الاستراتيجي لها من جانب آخر، وعليه فإن هدف البحث هو الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجيات الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ولتحقيق أهداف البحث أثرت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها في الاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS ver-20)، واستخدمت الوسائل الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب بـ (Spearman)، وذلك لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل الانحدار الخطي (Regression Linear) لقياس علاقات التأثير معتمدة الاستبانة كأداة للقياس من قبل (46) مسؤلاً على مستوى القيادات الإدارية العليا.

وتكمن أهمية البحث في تقديمه تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة. أما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمعاهد والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، أنواع التوجه الاستراتيجي.

### المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، وحيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلباً أو إيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، ومنها تحديد التوجه الاستراتيجي لكونه يتأثر بتفكير وقيم الإدارة العليا والعاملين فيها، وحيث إن التوجه الاستراتيجي يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في تحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا ما دفع الباحثين إلى دراسة الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية

\* تم استلام البحث في فبراير 2017، وقبل للنشر في إبريل 2017.

في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمات عامة والخدمية خاصة، كديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث لإعادة النظر فيما تعتمد من قيم ومعتقدات في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية.

وعليه تضمن هذا البحث جانبين (نظري وتطبيقي) على ثلاثة مباحث، خصص الأول لمنهجية البحث، أما الثاني فتناول الإطار النظري للبحث المتمثل في الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وخصص المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الجانب التطبيقي، مع تقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول- منهجية البحث

### أولاً - مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، إذ تُعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، إذ تتضمن طقوساً وممارساتٍ تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وحيث وجد أغلب الباحثين أن المشكلة الأساسية لدى أغلب المنظمات- ومنها المنظمات العراقية عامة والخدمية خاصة- هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة، مما انعكس على عدم قدرتها على تأسيس قاعدة قيمية وأخلاقية تساعد على تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ لاتزال تلك التوجهات بعيدة عن توظيف الثقافة اللازمة لتحديدها فضلاً عما يعانيه حقل الإدارة العراقية من ندرة الدراسات في هذا المجال الاستراتيجي، وحيث إن ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يحتاج إلى ثقافة متميزة تدعم تحديد توجهاتها الاستراتيجية، فعليه رأى الباحثون تجاوز مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤل الآتي:

هل ترتبط وتؤثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في «التعرف على مدى توافر مكونات الثقافة التنظيمية ودورها في التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي».

### ثانياً - أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية

- 1- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2- تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة (الارتباطية والتأثيرية) بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 4- تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 5- حث منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية- على حد سواء- على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

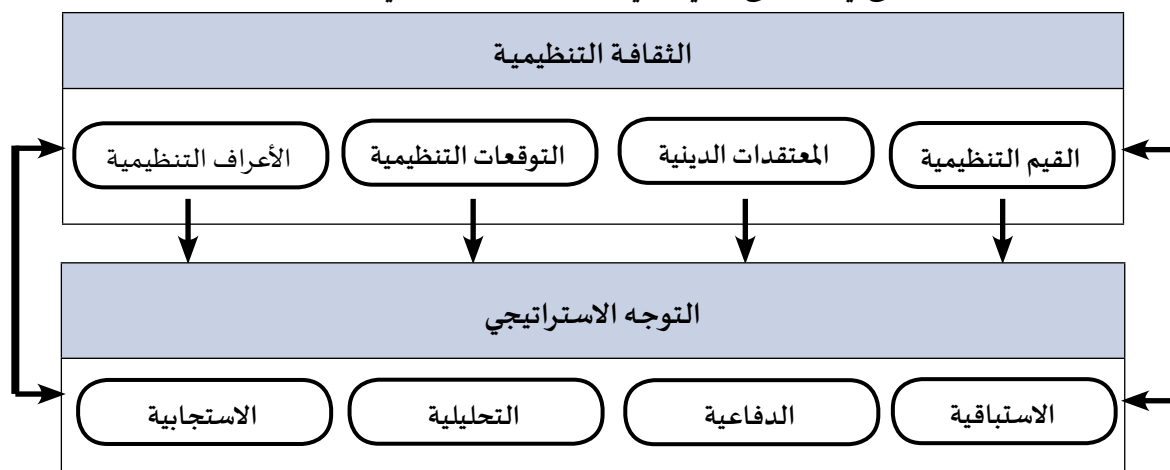
### ثالثاً - أهمية البحث

- قام البحث بإبراز أهمية متغيرات البحث في القطاع الخدمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 1- توجيه أنظار المنظمات عامة، وديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة، حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.

- 2- قام البحث بإبراز أهمية متغيرات البحث في القطاع الخدمي.
- 3- يمثل هذا البحث محاولة مهمة لتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واختبار علاقات الارتباط والتأثير.
- 4- تزويد المكتبة العراقية بتوليفة جديدة لمتغيرات (الثقافة التنظيمية، والتوجه الاستراتيجي) لم يتم تناولها سابقاً (على حد علم الباحثين).

#### رابعاً - نموذج البحث

لتحقيق أهداف البحث وفي إطار استكمال المعالجة المنهجية لأبعاد ومشكلة البحث تم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في الشركة المبحوثة، كما هو موضح في النموذج التالي الذي سيكون الموجه الأساسي لبناء فرضيات البحث.



المصدر من إعداد الباحثين

شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

#### خامساً - تساؤلات وفرضيات البحث

##### أ- التساؤلات:

- 1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2- ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

##### ب- الفرضيات:

تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر الثقافة التنظيمية وبدلالة معنوية في تحديد التوجه الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- تؤثر القيم التنظيمية وبدلالة معنوية في تحديد التوجه الاستراتيجي.
- 2- تؤثر المعتقدات التنظيمية وبدلالة معنوية في تحديد التوجه الاستراتيجي.
- 3- تؤثر التوقعات التنظيمية وبدلالة معنوية في تحديد التوجه الاستراتيجي.
- 4- تؤثر الأعراف التنظيمية وبدلالة معنوية في تحديد التوجه الاستراتيجي.

#### سادساً - مجتمع وعينة البحث

تم اختيار ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كموقع لإجراء البحث لكونها المسئولة بشكل مباشر عن رفع المستوى العلمي والثقافي لجميع المؤسسات التعليمية في العراق لاختبار الجانب التطبيقي، وتم جمع البيانات للفترة من 4/1-2015/7/1. وقد تمثلت عينة البحث بمن هم بمستوى (مدير عام، ومدراء، ورؤساء أقسام) في ديوان الوزارة المذكورة لكونهم المسؤولين عن تعزيز ثقافة الوزارة وتوجيه سلوكها باتجاه تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ تم توزيع (50) استبانة، تمت استعادتها جميعاً، أي إن نسبة الاستجابة كانت (100%).

#### سابعاً - أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة أعدت لغرض قياس الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مقياس (ليكرت) خماسي الاستجابة ذاته (اتفق بشدة 5 – لا أتفق بشدة 1). وتتكون الاستبانة من محورين أساسيين، خصص الأول لقياس عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) التي تم اختبارها بالاستبانة بالمقياس الذي اعتمده كل من الباحثين (عكاشة، 2008)، و(العاجز، 2011). وقد تم اختيار (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية للفقرات من (1-16)، وبواقع (4) فقرات لكل بعد من الأبعاد. أما المحور الثاني فقد خصص لقياس التوجه الاستراتيجي الذي اعتمد في تحديده على مقياس (أبو طه، 2012)، إذ تم اختيار (16) فقرة أيضاً للفقرات من (17-32) وبواقع (4) فقرات لكل بعد من الأبعاد أيضاً. وقد تم تكييف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة، تم إخضاعها لمعادلة (ألفا-كرونباخ)، وكانت قيمة الثقافة التنظيمية (0.887) وبلغ التوجه الاستراتيجي (0.898). وقد عرضت الاستبانة للتحكيم على كل من الأستاذ الدكتور/ فلاح تايه النعيمي (كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية)، والأستاذ الدكتور/ مؤيد نعمة الساعدي (معهد الإدارة المسيب)، والأستاذ الدكتور/ صلاح الدين حسين الهيتي (كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية).

#### ثامناً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد الباحثون في تحليل مستوى ونتائج البحث لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة تساؤلات وفرضيات البحث والمتمثلة في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، والانحدار، وألفا-كرونباخ.

وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (spss-ver20) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي تمخض عنها البحث.

#### تاسعاً - الدراسات السابقة

##### أ- الدراسات العربية:

- دراسة (التركستاني، 2001): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قرار تحويل المشروعات الحكومية للقطاع الخاص على ثقافة العاملين، بالتطبيق على العاملين في شركة الاتصالات السعودية بعد أن تحولت إلى شركة مساهمة، وقياس اتجاهات العاملين في المنظمة نحو التغيير، وتحويل المشروعات الحكومية للقطاع الخاص. وقد قامت الدراسة باختبار اتجاهات العاملين في الشركة انطلاقاً من أهمية مواقف واتجاهات العاملين

لمفهوم المخصصة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من توزيع استبانة على عينة تم اختيارها من العاملين بالشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب مراعاة الجوانب الثقافية عند القيام بتخصيص المشروعات الحكومية، ومحاولة تغيير ثقافة العاملين بعد التخصيص عن طريق التدريب، حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة من برنامج التخصيص.

- دراسة (العوفي، 2005): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة. وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحال، لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة هي هيئة الرقابة والتحقيق، وقد بلغ مجتمع الدراسة (167) موظفًا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وأن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط، وأن جميع قيم الثقافة التنظيمية التي تسود في الهيئة بمستوى متوسط، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل، والكفاءة، وفرق العمل، وأن هناك علاقة إيجابية بين متغير الثقافة التنظيمية وفعالية التطوير التنظيمي باستثناء متغير فعالية التدريب، فقد كانت العلاقة ضعيفة جدًا.

- دراسة (العجمي، 2011): هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتمت استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة بلغت (94%)، وقد بينت النتائج أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثراً موجباً ومباشراً على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على معدل نمو المبيعات كقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

- دراسة (حمزة، وتهاني، 2015): هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات واختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في قطاع آلات صالات بالسودان، ولاية الخرطوم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، والمتمثل في عدد من المديرين والموظفين بقطاع الاتصالات، وتم توزيع (250) استبانة، تم استرداد (160) منها صالحة للتحليل، أي بنسبة (76%) مما تم توزيعه. وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء، كما إن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بشركات الاتصالات، وأن شركات الاتصالات السودانية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز)، إذ تتعزز تلك الاستراتيجيات بصورة كبرى من خلال توافر البيانات والمعلومات، والبنية التكنولوجية للشركة، ورأس المال البشري، وبالتالي تحسين ثباتها وتطورها واستقرارها، فضلاً عن تطوير فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية.

## ب- الدراسات الأجنبية

- دراسة (Lok & Crawford, 2003): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي، والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، سواء أكان ذلك بشكل إيجابي أم بشكل سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي. وترفع الثقافة التنظيمية المرنة نسبة الرضا الوظيفي، والقيادة بالمشاركة، وتؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل، وترفع درجة الرضا الوظيفي، وتزيد

- الإنتاجي. وتؤثر الثقافة الوطنية بشكل متوسط على المتغيرات الديموغرافية، والمتغيرات القيادية. وتؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.
- دراسة (Amburgey, 2005): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية التي تُعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الوظيفية لاستنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، بالرغم من اختلاف المستوى التعليمي والجنس، وإن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وإن نمط القيادة التحويلية يساهم بدرجة أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.
- دراسة (Auh & Menguc, 2005) هدفت الدراسة إلى بيان أثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي والدور المعدل لكل من الاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف. وتكونت عينة الدراسة من (750) وحدة أعمال متنوعة تعمل في المصانع الأسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود تفاعل إيجابي بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع الاضطراب البيئي، وأن هناك تفاعلاً إيجابياً بين التنسيق الداخلي للوظائف والتوجه الريادي والتكنولوجي.
- دراسة (Collings, et al., 2010): هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي على المحصلات التنظيمية والمتضمنة مهارات العاملين، وقدراتهم، وتحفيز العاملين، بالإضافة إلى الأداء المالي. وتكونت عينة الدراسة من (340) شركة تركية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر على كل من مهارات العاملين، وقدراتهم، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل.

## المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

يتم في هذا الإطار تناول الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية، وكذلك الجوانب المختلفة للتوجه الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

### مفهوم الثقافة التنظيمية

عرف (Quinn & McGrath, 1985: 544) الثقافة التنظيمية بأنها ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية. ووصفها (هيجان، 1992: 12) بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد. وعبر عنها (القريوتي، 2000: 286) بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهمًا عامًا بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. وأشار (Schein, 2001: 10) على أنها الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، وهذه الطقوس تظهر ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة.

ووصفها (العطية، 2003: 326) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. ويشير (الفرحان، 2003: 16) أن Sehenn عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تُخترع وتُكتشف وتُطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. ولها مصداقية معتبرة وتعلم الأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير. ويشير (حريم، 2004: 328-327) إلى أن Kurtlewin وصفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ويرى (عبيسات، 2005: 14) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنمها الأفراد عن منظماتهم. كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص

ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة. ويشير (العميان، 2005: 311) إلى أن Wheelen عرّفها على أنها مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، وأن Shermer Born عبر عنها على أنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنطقة الواحدة.

ووصفها (الهيبي، 2005: 25) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تُعد الثقافة التنظيمية ميزة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها. ويشير (صباح، 2008: 6) إلى أن «كيرت لوين» عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

ويشير (Francois, 2006: 425) إلى أن «شين» عرفها بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتهم للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. ووصفها (عصفور، 2008: 47) بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء. ويوضح (حافظ، 2004: 14-15) أن (Moorhead & Criffin, 1995) عرفها بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة.

ويتضح مما تقدم:

#### أ- تمثل الثقافة التنظيمية:

- 1- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
- 2- نظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 3- طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
- 4- مجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.
- 5- مجموعة مبادئ وضعها وطورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها.
- 6- معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك، وكمرشد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

ب- توحد الثقافة التنظيمية الشعور والإحساس بالهوية وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين.

#### ج- تعتبر الثقافة التنظيمية:

- 1- ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 2- منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.
- 3- طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم وتؤثر في كفاءة وإنتاجية عملهم.
- 4- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والمجتمع.

#### أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت وتنوعت أنواع الثقافة التنظيمية، إذ قسمها (Cameron, 2003: 5) إلى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمية، وغير الرسمية، والتسويقية، والأدھوقراسية. وأشار (علي، 2005: 11) إلى أربعة أنواع هي ثقافة: الرجل القوي،

والعمل الجاد، والمراهنه، والعمليات. وحددها (صباح، 2008: 66) بثمانية أنواع هي: الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور، والضعيفة، والقوية. وقسمها (المربع، 2008: 57) إلى عشرة أنواع هي: (الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور، والنفوذ، والوظيفية أو العمل، والفرد، والملاءمة). ويشير (الكيلاني وأبو النادي، 2010: 5-6) إلى أن «دويلة» و«مرسي» قد أشارا إلى أربعة أنواع هي: (ثقافة الدور، المهام، والفرد، والقوة).

ولتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم توضيح الأنواع الآتية:

- 1- الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.
- 2- الثقافة غير الرسمية: تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل (Cameron, 2003: 5).
- 3- الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسئوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.
- 4- الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 5- الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.
- 6- ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطه والحذريين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالباً ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية، ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية والتحدث في أمور العمل وخاصة الأخطاء وكيفية تغطيتها.
- 7- ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- 8- ثقافة الدور- تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وترتكز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية (آل حسن، 2001: 5).
- 9- الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.
- 10- الثقافة القوية: تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها (صباح، 2008: 66).

### أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي: (عيدان، 2009: 8-9) عن (علي، 2005: 25)

- 1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
- 2- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.



- 3- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام (الشلوي، 2005: 35).
- 4- تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- 5- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم (الخليفة، 2008: 20-21).
- 6- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
- 7- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهمًا في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- 8- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 9- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم (القريوتي، 2000: 228).

### العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكه.
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع الأطراف الخارجية (المرسي وآخرون، 2002: 352).

### خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف ثقافة المنظمة بعدد من الخصائص أهمها:

- 1- الإنسانية: تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادرًا على صنع الثقافة ورسم محتواها (إسماعيل، 1986: 185)، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات (العوفي، 2005: 15-19).
- 2- الاكتساب والتعلم: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي، 1998: 74)، وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما إنه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يُشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة (كيث، 1976: 3).
- 3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما

- تعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات (جلبي، 1996: 73)، وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وخاصة متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (إسماعيل، 1986: 145).
- 4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابك العناصر المكونة لها وتعقدتها، وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكمًا ثقافيًا، وإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية (الساعاتي، 1998: 93).
- 5- الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته وتجعله قادرًا على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به (قمبر، 1989: 133)، وبذلك فإن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكمًا ثقافيًا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم (العتبي، 1995: 24).
- 6- القابلية على الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية في داخل الوحدات الإدارية للمنظمة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها (إسماعيل، 1986: 95).
- 7- التكامل- تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقًا متوازنًا ومتكاملًا، وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة، وتحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم (Ott, 1980: 50).
- 8- التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية (الساعاتي، 1998: 97)، وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية. لكن الأفراد العاملون يتقبلون التغيير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغيير في العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وبذلك فإن التغيير في العناصر المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جلبي، 1996: 57).

### مكونات الثقافة التنظيمية

- تُعبّر عن مجموعة من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:
- 1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل تفاهمًا مشتركًا في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والاهتمام بأداء الآخرين (العميان، 2005: 312). وبذلك فإنها تمثل دستورًا مرجعيًا يسمح بتصوير القرار والسلوك (شريف، 2012: 7)، وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يُعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبها لتلك القيم والعمل بموجبها (العوفي، 2005، 13).
- 2- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي؛ لأثرها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995: 399)، و(العميان، 2005: 312)، وبذلك تمثل المعتقدات التنظيمية أفكارًا مشتركة بين العاملين يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل، لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة (المدهون والجزراوي، 1995: 400).

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، وهي - عادةً - معايير متفق عليها، ولكنها غير مكتوبة، وواجبة الاتباع (المدهون والجزراوي، 1995: 399)، فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل (العميان، 2005: 313).

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون من المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعاً اجتماعياً معيناً، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995: 399) من (العوفي، 2005: 14)، و(العميان، 2005: 313).

وسيتم اختيار هذه المكونات لاختبارها في الجانب التطبيقي لأهميتها.

## ثانياً- التوجه الاستراتيجي:

### 1- المفهوم

عرف (Ginter et al., 1998- 174) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تحدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، وابتكار هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم)، وفهم ماهية الفلسفة والقيم، ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها. وأيده في ذلك (جندي، 2013: 16). ووصفه (Shunnaq & Reid, 2000: 21) على أنه جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجهاتهم مع البيئة المحيطة بهم وتلبية احتياجاتها. ويشير (زايد، 2003: 51-52) إلى أنه صيغة للأنشطة المحققة «ماذا نعمل». ويشير (بلعور، 2004: 16-17) على أن (Gatignon & Xuereb, 1997) وصفاه على أنه يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المنظمة لخلق سلوكيات خاصة تجلب لها الأداء العالي بصفة مستمرة. كما وصفه على أنه منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ووصفه أيضاً بأنه إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية المحيطة بهم.

ووضح (القطامين، 2004: 67) على أنه يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، إذ يسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في الوقت نفسه الذي يؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بعملها، أي أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن تتوجه إلى الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. ويرى (الزريقات، 2012: 293) على أن التوجه الاستراتيجي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق الميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم. وأشار (Hearths & Mahmood, 2013: 431) على أنه مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات، كما أنه وصفه على أنه الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنه موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات.

يتضح مما ورد سابقاً:

### أ- يمثل التوجه الاستراتيجي:

- منهج منظم يحدد عمل المنظمة للوصول إلى الأداء المتفوق.
- منظور بعيد المدى يحدد سلوك المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.
- مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تعمل على إحداث تغيير إيجابي في العناصر الداخلية للمنظمة، وتقليل العناصر السلبية المحيطة بها.

ب- يعبر التوجه الاستراتيجي عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 2- أهمية التوجه الاستراتيجي:

- أ- وضوح الرؤية المستقبلية: يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- ب- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: يساعد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تحقيق التأثير الملموس للمنظمة، فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثار المخاطر البيئية المحيطة بها.
- ج- تدعيم المركز التنافسي: يساعد التوجه الاستراتيجي على تعزيز مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزاي تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسها.
- د- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: يساعد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على توجيه مواردها نحو الوجهة الصحيحة على المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.
- هـ- القدرة على إحداث التغيير: يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئًا مرغوبًا يبعث على التحدي، وليس معوقًا لتحقيق الأهداف.
- و- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال التوجه الاستراتيجي يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم. (الدهدار، 2006: 59-60).

## 3- مهام التوجه الاستراتيجي: للتوجه الاستراتيجي مهام عديدة يمكن تلخيصها بما يأتي:

- أ- الموافقة على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة التي تقترحها الإدارة العليا.
- ب- دراسة قرارات الإدارة العليا ومقترحاتها وأنشطتها الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها من حيث قبولها أو رفضها أو إدخال تعديلات عليها لجعلها أكثر التزامًا بمصالح المنظمة بعيدة المدى.
- ج- جلب انتباه الإدارة العليا في المنظمة إلى الملاحظات ذات الصلة بعمل المنظمة وخططها الاستراتيجية، والتي ربما تكون مُهملة لانشغال الإدارة في تصريف أمورها اليومية (القطامين، 1996: 46) عن (الدهدار، 2006: 60-61).

## 4- أنواع التوجه الاستراتيجي:

تعددت أنواع التوجه الاستراتيجي، إذ أشار (Xuerab & Gatignon) عام 1997 إلى ثلاثة أنواع هي: التوجهات التكنولوجية، والتوجهات نحو المنافسين، والتوجهات نحو الزبائن. (بلعور، 2004: 17-16)، وقسمها عام 1992 إلى نوعين من التوجهات (توجه نحو الربح على المدى القصير، وتوجه نحو حصة السوق على المدى الطويل). (بلعور، 2004: 17-16). وحددها (Morgan & Strong, 2003: 36) بثلاثة أنواع هي: التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي. وعبر (Daya & Seyrek, 2005: 45) عن ثلاثة أنواع هي: التوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي، والتوجه نحو الزبائن. وحددها (Grinstein, 2008: 66) بنوعين (التوجه الريادي، والتوجه العالمي). وقسمها (Morgan & et al., 2009: 87) إلى ستة أنواع هي: التوجه الاستراتيجي العدائي، والتوجه الاستراتيجي التحليلي، والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي المستقبلي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي ذو المخاطرة. وعبر (Avci, 2011: 148) عن أربعة أنواع

هي: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي التحليلي، والتوجه الاستراتيجي الاستجابي). وأشار (Reulink, 2012: 15) إلى أربعة أنواع هي: توجه المورد، وتوجه السوق، وتوجه زيادة الأعمال، وتوجه التعلم). وقسمها (جندب، 2013: 19-22) إلى نوعين هما: التوجه الإبداعي، والتوجه الاستباقي.

ونظرًا لتعدد هذه الأنواع وتنوعها سيتم توضيح الأنواع الآتية:

أ- التوجه الاستراتيجي العدائي: ترتبط هذه الاستراتيجية بعدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، أو تباطؤها في ذلك، وذلك لعدم قدرتها على تنمية الموارد البشرية الخاصة بها بشكل أكبر من المنافسين.

ب- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: تعكس هذه الاستراتيجية مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية القادمة (Morgan & et al., 2009).

ج- التوجه الإبداعي: تشير هذه الاستراتيجية إلى مدى انفتاح المنظمة على تقديم أفكار جديدة، ومدى ميلها إلى التغيير. كما إنها تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد أشياء جديدة وتقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، واستغلال الفرص المتاحة لها بقدرة وكفاءة عالية (جندب، 2013: 19).

د- توجه التعلم الاستراتيجي: يشير إلى قدرة المنظمة على التعلم من الأخطاء، وتجميع معرفة جديدة لها أهمية كبيرة بعملية التطوير والابتكار.

هـ- توجه المورد الاستراتيجي: هو توجه داخلي تركز المنظمة فيه على تطوير وتوظيف قاعدة موارد المنظمة الفريدة والمتميزة، وتستخدم هذه الاستراتيجية لاستغلال الفرص أو تجديد التعاملات في بيئة العمل.

و- توجه السوق الاستراتيجي: هو توجه خارجي يسعى إلى إرضاء حاجات السوق وإنشاء قيمة عليا للعملاء مقارنة بالمنافسين، وتُعد هذه الاستراتيجية الأكثر أهمية، إذ تعمل على تنظيم أمورها الداخلية باتباع استراتيجية من الخارج إلى الداخل، بينما في توجه المورد الاستراتيجي يتم استغلال الفرص الخارجية في مجال قاعدة المورد، أي من الداخل إلى الخارج (Reulink, 2012- 15).

ز- التوجه الاستباقي: تعكس هذه الاستراتيجية السلوك الفعّال للمنظمة، إذ تمثل المكون الأساسي للابتكار والتجديد والمبادرات المتبنية من قبل المنظمة، وتستخدمها المنظمة لكي تكون رائدة في السوق (جندب، 2013: 22)، و (Morgan & et al., 2009) وهي استراتيجية موجهة نحو الخارج، إذ تسعى إلى خلق ميزة تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ تراقب باستمرار البيئة الخارجية، وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها؛ لكونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق إذ إن لديها نطاقًا واسعًا ومرنًا لمنتجاتها في السوق، لأنها تقوم بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتطورة، وبالتالي لديها قاعدة تكنولوجية واسعة (Avci, 2011- 148).

ح- التوجه الدفاعي: هي استراتيجية ذات توجه داخلي، أي عكس الاستراتيجية الاستباقية، إذ تؤكد المنظمة فيها على الكفاءة، وتسعى للحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات، نتيجة تركيزها الضيق، إذ تحتاج -نادراً- إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها وهياكلها وأساليب العمل فيها، إذ تعكس اهتمامها الأساسي على تحسين كفاءة العمليات، وتتأخر عن منافسها في الابتكار، وتبحث عن الفرص في مجال خبرتها (Avci, 2011- 148).

ط- التوجه الاستراتيجي التحليلي: تمثل هذه الاستراتيجية مزيجًا من خصائص الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية، إذ تركز المنظمة في هذه الاستراتيجية على الكفاءة والإنتاجية في السوق المستقرة، وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في السوق الحيوية أو المضطربة (Avci, 2011: 145) كما إنها تعكس قدرة المنظمة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي (Morgan & et al., 2009).

ي- التوجه الاستجابي: لا تعكس هذه الاستراتيجية توجهات السوق ولا تتنافس مع السوق، وسلوكها غير مستقر، وتتوجه قراراتها للمدى القصير وحسب المواقف المحيطة بها، إذ تحاول هذه الاستراتيجية الاستفادة من الفرص البيئية أو مخاطر السوق الحقيقية، ولا تحافظ على المعرفة المكتسبة للمنتجات في السوق. (Avci, 2011: 148).

وسيتم اختيار استراتيجيات التوجه الاستباقي، والتوجه الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي التحليلي، والتوجه الاستجابي- لاختبارها في الجانب التطبيقي؛ لأهميتها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

## المبحث الثالث - (الإطار التطبيقي)

أولاً - وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1- وصف وتشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية:

## الجدول رقم (1)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	النسب المئوية				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		تماماً	لا تفي	مجايد	تتفق			
<b>الثقافة التنظيمية</b>								
<b>القيم التنظيمية</b>								
1	يتقبل الموظفون في الوزارة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الوزارة وتطورها.	24%	40%	20	8	8	1.17	1
2	يتحمل الموظفون في الوزارة مسئولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر.	26	32	20	22	0%	1.10	2
3	يشعر الموظفون في الوزارة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.	12	36	18	24	10%	1.22	4
4	تعمل الوزارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.	24	30	16	20	10%	1.32	3
		<b>الوسط العام للقيم التنظيمية</b>				<b>3.48</b>	<b>1.24</b>	
<b>المعتقدات التنظيمية</b>								
5	يتوافر لدى الموظفين في الوزارة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	38	34	18	10	0	0.99	1
6	يعتقد الموظفون في الوزارة بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.	14	40	24	12	10	1.17	3
7	توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الوزارة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.	16	44	14	16	10	1.23	4
8	يعتقد الموظفون في الوزارة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.	32	26	18	12	12	1.37	2
		<b>الوسط العام للمعتقدات التنظيمية</b>				<b>3.52</b>	<b>1.20</b>	<b>1</b>
<b>التوقعات التنظيمية</b>								
9	تتوقع الوزارة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للوزارة.	36	34	16	10	4	1.14	1
10	يتوقع الموظفون أن الوزارة توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة الوزارة ومكانتها.	2	60	24	14	0	0.76	3
11	تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من الوزارة من حوافز ومكافآت.	10	24	28	34	4	1.08	4
12	يقوم الموظفون في الوزارة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم.	16	46	22	8	8	1.11	2
		<b>الوسط العام للتوقعات التنظيمية</b>				<b>3.50</b>	<b>1.22</b>	<b>2</b>
<b>الأعراف التنظيمية</b>								
13	يسعى الموظفون في الوزارة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.	14	50	14	12	10	1.18	1
14	يلتزم الموظفون بالوزارة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	16	34	24	14	12	1.25	2
15	تهتم الوزارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به.	16	16	36	20	12	1.23	4
16	يلتزم الموظفون في الوزارة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.	14	30	24	24	8	1.19	3
		<b>الوسط العام للأعراف التنظيمية</b>				<b>3.54</b>	<b>1.18</b>	<b>4</b>
		<b>الوسط العام للثقافة التنظيمية</b>				<b>3.56</b>	<b>1.12</b>	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss)

تشير نتائج الجدول (1) إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جاءت مرتفعة بشكل عام، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.56)، وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.12).

أما على مستوى الأبعاد فإن بعد (الأعراف التنظيمية) قد حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.18)، وإن جميع فقرات هذا البعد قد جاءت مرتفعة أيضاً وبدرجات متباينة بمستوى قوتها، إذ كانت الفقرة (13) «يسعى الموظفون في الوزارة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة» الأكثر مساهمة في إغناء الأعراف التنظيمية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.18). وتلها الفقرة (14) «يلتزم الموظفون بالوزارة بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار». وتلها الفقرة (16) «يلتزم الموظفون في الوزارة بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية». وكانت الفقرة (15) الأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد، إذ حصل على وسط حسابي مقداره (3.04)، وانحراف معياري (1.23). «تهتم الوزارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به». يليه في المرتبة الثانية من حيث الأبعاد بُعد «المعتقدات التنظيمية»، إذ حصل هذا البعد على وسط حسابي مقدار (3.52)، وانحراف معياري (1.20). وبدرجات مرتفعة ومتباينة من حيث الفقرات، إذ كانت الفقرة (5) الأكثر مساهمة في تشكيل هذا البعد بوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.99) «يتوافر لدى الموظفين في الوزارة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات». تلها الفقرة (8) «يعتقد الموظفون في الوزارة أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم». تلها الفقرة (7) «توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الوزارة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة».

أما الفقرة (6) فكانت الأقل مساهمة في إغناء هذا البعد بوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.17) «يعتقد الموظفون في الوزارة بأهمية تطوير علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة»، يليه في المرتبة الثالثة بُعد (التوقعات التنظيمية) بوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.22).

أما الفقرة الأكثر مساهمة في إغناء هذا البعد فكانت الفقرة (9)، بوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.14) «تتوقع الوزارة أن الموظفين يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية والتي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للوزارة». تليه الفقرة (12) «يقوم الموظفون في الوزارة ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم». تلها الفقرة (10) «يتوقع الموظفون أن الوزارة توفر الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملتزمون بقوانين الوزارة ويحافظون على سمعة الوزارة ومكانتها».

أما الفقرة الأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد فكانت الفقرة (11) «تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من الوزارة من حوافز ومكافآت»، بوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.08). وبلي ذلك في المرتبة الرابعة الأخيرة بُعد «القيم التنظيمية» بوسط حسابي قدره (3.48)، وانحراف معياري (1.24).

أما الفقرة الأكثر مساهمة في إغناء هذا البعد فكانت الفقرة (1) بوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.17) «يتقبل الموظفون في الوزارة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الوزارة وتطورها»، تلها الفقرة (2) «يتحمل الموظفون في الوزارة مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف»، تلها الفقرة (4) «تعمل الوزارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع».

أما الفقرة الأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد فكانت الفقرة (3) «يشعر الموظفون في الوزارة بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة»، بوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.22).

## 2- وصف وتشخيص أبعاد التوجه الاستراتيجي:

## الجدول رقم (2)

## الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					الفقرات	ت
			تماماً لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	تماماً أتفق		
<b>التوجه الاستراتيجي</b>									
<b>الاستباقية</b>									
1	1.29	3.36	8	22	20	26	24	17	تقوم الوزارة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حال ظهورها.
2	1.11	2.90	10	24	44	10	12	18	تقوم الوزارة بتطوير إجراءات العمل باستمرار.
3	1.20	2.80	12	26	36	12	14	19	تتحمل الوزارة مستوى عاليًا من التكاليف للبحث عن خطط وأساليب جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء والتعلم باستمرار.
4	0.97	2.80	14	32	38	14	2	20	تعقد الوزارة العديد من الندوات العلمية مع الجامعات والمؤسسات التابعة لها استعدادًا للتطورات البيئية التي يمكن أن تواجهها.
<b>1.20</b>	<b>2.94</b>	<b>الوسط العام للاستراتيجية الاستباقية</b>							
<b>الدفاعية</b>									
1	1.32	3.38	10	20	16	30	24	21	تقوم الوزارة بتطوير سياسات وإجراءات العمل عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية.
4	1.11	2.96	14	18	28	38	2	22	تجري الوزارة تعديلات في تقنياتها وهياكلها التنظيمية عندما تواجه حالات سلبية كالأزمات.
2	1.17	3.24	10	12	38	24	16	23	تسعى الوزارة إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة والحفاظ على مكانتها.
3	1.32	3.06	18	10	38	16	18	24	تفضل الوزارة العمل بأساليب وإجراءات تعرفها بشكل جيد بدلاً من العمل بأساليب وإجراءات عمل جديدة.
<b>1</b>	<b>1.09</b>	<b>3.22</b>	<b>الوسط العام للاستراتيجية الدفاعية</b>						
<b>الاستراتيجية التحليلية</b>									
3	1.10	2.66	16	30	30	20	4	25	تقوم الوزارة بتحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها من خلال عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها بدلاً من النمو السريع الغير المدروس.
4	0.84	2.52	8	46	32	14	0	26	تعمل الوزارة على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل.
1	1.06	2.94	4	38	26	24	8	27	تجري الوزارة تغييرات في مجال البحث والإنتاج العلمي بعد دراسة وتحليل الاحتياجات الأساسية.
2	1.19	2.74	14	32	32	10	12	28	تقوم الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار.
<b>0.86</b>	<b>2.90</b>	<b>الوسط العام للاستراتيجية التحليلية</b>							
<b>استراتيجية الاستجابة</b>									
3	1.14	2.92	6	32	44	0	18	29	تستجيب الوزارة للمتغيرات البيئية المحيطة بها بسرعة كبيرة.
4	1.27	2.64	20	30	30	6	14	30	تحافظ الوزارة على درجة عالية من المرونة في أعمالها، من أجل الاستجابة لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها بفعالية كبيرة.
2	1.05	3.08	2	30	40	14	14	31	تقوم الوزارة بالبحث عن حلول؛ استجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها أو بناءً على مدى حاجتها.
1	1.26	3.28	6	24	32	12	26	32	تعمل الوزارة على معالجة المشكلات غير المتوقعة حال وقوعها.
<b>2</b>	<b>1.92</b>	<b>3.18</b>	<b>الوسط العام للاستراتيجية الاستجابة</b>						
<b>1.18</b>	<b>3.12</b>	<b>الوسط العام للتوجه الاستراتيجي</b>							

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss)



تبين نتائج الجدول (2) أن مستوى التوجه الاستراتيجي لدى منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كانت مرتفعة بشكل عام، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.12)، وهي أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري (1.18).

أما على مستوى الأبعاد، فإن بُعد (الدفاعية) قد حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.09)، وإن جميع فقرات هذا البعد ما عدا فقرة واحدة جاءت أعلى من الوسط الفرضي، وبدرجات متباينة في مستوى قوتها، إذ كانت الفقرة (21) «تقوم الوزارة بتطوير سياسات وإجراءات العمل عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية» هي الأكثر مساهمة في إغناء بعد الدفاعية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.32). تليها الفقرة (23) «تسعى الوزارة إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة والحفاظ على مكانتها»، وتليها الفقرة (24) «تفضل الوزارة العمل بأساليب وإجراءات تعرفها بشكل جيد بدلاً من العمل بأساليب وإجراءات عمل جديدة». وكانت الفقرة (22) أقل من الوسط الفرضي والأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد، إذ حصل على وسط حسابي مقداره (2.96)، وانحراف معياري (1.11) «تجري الوزارة تعديلات في تقنياتها وهياكلها التنظيمية عندما تواجه حالات سلبية كالأزمات». يلي ذلك في المرتبة الثانية من حيث الأبعاد بُعد (الاستجابية)، إذ حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (3.18)، وانحراف معياري (1.92)، وبدرجات متباينة من حيث الفقرات، إذ كانت الفقرة (32) الأكثر مساهمة في تشكيل هذا البعد، بوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.26) «تعمل الوزارة على معالجة المشكلات غير المتوقعة حال ظهورها» تليها الفقرة (31) «تقوم الوزارة بالبحث عن حلول؛ استجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها أو بناءً على مدى حاجتها». تليها الفقرة (29) التي كانت أقل من الوسط الفرضي «تستجيب الوزارة للمتغيرات البيئية المحيطة بها بسرعة كبيرة»، تليها الفقرة (30) التي كانت أقل من الوسط الفرضي أيضاً، والأقل مساهمة في إغناء هذا البعد بوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (1.27) «تحافظ الوزارة على درجة عالية من المرونة في أعمالها من أجل الاستجابة لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها بفاعلية كبيرة»، يلي ذلك في المرتبة الثالثة بُعد (الاستباقية) الذي لم ينل مستوىً عاليًا من الأهمية، بوسط حسابي (2.94)، أقل من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (1.20).

أما الفقرة الأكثر مساهمة في إغناء هذا البعد فكانت الفقرة (17)، بوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.29) «تقوم الوزارة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حال ظهورها». تليها الفقرة (18) «تقوم الوزارة بتطوير سياسات وإجراءات العمل باستمرار». تليها الفقرة (19) «تتحمل الوزارة مستوىً عاليًا من التكاليف للبحث عن خطط وأساليب جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء والتعليم باستمرار».

أما الفقرة الأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد فكانت الفقرة (20) «تعقد الوزارة العديد من الندوات العلمية مع الجامعات والمؤسسات التابعة لها استعدادًا للتطورات البيئية التي من الممكن أن تواجهها»، بوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.97). يلي ذلك في المرتبة الرابعة الأخيرة بُعد «التحليلية» الذي لم ينل مستوىً عاليًا من الأهمية أيضاً، بوسط حسابي (2.90) أقل من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.86).

أما الفقرة الأكثر مساهمة في إغناء هذا البعد فكانت الفقرة (27)، بوسط حسابي (2.94) أقل من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (1.06) «تجري الوزارة تغييرات على خصائص خدماتها من أجل إغناء الجامعات من خلال دراسة وتحليل احتياجاتها الأساسية». تليها الفقرة (28) «تقوم الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار». تليها الفقرة (25) «تقوم الوزارة بتحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها من خلال عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها بدلاً من النمو السريع الغير المدروس».

أما الفقرة الأقل مساهمة في تشكيل هذا البعد فكانت الفقرة (26) «تعمل الوزارة على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل»، بوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (0.84).

## 3- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

الجدول رقم (3)  
معاملات الارتباط وقيم (t) بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

المؤشر الكلي للتوجه الاستراتيجي		أبعاد التوجه الاستراتيجي								أبعاد الثقافة التنظيمية
		الاستجابية		التحليلية		الدفاعية		الاستباقية		
r	t	R	t	R	T	R	T	R	t	
*0.398	3.66	**0.436	4.52	0.129	1.28	**0.697	6.64	*0.385	3.40	القيم التنظيمية
**0.482	4.62	**0.429	4.42	0.256	2.59	**0.589	5.68	0.422**	4.34	المعتقدات التنظيمية
**0.424	4.38	**0.525	5.22	0.200	3.12	*0.566	5.48	*0.323	3.22	التوقعات التنظيمية
**0.598	5.78	**0.619	6.18	*0.395	3.14	**0.627	6.22	0.622**	5.65	الأعراف التنظيمية
**0.494	4.82	**0.512	5.18	0.224	2.42	**0.622	6.14	0.412**	4.24	المؤشر الكلي للثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss)

n=50

علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01).

علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.05).

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة معنوية (0.01) = 2.3

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة معنوية (0.05) = 1.6

يبين الجدول (3) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الإجمالية (0.494)، وبلغت قيمة (t) المحتسبة (4.82)، وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (2.3)، بمستوى دلالة معنوية (0.01)، و(1.6) بمستوى دلالة معنوية (0.05). أما قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي (الاستراتيجية الاستباقية، والاستراتيجية الدفاعية، والاستراتيجية التحليلية، والاستراتيجية الاستجابية) فكانت على التوالي (\*\*0.412, \*0.622, \*0.224, \*\*0.512)، وقيمة (t) المحتسبة لكل بعد من هذه الأبعاد أكبر من قيمتها الجدولية. وهذه النتائج تحقق صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

أما بخصوص تحقق الفرضيات الفرعية، فيشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيم التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، إذ حققت ثلاث علاقات ارتباطاً من أصل أربع علاقات ما يشكل (75%) من الفرضية الفرعية الأولى، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي (\*0.398)، وبلغت قيمة (t) المحتسبة (3.66)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيمتي التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

ويبين الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين المعتقدات التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، إذ حققت ثلاث علاقات ارتباطاً أيضاً من أصل أربع علاقات، بما يشكل (75%) من الفرضية الفرعية الثانية، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي (\*\*0.482)، وقيمة (t) المحسوبة (4.62)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. ويشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين توقعات استراتيجيات الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، إذ حققت ثلاث علاقات ارتباطاً أيضاً من أصل أربع علاقات، بما يشكل (75%) أيضاً من الفرضية الفرعية الثالثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي (\*\*0.424). وبلغت قيمة (t) المحتسبة (4.38)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

ويوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الأعراف التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي. إذ حققت أربع علاقات ارتباطاً من أصل أربع علاقات، بما يشكل (100%) من الفرضية الفرعية الرابعة،

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي (0.598)\*\*، وبلغت قيمة (t) المحتسبة (5.78)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. أما على مستوى الأبعاد فتشير النتائج السابقة أن أعلى قيمة معامل ارتباط معنوية كانت بين بُعد الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وكانت أعلى قيمة معامل ارتباط معنوية لها مع الاستراتيجية «الدفاعية» بقيمة معامل ارتباط معنوية (0.627)\*\*، وقيمة (t) المحتسبة (6.22)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلي ذلك في المرتبة الثانية من حيث الأبعاد العلاقة بين بعد المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وكانت أعلى قيمة معامل ارتباط معنوية لها مع الاستراتيجية «الدفاعية» أيضاً بقيمة معامل ارتباط معنوية (0.589)\*\*، وقيمة (t) المحتسبة (5.68)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبلي ذلك في المرتبة الثالثة من حيث الأبعاد العلاقة بين بُعد التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وكانت أعلى قيمة معامل ارتباط معنوية لها مع الاستراتيجية الدفاعية أيضاً بقيمة معامل ارتباط معنوية (0.66)\*\*، وقيمة (t) المحتسبة (5.48)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأبعاد العلاقة بين بُعد القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وكانت أعلى قيمة معامل ارتباط معنوية لها مع الاستراتيجية «الدفاعية» أيضاً، بقيمة معامل ارتباط معنوية (0.679)\*\*، وقيمة (t) المحتسبة (6.64)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبهذه النتائج فقد تحققت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### 4- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

##### الجدول رقم (4)

##### نتائج تأثير الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي			المتغيرات التابعة
B	R2	F	
0.784	0.648	52.622	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss)

(f) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) (7.48).

(f) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) (3.98).

أوضحت نتائج معامل اختبار تأثير الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي والموضحة في جدول (4) أن قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (52.622)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.48)، و(3.98) عند مستوى معنوي (0.01)، و(0.05) على التوالي. وهذا يوضح وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة، وبدرجة ثقة (99%)، وهي نسبة عالية تشير إلى قوة درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي، وبلغت قيمة التحديد (R2) (0.648)، وهذا يشير إلى أن ما نسبته (64%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في تحديد التوجه الاستراتيجي هي نسبة عالية تعود إلى الثقافة التنظيمية، والنسبة الباقية (36%) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معامل (B) البالغة (0.784) يتضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي بنسبة (78%) من وحدة انحراف معياري واحد، وبذلك تحققت صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي والبحث.

ولاختبار علاقات التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي فقد تم إعداد الجدول (5) الذي يوضح:

أ- اختبار تأثير القيم التنظيمية في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي: توضح النتائج الواردة في الجدول (5) أن القيم التنظيمية تؤثر في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في الاستراتيجية (الاستباقية، الدفاعية، التحليلية، الاستجابية)، وذلك لأن جميع قيم (f) المحسوبة (28.490, 33.226, 30.828, 25.481) على التوالي أعلى من قيمة (F) الجدولية. وتوضح النتائج أيضاً أن القيم التنظيمية تؤثر في التوجه الاستراتيجي بشكل عام، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.618)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.462)،

وهذا يشير إلى أن ما نسبته (46.2%) من الاختلافات المفسرة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة تعود إلى القيم التنظيمية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى. وبلغت قيمة معامل (B) (0.588)، وهذا يشير إلى أن بُعد القيم التنظيمية يؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي بنسبة (58.8%) من وحدة انحراف معياري واحد. وتوضح النتائج السابقة تحقق صحة الفرضية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

ب- اختبار تأثير المعتقدات التنظيمية في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي: تشير النتائج الموضحة في الجدول (5) إلى أن المعتقدات التنظيمية تؤثر في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في الاستراتيجيات الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابية، وذلك لأن جميع قيم (f) المحسوبة (36.648، 40.366، 34.682، 40.222) على التوالي أعلى من قيمة (f) الجدولية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن المعتقدات التنظيمية تؤثر في التوجه الاستراتيجي بشكل عام، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (42.618)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.522). وهذا يشير إلى أن ما نسبته (52.2%) من الاختلافات المفسرة في تحديد التوجه الاستراتيجي تعود إلى المعتقدات التنظيمية، والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة معامل (B) (0.689). وهذا يشير إلى أن بُعد المعتقدات التنظيمية يؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة، وبنسبة (68.9%) من وحدة انحراف معياري واحد.

توضح النتائج السابقة تحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي للمعتقدات التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

ج- اختبار تأثير التوقعات التنظيمية في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن التوقعات التنظيمية تؤثر في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي للوزارة والمتمثلة في الاستراتيجيات الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابية؛ وذلك لأن جميع قيم (f) المحسوبة (36.628، 34.642، 32.826، 35.824) على التوالي أعلى من قيمة (f) الجدولية. وتوضح النتائج أيضاً أن التوقعات التنظيمية تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة بشكل عام، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (38.373)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.488). وهذا يشير إلى أن ما نسبته (48.8%) من الاختلافات المفسرة في تحديد التوجه الاستراتيجي تعود إلى التوقعات التنظيمية، والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة معامل (B) (0.646). وهذا يشير إلى أن بعد التوقعات التنظيمية يؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة بنسبة (64.6%) من وحدة انحراف معياري واحد. وتشير النتائج السابقة إلى تحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

د- اختبار تأثير الأعراف التنظيمية في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي: توضح النتائج الواردة في الجدول (5) أن الأعراف التنظيمية تؤثر في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابية، وذلك لأن جميع قيم (f) المحسوبة (38.614، 40.398، 36.428، 42.246) على التوالي أعلى من قيمة (f) الجدولية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الأعراف التنظيمية تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي بشكل عام، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (48.430)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.564)، وهذا يشير إلى أن ما نسبته (56.4%) من الاختلافات المفسرة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى الأعراف التنظيمية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى. وبلغت قيمة معامل (B) (0.726)، وهذا يشير إلى أن بعد الأعراف التنظيمية يؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة بنسبة (72.6%) من وحدة انحراف معياري واحد.

توضح النتائج الواردة فيما سبق تحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي للأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

الجدول رقم (5)

نتائج تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في استراتيجيات التوجه الاستراتيجي

المؤشر الكلي للتوجه الاستراتيجي		استراتيجيات التوجه الاستراتيجي									أبعاد الثقافة التنظيمية			
		الاستجابية			التحليلية			الدفاعية						
B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F	B	R2	F
0.588	0.462	32.618	0.512	0.528	30.828	0.488	0.420	25.481	0.518	0.530	33.226	0.502	0.442	28.490
0.689	0.522	42.618	0.642	0.528	40.222	0.520	0.536	34.682	0.660	0.530	40.366	0.522	0.546	36.648
0.646	4880.	38.373	0.518	0.540	35.824	0.514	0.526	32.826	0.520	0.542	36.628	0.518	0.528	34.642
0.726	0.564	48.430	662.0	0.532	40.398	0.518	0.512	36.428	0.688	0.544	42.246	0.536	0.512	38.614

n=50

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss)

ثالثاً- الاستنتاجات

- 1- تبين النتائج ارتفاع مستوى الالتزام بالأعراف التنظيمية لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تسعى الوزارة بالتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة والالتزام بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
- 2- يوجد اهتمام واضح لدى الوزارة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوافر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل بجودة عالية لزيادة المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.
- 3- تتوقع الوزارة أن يقوم العاملون بجميع واجباتهم ومهامهم المطلوبة طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية، وفي الوقت نفسه يقومون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الوزارة منهم.
- 4- توضح النتائج ارتفاع مستوى القيم التنظيمية لدى الوزارة، إذ يتقبل العاملون الضغوط والمخاطر، ويتحملون مسؤولية أداء المهام والواجبات من أجل مصلحة الوزارة وتطورها.
- 5- تركز الوزارة على الاستراتيجية الدفاعية في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ تقوم بتطوير سياسات وإجراءات العمل، وتحسين كفاءة العمليات القائمة عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأشطتها الرئيسية، والحفاظ على مكانتها.
- 6- تعمل الوزارة بالاستراتيجية الاستجابية في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ تقوم بمعالجة المشكلات غير المتوقعة حال وقوعها.
- 7- لم تنل الاستراتيجية الاستباقية الأهمية اللازمة من قبل الوزارة في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ لا يتوافر لها مستوى عالٍ من النفقات للبحث عن خطط وأساليب عمل جديد تساهم في تحسين جودة الأداء.
- 8- لم تنل الاستراتيجية التحليلية أي أهمية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة، إذ لا تعمل بدراسة ومسح وتحليل البيئة المحيطة بها لتحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها.
- 9- تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دورًا مهمًا وفعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.
- 10- تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، وهذا الارتباط والأثر ناتج عن إدراك الإدارات العليا في الوزارة، لأهمية الدور الفعال الذي تحدثه الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وخاصة الأعراف والمعتقدات التنظيمية في تحديد الاتجاهات وتوحيد القناعات تجاه تبني وتحديد نوع وطبيعة الاستراتيجية القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة من خلال العمل بأساليب وإجراءات عمل سليمة للحفاظ على مكانتها ومواكبة التطورات المحيطة بها.

#### رابعاً- التوصيات:

- 1- توجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية، وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية، وذلك لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.
- 2- توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة نحو العمل بمعايير تساعد على خلق علاقات عمل جماعية، وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجاً يحتذى به.
- 3- تعميق أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة توفير الأمان الوظيفي للعاملين طالما أنهم ملتزمون بقوانين الوزارة، ويحافظون على سمعة الوزارة ومكانتها.
- 4- توجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة البحث عن حلول، ووضع البدائل لتمكينها من الاستجابة لحالات الطوارئ التي تواجهها، وذلك لأهميتها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية.
- 5- تعميق الوعي بضرورة تفعيل الاستراتيجية الاستباقية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وذلك من خلال البحث عن خطط وأساليب عمل جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء، لكونها لم تنل الأهمية اللازمة.
- 6- ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمعاهد والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل حسن، عبد العزيز حسن. (2001). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- أبوطه، نهي أحمد. (2012). «أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي... دراسة تطبيقية على شركات الإسكان في العاصمة الأردنية- عمان»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- إسماعيل، زكي محمد. (1986). *الأنثروبولوجيا الثقافية*. الدوحة: دار الثقافة.
- التركستاني، محمد؛ وحبیب الله رحيم. (2001). «الخصخصة وثقافة العاملين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. الكويت: مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- الدهدار، مروان حمودة. (2006). «العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- الزبيدي، غني دحام تناي؛ و عبد الناصر علك حافظ؛ و حسين وليد حسين عباس. (2015). *إدارة السلوك التنظيمي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الزريقات، خالد خلف سالم. (2012). «أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 31، بغداد: العراق.
- الساعاتي، سامية حسن. (1998). *الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011). «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، سعود محمد السواط؛ و خلف عوض الله. (1418هـ). «الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه»، *الإداري*، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة (19) العدد (7)، ص ص (61-11).
- العطية، ماجد. (2003). *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجبي، سالم حسين. (2011). «أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عن (أبوطه، 2012: 108).
- العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر.
- العنزلي، بسام مناور. (2004). «الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- العوفي، محمد بن غالب. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ ووائل صبحي إدريس. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف. (2006). «متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخليفة، زياد سعيد، (2008). «الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفرحان، أمل حمد. (2003). «الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية»، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، مج 6، ع 1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). *السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- القطامين، أحمد، عطا الله. (1996). «أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو»، *رسالة ماجستير منشورة*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- القطامين، أحمد، عطا الله. (2004). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
- الكيلاني، أنمار مصطفى؛ ومرام فؤاد أبو النادي. (2010). «العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية»، ورقة عمل مقدمة إلى: *مؤتمر التربية في عالم متغير*. الزرقاء، الأردن.
- المدهون، موسى توفيق. وإبراهيم محمد علي الجزراوي. (1995). *تحليل السلوك التنظيمي (سيكولوجيا وإداريًا) للعاملين والجمهور*. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المريع، صالح بن سعد. (2008). «القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهيتي، خالد. (2005). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.
- بلعور، سليمان. (2004). «أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حال مجمع صيدال»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم والعلوم الاقتصادية - تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال - جامعة الجزائر، ص (16-17).
- جليبي، عبد الله. (1996). *المجتمع والثقافة الشخصية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جندب، عبد الوهاب أحمد علي. (2013). «أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن»، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- حافظ، حسن محمد. (2004). «تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، *رسالة دكتوراه منشورة*، جامعة الخرطوم للعلوم والتكنولوجيا.
- حريم، حسين. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.



- حمزة، تهناني الرشيد أحمد. (2015). *التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات - إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة شركات الاتصالات بولاية الخرطوم*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- زايد، عادل. (2003). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص (51-52).
- شريقي، مسعودة؛ وكريمة حاجي. (2012). «المسئولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة»، *الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية*، جامعة بشار بالجزائر.
- صباح ترغيني. (2008). *ثقافة المنظمة*. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر. Faculty- mu- edu. Sa/ download
- عبيسات، حيدر. (2005). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء*، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن.
- عصفور، أمل مصطفى. (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). «أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي... دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Tel Pal في فلسطين»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، محمد فرج. (2005). *تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال*، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عيدان، وحيد. (2009). «أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة»، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- قمبر، محمود وآخرون. (1989). *دراسات في أصول الثقافة*. الدوحة: دار الثقافة.
- كيث، ديفيز. (1976). *السلوك الإنساني في العمل*. ترجمة/ سيد عبد الحميد، ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار النهضة العربية.
- مفيدة، يحيى وي. وبرغش كاميليا. (2011). «التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، *جامعة محمد خيصر بسكو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبحاث إدارية واقتصادية*، ع 9، يونيو.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992). «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك»، *الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، السنة (31)، (74).

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Amburgey, Dale. (2005). *An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction, Organization Culture, and Perceived Leadership Characteristics*. University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Auh, Seigyoung and Bulent Menquc. (2005). «The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter-functional Coordination», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22- 333-

- Avci, Umut; Melih Madanoglu and Fevzi okumus. (2011). «Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from A Developing Country», *Tourism Management*, Vol. 32, No.1-147-157.
- Cinter, Peter M.; Linda M. Swayne and Jack W. Dunean. (1998). *Strategic Management of Health Care Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed., Blacks Well Publishers, Inc., U.S.A.
- Collings, David; Mehmet Demirbag; Kamel Mellahi and Ekrem Tatoglu. (2010). Strategic Orientation, Human Resource Management Practices and Organizational Outcomes: Evidence from Turkey», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 14- 2589/2613.
- Daya, Nihat and Ibrahim H. Seyrek. (2005). «Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firm», *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March- 68-71.
- Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb. (1997). «Strategic Orientation of the Firm New Product Performance», *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, No.1-77-90.
- Ginter, Peter. M.; Linda M. Swayne and Jack W. Dunean. (1998). *Strategic Management of Health Care Organizations*. 3<sup>rd</sup> ed., Blacks Well Publishers, Inc., U.S.A.
- Grawe, Scottj-Haozhe Chen and Patriciq J. Daugherty. (2009). «The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation and Performance», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4- 282-300.
- Grinstein, Amir. (2008). The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientation, *European Journal of Marketing*, vol. 42.no. Y2- 115-134.
- Herath, H. M. A. and Rosli Mahmood. (2013). «Strategic Orientation Based Research Model for SME Performance for Developing Countries», *Review of Integrative Business Economic Research*, Vol. 2 (1), 430-440.
- Kim, Cameron. (2003). *A Process for Changing Organizational Culture*. Ann Arbor, Michigan, US.
- Lok, Peter and John Crawford. (2003). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. University of Technology, Sydney, Australia, <http://teaching.fec.anu.edu.au.au/MGMT 7030/Organizational Culture and Leadership Style. Pdf>.
- Moorhead, Ricky; W. Giffin. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organization*, Front Cover. Houghton, Mifflin
- Morgan, Neil A.; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason. (2009). «Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Morgan, Robert E. and Carolyn A. Strong. (1998). «Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientations» *European Journal of Marketing*, Vol, 32, No. (11/12): 1051-1073
- Ott , S. J. (1989). *The Organization Culture Perspective*. Chicago, Dorsey Pres.

- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315-334). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Reulink, R. B. J. (2012). «Strategic Orientation and Innovation Performance at Dutch Manufacturing SMES: The Over Rated Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation», *Master Thesis*, University of Twente, Van der Meer and Van Tilburg, Netherlands.
- Schein, Edgar H. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shelly McCallum. (2006). *Firm Culture and Inter-organizational Network Participation*. Ambrose University, US.
- Shunnaq, Mahammad and Margret Reid. (2000). «From Antiquity Laws to Heritage Legislation: Towards a National Strategy for Jordanian Cultural Resource Management» , *Abhath Al-Yormouk*, University.

## Organizational Culture and Its Impact in Determining the Strategic Orientation: An Empirical Study of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Iraq

Dr. Khalidiya Mustafa Ata

Asst . Prof

Dr. Same Ahmed Abbas

Asst . Prof

Hameed Ali Ahmed

Lecturer

Economic and Administration College

The Iraqia University

Republic of Iraq

### ABSTRACT

Attention to the concept of organizational culture has increased as one of the important and influential regulatory changes in the organization's performance on the part in determining the strategic orientation of its other side, the aim of the research disclosure of the impact of the elements of organizational culture and of (organizational values, organizational beliefs, regulatory expectations, regulatory norms) in determine the strategic orientation elements of (pre-emptive, defensive, analytical, response) in the Office of the Ministry of Higher Education and scientific research to achieve the objectives of the research raised several questions and hypotheses were tested based on the statistical programs ready (spss ver-20) of the arithmetic mean and standard deviation and coefficient of rank correlation (spearman) to measure the nature of the relationship between research laboratories and linear regression variables (linear regression) to measure the impact of credit relations questionnaire as a tool for measuring by (46) in charge of graduate-level administrative leaders. The importance of research sponsored by rooting intellectual of the nature of search variables based on the applied voltage through the application of theoretical concepts in the scientific field, the highlights were the findings of the research results show a positive correlation and significant effect between organizational culture and strategic orientation. This indicates that the organizational culture of the role an important and active in shaping the strategic orientation of the Ministry of Education. The major recommendations represented the need for a comprehensive survey of the ministry to the needs of universities and related institutions and constantly improve the level of output in line with the labor market after conducting surveys and analysis of the surrounding environment ,And to direct the attention of the higher departments in the Ministry of Higher Education and Scientific Research to the need to consolidate the concept of organizational culture, especially expectations and organizational values of its importance in determining the strategic direction of the ministry.

**Keywords:** Organizational Values, Regulatory Expectations, The Types of Strategic Orientation.