



## الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة

إعداد

د. نجوى عبد الجليل محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Nagwaa.abdjalil@gmail.com

د. موسى محمد الحويطي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

mosea\_elhewty@yahoo.com

مصطفى سعيد مصطفى محمود

معيد بمعهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

futuremostafa1@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الأول يناير 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة

### الملخص

هدفت الدراسة للوقوف على دور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة ، وتكون مجتمع الدراسة من المعاهد الخاصة المصرية التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي يبلغ إجمالي عددها (190) معهداً، وتكونت عينة الدراسة من (47) معهداً تمثل (25%) من مجتمع الدراسة، وتحددت وحدة المعاينة من: عميد، وكيل، وأربعة رؤساء أقسام كأعضاء لهيئة التدريس، وأمين عام، ومدير الموارد البشرية، وقد تم جمع البيانات الميدانية من عينة مقدارها (226) مفردة، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام برنامج (Spss).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وكلاً من الثقافة التنظيمية (أخلاقيات العمل، تنسيق العمل الجماعي، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والأداء التنظيمي (رضا الطلاب ، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في المعاهد الخاصة، وهو ما يعد أمراً مهماً ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة، مما يُعزز من فهم كيفية التفاعل بين هذه العناصر، ومن ثم يمكن لإدارة المعاهد الخاصة أن تستخدم هذه المداخل الإدارية الثلاثة في تطوير برمجها وأدائها ومخرجاتها، مما يظهر أهمية التكامل بين هذه العناصر لتحقيق نتائج إيجابية كأهمية تتحقق من إعداد هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، للثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، المعاهد الخاصة.

## أولاً: مقدمة الدراسة:

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود دور قوي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية كتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع في مجالات مختلفة، وقد اختار الباحث دراسة هذه العلاقة بأبعادها المختلفة لكل من الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً بسيطاً، لما لذلك من أهمية وحاجة ملحة في المعاهد الخاصة ومحاولة التعرف على العلاقة بين المتغيرات في ظل الظروف الحالية التي تتسم بسرعة التغير والتحول، وضرورة التكيف مع تلك المتغيرات.

## ثانياً: مصطلحات الدراسة: فيما يلي تعريفاً بأهم مصطلحات الدراسة:

**1- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي:** "عملية بموجبها تتبنى المنظمة من خلالها علاقتها بالبيئة الخارجية وتحدد رسالتها، أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة، وتشمل أبعاده صياغة الاستراتيجية تنفيذ الاستراتيجية تقييم الاستراتيجية". (مقيم، 2024، ص 68).

**والتعريف الاجرائي للإدارة الاستراتيجية بأنها:** العملية التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق رؤية وأهداف المنظمة على المدى الطويل، من خلال تصميم الاستراتيجية -من خلال تطوير رؤية وأهداف استراتيجية- وتحليل شامل للبيئة الخارجية والقدرات الداخلية وتنفيذها ثم تحويل هذه الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة عن طريق تخصيص الموارد والمهام والإشراف على التنفيذ الفعلي، وتقييمها.

## 2- المتغير التابع: الأداء التنظيمي:

**الأداء التنظيمي هو:** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة. (بن دحمان، 2021).

**والتعريف الاجرائي للأداء التنظيمي هو مفهوم يستخدم لقياس وتقييم كفاءة وفعالية أداء منظمة في تحقيق أهدافها والنجاح في مهامها، ويتضمن تحليل مجموعة متنوعة من الجوانب مثل الإنتاجية، والجودة، والكفاءة، والرضا الوظيفي للموظفين، والتكاليف، والربحية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.**

3- المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير العاملين داخل المنظمة. (الديراوي، 2019، ص14).  
والتعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية هو أنها: النمط الشامل للقيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات والتوجهات الاجتماعية التي تميز وتشكل هوية منظمة معينة، وهي تمثل البيئة النفسية والاجتماعية التي تسود داخل المنظمة وتؤثر على تفاعل الموظفين مع بعضهم ومع الهيكل التنظيمي والأهداف والأداء

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

[ 1 ] الدراسات الخاصة بعلاقة الإدارة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي:

1- دراسة (مقيح، 2024) بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمنظمة تكرير النفط بسكيكدة – الجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة وفعالية الأداء بمنظمة تكرير النفط بسكيكدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، قُدر مجتمع الدراسة بجميع العاملين بالمنظمة محل الدراسة والبالغ عددهم (1400) عامل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (300) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لصياغة الاستراتيجية في تحسين كفاءة وفعالية الأداء بمعامل ارتباط بلغ (0.771)، ووجود أثر لتنفيذ الاستراتيجية على تحسين كفاءة وفعالية الأداء بمعامل ارتباط بلغ (0.670)، ووجود أثر لتقييم الاستراتيجية على تحسين كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمة بمعامل ارتباط بلغ (0.737)، كما أظهرت النتائج وجود أثر للإدارة الاستراتيجية (بأبعادها) على تحسين كفاءة وفعالية الأداء بمنظمة تكرير النفط بسكيكدة بالجزائر بمعامل ارتباط كلي بلغت (0.807).

دراسة (Rustamadji, 2024) بعنوان " effect of strategic management and organizational commitment on Employee, work achievements at the University of Muhammadiyah, Indonesia

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الإدارة الاستراتيجية (فهم التخطيط، الأهداف الاستراتيجية، ومدى قدرة المنشأة، والاستفادة) على الأداء العاملين وإنجازات العمل (ابتكار إجراءات، العمل على مشروعات خاصة، الحصول على جائزة) من خلال الالتزام التنظيمي في الجامعة المحمدية بإندونيسيا،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالكليات المحمدية والبالغ عددهم (12) كلية، واختيرت عينة عنقودية مكونة من (268) فرد. خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران على أداء الموظفين. علاوة على ذلك، تؤثر الإدارة الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع الالتزام التنظيمي على كفاءة ومعنويات الموظفين، كما لوحظ تأثير عوامل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها إلى جانب الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي على أداء العاملين وإنجازات العمل بأبعادها (ابتكار إجراءات، العمل على مشروعات خاصة، الحصول على جائزة).

## [ 2 ] الدراسات الخاصة بعلاقة الإدارة الاستراتيجية بالثقافة التنظيمية:

1-دراسة (Oliveira,2024) بعنوان " **Organizational Culture and Strategic Management** " **in Brazilian Public Organizations: Systematization of Factors to Improve School Management** .  
"الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية في المنظمات البرازيلية العامة: العوامل التنظيمية لتحسين الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (قوة السلطة، التفكير طويل المدى، العمل الجماعي، ضبط النفس) على الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي) في المدارس البرازيلية، في ظل تطبيق العوامل التنظيمية (الخطة المدرسية، المشاركة، المواطنة التنظيمية، ممارسة الابتكار، الممارسات التربوية، التأثير بالمجتمع) على الإدارة المدرسية في البرازيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس في البرازيل، واختيرت عينة مكونة من (407) مفردة من مديري المدارس.

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من أبعاد الثقافة التنظيمية (قوة السلطة، التفكير طويل المدى، الجماعية، ضبط النفس)، ومستوى ضعيف من ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وخاصة ضعف عملية التخطيط، كما أوضحت النتائج وجود نتيجة سلبية لبعض العوامل التنظيمية (ممارسة الابتكار، الخطة المدرسية) على الإدارة الاستراتيجية.

دراسة ( Panda, 2024 ) بعنوان **“Impact of Organizational Culture on Strategic Planning in Indian Nonprofit Organizations (Npos)”**

” أثر الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الهندية الغير هادفة للربح ”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (الثقافة التعاونية، ثقافة الإدارة، ثقافة الحذر من الفشل) على التخطيط الاستراتيجي (تصور وإنشاء خطة استراتيجية، المنافسة، الشراكة الاستراتيجية) في المنظمات الهندية الغير هادفة للربح، ودراسة دور الفعالية القيادية في الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع المنظمات الغير هادفة للربح في الأقاليم الهندية، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (441) مفردة من مستويات الإدارة العليا والوسطى ووزعت عليهم قوائم استقصاء.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة الحذر من الفشل لها تأثير إيجابي كبير على إنشاء وتصور الخطط الاستراتيجية، كما أن ثقافة إدارة الفشل واصلاحه تعزز من التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن سلوكيات طلب المشورة من المديرين التنفيذيين تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى جودة القرار الاستراتيجي (جودة القرار، سرعة اتخاذ القرار) وعلى مستوى النتائج التنظيمية (الاختيار الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي).

دراسة (عبد الرزاق، 2023) بعنوان ” الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه

[ 3 ] الدراسات الخاصة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي:

1-دراسة (أبو حجل، 2024) بعنوان ” دور الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بجهاز المغتربين

بأم درمان ”.

هدفت الدراسة إلى بحث دور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنماط السلوكية) في أداء العاملين (الكفاءة، الفعالية) بجهاز المغتربين بالسودان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجهاز شؤون المغتربين والبالغ عددهم (120) من العمال والموظفين، واختيرت عينة قصدية مكونة من (60) موظف بالجهاز.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنماط السلوكية) وأداء العاملين، حيث حققت المعتقدات التنظيمية بجهاز المغتربين وزن نسبي مقداره (78%)، والاتجاهات التنظيمية بنسبة (82%)، ويقوم العاملون بجهاز المغتربين بتأدية أعمالهم بكفاءة ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال وتتوفر لديهم المهارة لحل المشكلات اليومية، ويوجد اهتمام عام بجودة الأداء بين الموظفين، حيث يتوفر لدى العاملين الإلمام بطبيعة الأعمال ولديهم الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي، حققت هذه النتيجة وزن نسبي مقداره (82%).

دراسة (Jameel, 2024) بعنوان: "The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector" الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير توسط الالتزام التنظيمي بين كلاً من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى فحص أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من ثلاث شركات اتصالات بالعراق، وبلغ حجم العينة (600) موظفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للالتزام التنظيمي تأثير مباشر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين المتغيرين، كما اتضح أن الأداء الوظيفي يتأثر بدرجة كبيرة بفعل الثقافة التنظيمية في قطاع الاتصالات العراقي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

1 - اتفقت الدراسات السابقة على وجود علاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كما اتضح وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين الأداء التنظيمي.

2- أشارت العديد من الدراسات الي أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وهي: (الرسالة، والرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)

3- أن ما يميز هذه الدراسة انها تتناول تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وعلاقتها بالأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العمليات، التعلم والنمو، رضا العملاء "الطلاب")، في وجود الثقافة التنظيمية بأبعادها (أخلاقيات العمل،تنسيق العمل الجماعي) كمتغير وسيط، بالتطبيق علي المعاهد الخاصة، وهذا ما لم تتناوله كافة الدراسات السابقة.

#### رابعاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بجمع بعض المعلومات المطلوبة والمتاحة لتحقيق الدراسة الاستطلاعية، وذلك من خلال بتوزيع (25) قائمة أسئلة، بشكل عشوائي على 5 عمداء و5 وكلاء و15 رئيس قسم، وكانت نسبة الاستجابة 80% من عدد القوائم التي عرضها من خلال المقابلات الشخصية، متمثلة في 4 عمداء و4 وكلاء و12 رئيس قسم، وجاءت الاجابات المبدئية كما يأتي في الجدول الاتي رقم (1):

جدول رقم (1) نتائج استطلاع اراء عينه من مجتمع الدراسة

م	السؤال	موافق	إلى حد ما	نسبة الموافقة
1	هل تطبق المعاهد الخاصة أبعاد الإدارة الاستراتيجية؟	12	8	60%
2	هل تتخذ المعاهد الخاصة خطوات جادة نحو تحسين الأداء التنظيمي؟	16	4	80%
3	هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي؟	17	3	85%
4	هل تسعى المعاهد الخاصة نحو تطوير الثقافة التنظيمية للأفضل؟	18	2	90%
5	هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؟	16	4	80%
6	هل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية؟	14	6	70%
7	هل يقوم المعهد بتطوير الأهداف والخطط الاستراتيجية؟	16	4	80%
8	هل حصلت على دورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية؟	7	13	35%
9	هل حصلت على دورات تدريبية في تحسين الأداء التنظيمي؟	10	10	50%

المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل اجابات عينه الدراسة الاستطلاعية.



وفى ضوء نتائج استطلاع آراء عينة مجتمع البحث توصل الباحث إلى ما يلي:

1. أعرب (60%) من أفراد العينة على تأكيد تطبيق المعاهد الخاصة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية.
2. أكد (80%) من أفراد العينة على أن المعاهد الخاصة تتخذ خطوات جادة نحو تحسين الأداء التنظيمي.
3. أعرب (85%) من أفراد العينة عن وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
4. أكد (90%) من أفراد العينة على أن المعاهد الخاصة تسعى لتطوير الثقافة التنظيمية.
5. يرى (80%) من أفراد العينة أن للثقافة التنظيمية لها علاقة بالأداء التنظيمي.
6. يرى (70%) من أفراد العينة أن هناك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.
7. أكد (80%) من أفراد العينة على وجود تحديث للأهداف والخطط الاستراتيجية.
8. أعرب (35%) من أفراد العينة أن المعاهد الخاصة حصلوا على دورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية.
9. أعرب (50%) من أفراد العينة أن المعاهد الخاصة حصلوا على دورات تدريبية في الارتقاء بالأداء التنظيمي وتحسينه.

وقد خلص الباحث من الدراسة الاستطلاعية أن المعاهد الخاصة في حاجة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي ، وتحقيق مستويات عالية من الثقافة التنظيمية، وذلك نظراً لاحتدام شدة المنافسة بين المعاهد الخاصة والجامعات الخاصة والحكومية.

#### خامساً: متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: صياغة الاستراتيجية- تنفيذ الاستراتيجية- تقييم الاستراتيجية.
  - 2- المتغير التابع: العمليات. التعلم والنمو. رضا العملاء "الطلاب".
  - 3- المتغير الوسيط: أخلاقيات العمل. تنسيق العمل الجماعي. القيم التنظيمية. الأعراف التنظيمية.
- سادساً: مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:
- " ما علاقة الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) بالأداء التنظيمي (العمليات، التعلم والنمو، رضا الطلاب) من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

(أخلاقيات العمل، تنسيق العمل الجماعي، القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية) في المعاهد الخاصة المصرية؟

#### سابعاً: أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية في المعاهد الخاصة المصرية؟
- 2- ما واقع الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة المصرية؟
- 3- ما واقع الأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة المصرية؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة المصرية؟

#### ثامناً: أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في المعاهد الخاصة المصرية.
- 2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة المصرية.
- 3- بيان واقع الأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة المصرية.
- 4- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة المصرية.

#### تاسعاً: أهمية الدراسة:

##### 1- الأهمية العلمية:

حيث تساهم هذه الدراسة في التعرف على علاقة أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي، من خلال الثقافة التنظيمية بأبعادها باعتبارها متغير وسيط، في المعاهد الخاصة المصرية، وهو ما يمثل إضافة للمكتبة العربية من خلال الربط بين المتغيرات الثلاثة في المعاهد الخاصة المصرية، وهي من أهم المتغيرات والمداخل الإدارية التي تستخدمها المنظمات في ظل المنافسة الحادة التي تواجهها ، وفي المعاهد الخاصة على وجه التحديد .

2- الأهمية التطبيقية: يمكن تقديم نتائج هذه الدراسة للمعاهد الخاصة لتطوير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة لتحسين الأداء التنظيمي للمعاهد الخاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن الاستفادة

تلك المعاهد من تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأدائها التنظيمي، ومن ثم تحقق تلك المعاهد طفرة نوعية من التطور والتحديث لمواجهة متطلبات سوق العمل والمنافسة الشديدة من الجامعات الخاصة والحكومية .

### عاشراً: فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والاداء التنظيمي في المعاهد الخاصة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية (أخلاقيات العمل، تنسيق العمل الجماعي، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) كمتغير وسيط على الأداء التنظيمي كمتغير تابع في المعاهد الخاصة.
4. يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط العلاقة على بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة.

### حادي عشر: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والأداء التنظيمي (العمليات، التعلم والنمو، رضا الطلاب)، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية (أخلاقيات العمل، تنسيق العمل الجماعي، القيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، دون التطرق لأية أبعاد أو متغيرات أخرى.
- 2- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على المعاهد الخاصة المصرية في منطقة القاهرة الكبرى.
- 3- الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال عام 2024م.
- 4- الحدود البشرية: تم توجيه قائمة الاستقصاء لأربع فئات هي: عمداء المعاهد ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية وأمناء المعاهد ومدراء الموارد البشرية في المعاهد الخاصة المصرية.

## الإطار النظري للدراسة:

1- المعاهد الخاصة المصرية. 2- الإدارة الاستراتيجية.

3- الثقافة التنظيمية. 4- الأداء الوظيفي.

### 1- مراحل وضع الاستراتيجية في المعاهد الخاصة:

يمر الفكر الاستراتيجي من خلال وضع الاستراتيجية في المعاهد الخاصة بعدة مراحل هي:

1- تصميم استراتيجية المعهد: يقوم ملاك المعهد ومجلس الإدارة بوضع الخطوط العريضة لاستراتيجية المعهد في ضوء تعليمات وضوابط وزارة التعليم العالي، وتشمل هذه الاستراتيجية الرؤية والرسالة والأهداف والمعايير التي تحكم تنفيذ الاستراتيجية في الجوانب المالية ومصروفات الطالب في كل مرحلة ومصروفات الأجور ووضع الموازنة السنوية واعتمادها من قبل مفوض الملاك.

2- تنفيذ استراتيجية المعهد: يتم تنفيذ استراتيجية المعهد فيما يخص الجوانب المالية وبنود الصرف ومصروفات الطلاب المحصلة من كل فرقة دراسية، كما تشمل تنفيذ اعتمادات التعيين في الوظائف وشراء الأصول والمصروفات الجارية، من خلال نظام محاسبي يتضمن التدفقات المالية الواردة للمعهد والتدفقات الخارجة باعتماد رسمي.

3- متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية: تتم عمليات المتابعة والمراقبة المستمرة لجميع عمليات الصرف والانفاق ومراقبة العمليات الداخلية بالمعهد بموجب نظام رقابي معتمد يلتزم به جميع العاملين بالمعهد، فإذا حدث إي انحراف أو خلل أو خروج عن المخطط يتم دراسته وتوضيح أسبابه، كما يتم تقييم العمليات التشغيلية خلال العام في نهاية العام ومن ثم يعد تقرير التقييم النهائي الذي يعرض على مجلس أمناء المعهد.

### وظائف الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة:

ذكر (عبد الهادي، 2023م، ص24)، أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

1- تقوية العلاقة برسالة المعهد إذ تعمل الثقافة التنظيمية على تقوية الأفراد وأواصرهم نحو تحقيق رسالة المعهد.

- 2- الإحساس بالهوية التنظيمية: تعمل الثقافة على تمتين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين داخل المعهد وتدفعهم نحو الانتماء إليها.
- 3- توضيح معايير السلوك: تفسر الثقافة التنظيمية سلوك المرؤوسين والإدارات في المنظمة كما تعمل على إرساء القيم والمبادئ تجاه سلوك الأفراد في المعهد.
- 4- وجود تشاركية بين العاملين في قيمهم ومعتقداتهم حيث ينعكس ذلك على هوية تلك المعهد.
- 5- وجود ثقافة متقبلة من قبل الأفراد إذ يسعى الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 6- تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد تنسيق وتعاون دائمين بين العاملين في المعهد.
- 7- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل سلوك العاملين من خلال إدراك العاملين لبيئة العمل الداخلية والخارجية.

## [ 2 ] أبعاد تميز الأداء في المعاهد الخاصة:

أن نتائج الدراسات السابقة أوضحت أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد تميز الأداء التنظيمي بالمعاهد الخاصة؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف مفهوم تميز الأداء ومؤشرات قياسه بالنسبة لكل منظمة، حيث تختلف طبيعة المنظمات وأهدافها والجهات ذات العلاقة بها، ومن ضمن هذه الأبعاد (كفاءة العمليات الداخلية - النمو والتعلم - رضا العاملين - منظور العملاء) فهي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومجال التطبيق، وتشكل هذه الأبعاد كما يلي:

- 1- كفاءة العمليات الداخلية: الأنشطة والفعاليات الداخلية التي يتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي من خلالها تتم مقابلة احتياجات وتوقعات المستفيدين والعاملين.
  - 2- تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية، حيث يتم قياس الأداء من خلال المجالات التي يتميز فيها المعهد لكي يستطيع تلبية احتياجات المساهمين والعملاء.
  - 3- النمو والتعلم: تحديد وتشخيص الأهداف واستراتيجيات التحسين طويل الأجل التي يجب أن تحققها المعاهد الخاصة. ويتم تقييم الأداء من خلال منظور التعلم والنمو حيث يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال قياس قدرة المعهد على عملية التحسين المستمر وبناء القيمة.
  - 4- رضا العاملين: حالة إيجابية تنتج عن تقييم العامل لوظيفته، وما يحصل عليه منها.
- منظور العملاء: يتم تقييم الأداء من خلال منظور العملاء، حيث يهتم بوجهة نظر العملاء في أداء المعهد.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

**أولاً: منهج الدراسة:** في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكيمياً، ولا يقتصر على ذلك بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة أو الأوضاع السائدة في المجتمع، ومدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها من أجل تطويرها وتحسينها، كما أنه المنهج الذي يناسب مثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم على استخدام جميع مفردات الظاهرة (الحويطي، 2019م، ص176- ص180).

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعاهد الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي في جمهورية مصر العربية، والتي يبلغ عددها (190) معهداً، وفقاً لما أصدرته وزارة التعليم العالي في نهاية عام 2023م، موزعة على قطاعات أكاديمية متخصصة على النحو التالي كما في الجدول رقم ( 5 ) :

جدول رقم ( 5 ) بيان تخصصات المعاهد الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي

م	التخصص	العدد	النسبة المئوية
1	الهندسة	55	%28.9
2	الشعب التجارية	31	%16.4
3	علوم الحاسب	41	%21,7
4	اللغات والإعلام	20	%10.6
5	السياحة والفنادق	18	%9.4
6	الخدمة الاجتماعية	17	%8.9
7	العلوم الصحية والتمريض	5	%2.6
8	الزراعة	2	%1
9	الدراسات الإسلامية	1	%0.5
	<b>الإجمالي</b>	<b>190</b>	<b>%100</b>

المصدر: وزارة التعليم العالي : قطاع المعاهد الخاصة، 2023م.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المعاهد الخاصة: العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والأمناء ومديروا الموارد البشرية.

1- عينة الدراسة: العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تم جمع البيانات الميدانية منه ، فهي جزء من كل كونها تطبق على مجموعة من مفرداته، ويجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة قدر الامكان، لكي يمكن ضمان تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة على

المجتمع ككل، ونظرا لعدم معلومية حجم المجتمع، وكذلك عدم توفر إطار محدد لمجتمع الدراسة، يكون حجم العينة لمجتمع الدراسة بنسبة 25% من المعاهد، وبذلك فقد تمت الدراسة على (47) معهداً خاصاً، موضحة بالجدول رقم(6).

جدول رقم (6) عينة الدراسة حسب تخصصات المعاهد الخاصة

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
27.7	13	علوم هندسية
14.9	7	علوم تجارية
19.2	9	علوم حاسب
10.6	5	لغات واعلام
8.5	4	سياحة وفنادق
8.5	4	خدمة اجتماعية
4.2	2	علوم صحية وتمريض
4.2	2	زراعة
2.2	1	دراسات اسلامية
<b>100</b>	<b>47</b>	<b>الإجمالي</b>

وبما أن وحدة المعاينة من قيادات هذه المعاهد الخاصة ستكون: (1) عميد، (1) وكيل، (4) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس في كل معهد، (1) مدير موارد بشرية، (1) أمين عام، وبهذا تصيح وحدة المعاينة (8) أفراد من العمداء والوكلاء والأمناء ومديرو الموارد البشرية ورؤساء الأقسام العلمية بالمعاهد الخاصة، ومن ثم يمكن تحديد حجم العينة على هذا الأساس كما في الجدول التالي رقم (7).

جدول رقم (7) تحديد حجم عينة الدراسة حسب وحدات المعاينة

النسبة %	حجم العينة	عدد المعاهد	معدل وحدة المعاينة	المستوي الوظيفية
12.5	47	47	1	عميد
12.5	47	47	1	وكيل
50	188	47	4	رئيس قسم / وعضو هيئة تدريس
12.5	47	47	1	أمين عام
12.5	47	47	1	مدير موارد بشرية
<b>100</b>	<b>376</b>	<b>47</b>	-	<b>الإجمالي</b>

ثم قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة المعاهد ال (47) على أساس (8) استمارات لكل معهد كما هو موضح بالجدول التالي رقم (8):

### ثالثاً: مصادر البيانات:

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

(أ) المصادر الثانوية: حيث استخدم الباحث المراجع العلمية الأبحاث المنشورة والدوريات العلمية المتخصصة والمؤتمرات والندوات، وكذلك التقارير الرسمية المنشورة والغير منشورة، والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة

(ب) المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء التي تم تصميمها وتوجيهها إلى عينة من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والأمناء ومديرو الموارد البشرية بالمعاهد العليا الخاصة، بهدف استطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة: يوضح الجدول رقم (9) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

جدول رقم (9) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

أبعاد الدراسة		عدد العبارات
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية		
البعد الأول	تصميم الاستراتيجية	6
البعد الثاني	تنفيذ الاستراتيجية	5
البعد الثالث	تقييم الاستراتيجية	5
المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية		
البعد الأول	أخلاقيات العمل	4
البعد الثاني	تنسيق العمل الجماعي	4
البعد الثالث	القيم التنظيمية	4
البعد الرابع	الأعراف التنظيمية	4
المتغير التابع: الأداء التنظيمي		
البعد الأول	رضا الطلاب	5
البعد الثاني	التعلم والنمو	4
البعد الثالث	العمليات الداخلية	6
المجموع		47

سادساً: قياس صدق وثبات أدوات الدراسة:

#### 1- صدق المحتوى:

تم عرض المكونات المراد قياسها والأسئلة التي تُعبر عنها على (12) مُحكماً، ملحق (2). وتم اعتماد الأسئلة التي وافق عليها أكثر من 80% من المُحكّمين.



## 2- صدق البنية:

### أ- معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ):

تم حساب معاملي الصدق والثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في عينة لدراسة، وكانت قيم معاملي الصدق والثبات لفئات الدراسة في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) معاملات الصدق والثبات لعبارات الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
0.892	16	المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية
0.752	6	البعد الأول تصميم الاستراتيجية
0.685	5	البعد الثاني تنفيذ الاستراتيجية
0.715	5	البعد الثالث تقييم الاستراتيجية
0.915	16	المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
0.702	4	البعد الأول أخلاقيات العمل
0.678	4	البعد الثاني تنسيق العمل الجماعي
0.657	4	البعد الثالث القيم التنظيمية
0.649	4	البعد الرابع الأعراف التنظيمية
0.903	15	المتغير التابع الأداء التنظيمي
0.711	5	البعد الأول رضا الطلاب
0.675	4	البعد الثاني التعلم والنمو
0.775	6	البعد الثالث العمليات الداخلية
0.964	47	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

### ب- معامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي:

#### تقييم الصدق (Validity) في المقياس:

#### 1- قياس الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية:

أكدت نتائج الجدول رقم (11) على صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (تصميم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) حيث إن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0,546: 0,759) ، وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0,01 ، وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه (محمد وآخرون، 2021).

جدول (11) معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية

م	العبارات	معامل الارتباط	المعنوية	الصدق
<b>تصميم الاستراتيجية</b>				
1	للمعهد رؤية واضحة تعبر عن المستقبل وتعكس أهدافه.	.559**	0.000	يوجد
2	تتلائم رؤية المعهد مع التغيرات البيئية في المجتمع.	.609**	0.000	يوجد
3	تعبر رسالة المعهد عن الخدمات التي يقدمها.	.580**	0.000	يوجد
4	رسالة المعهد مصاغة وفق أهدافه وقيم المجتمع.	.679**	0.000	يوجد
5	تبنى استراتيجية المعهد على مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.	.590**	0.000	يوجد
6	تنتم الخطة الاستراتيجية للمعهد بالمرونة.	.617**	0.000	يوجد
<b>تنفيذ الاستراتيجية</b>				
1	يلتزم المعهد بتنفيذ خطته الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.	.759**	0.000	يوجد
2	تتعامل إدارة المعهد مع الفرص الداخلية والتهديدات بكفاءة.	.642**	0.000	يوجد
3	يعتمد المعهد على معايير قياس كمية لأهداف الخطة الاستراتيجية.	.596**	0.000	يوجد
4	مسئوليات القائمين على تنفيذ الاستراتيجية محددة وواضحة.	.675**	0.000	يوجد
5	يوفر المعهد أنظمة تحفيز فعالة للموارد البشرية من أجل تنفيذ الاستراتيجية.	.546**	0.000	يوجد
<b>تقييم الاستراتيجية</b>				
1	يعتمد المعهد على التقييم المستمر لاستراتيجيته.	.752**	0.000	يوجد
2	يحرص المعهد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في الخطة الاستراتيجية.	.629**	0.000	يوجد
3	يقيم المعهد معلومات التغذية العكسية الواردة في تنفيذ الاستراتيجية.	.644**	0.000	يوجد
4	يستخدم المعهد مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية.	.632**	0.000	يوجد
5	يلتزم المعهد بالجدول الزمني للاستراتيجية.	.555**	0.000	يوجد

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي :

- الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) للتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة .
- بعض الاساليب الإحصائية التحليلية المناسبة لطبيعة الدراسة مثل قياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، وقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة من خلال معاملات الاتساق الداخلي ، وأسلوب قوة الميل والاتجاه ، وأسلوب الارتباط.

- الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات ، والمتوسطات المرحجة ، وطريقة النقط لتحديد ترتيب العناصر ، وذلك لوصف نتائج الدراسة الميدانية لجميع فروض الدراسة.

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis  
ثالثاً: نتائج اختبارات فروض الدراسة:

**الفرض الرئيس الاول:** وينص على "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة". ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة في الجدول التالي رقم (22):

جدول رقم (22) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
1	صياغة الاستراتيجية*	0.713	0.691	0.478
2	تنفيذ الاستراتيجية*	0.825	0.820	0.673
3	تقييم الاستراتيجية*	0.893	0.860	0.740
نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام طريقة ENTER):		0.848		
معامل الارتباط R:		0.718		
معامل التحديد R2:		1062.841		
قيمة (ف) المحسوبة F. Test:		0.000		
الدلالة الإحصائية للعلاقة Sig. F في النموذج ككل				

\*علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 وفقاً لاختبار t-test

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

- (أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين بعد الإدارة الاستراتيجية (مأخوذة بشكل إجمالي)، والثقافة التنظيمية، عند مستوى (1%) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (85%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.
- (ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرتها في تفسير التباين تصل إلى حوالي (71%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل.

**الفرض الرئيس الثاني: وينص على** " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والاداء التنظيمي في المعاهد الخاصة". ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة في الجدول التالي رقم (23):

جدول رقم (23) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي

(مخرجات اسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
1	صياغة الاستراتيجية*	0.757	0.720	0.518
2	تنفيذ الاستراتيجية*	0.785	0.765	0.586
3	تقييم الاستراتيجية*	0.842	0.796	0.634
نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام طريقة ENTER):		0.819		
معامل الارتباط R:		0.671		
معامل التحديد R2:		849.638		
قيمة (ف) المحسوبة F. Test:		0.000		
الدلالة الإحصائية للعلاقة Sig. F في النموذج ككل				

\*علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 وفقاً لاختبار t-test

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين بعد الادارة الاستراتيجية الخاضعة للدراسة (مأخوذة بشكل إجمالي)، والاداء التنظيمي ، عند مستوى (1%) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (81%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (67%) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل.

**الفرض الرئيس الثالث: وينص على** " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية (أخلاقيات العمل، تنسيق العمل الجماعي-القيم التنظيمية- الأعراف التنظيمية) كمتغير وسيط على الأداء التنظيمي كمتغير تابع في المعاهد الخاصة".

يمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة في الجدول التالي رقم (24):

جدول رقم (24) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي

(مخرجات اسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

م	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2		
1	أخلاقيات العمل	0.954	0.843	0.710		
2	تنسيق العمل الجماعي	0.904	0.790	0.624		
3	القيم التنظيمية	0.899	0.827	0.684		
4	الأعراف التنظيمية	0.875	0.833	0.693		
		نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام طريقة (ENTER): معامل الارتباط R: معامل التحديد R2: قيمة (ف) المحسوبة F. Test: الدلالة الإحصائية للعلاقة Sig. F في النموذج ككل	0.891	0.794	1606.952	0.000

\*علاقة حقيقية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 وفقاً لاختبار t-test

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة التنظيمية كتغير وسيط (مأخوذة بشكل

إجمالي)، والاداء التنظيمي كمتغير تابع، عند مستوى (1%) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة

ذات قوة تصل إلى حوالي (89%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (79%) وفقاً

لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في نموذج تحليل الانحدار ككل.

**الفرض الرئيس الرابع: الفرض الرئيس الرابع:** وينص على " يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية

كمتغير وسيط على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المعاهد الخاصة " .

ويوضح الجدول رقم (25) نتائج نموذج AMOS لتأثير للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في

العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي.

جدول رقم (25) نتائج نموذج Amos لتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	الار تباط الكد ي	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلى	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	تصميم الاستراتيجية	0,365	0,46	0,34	0,159	---	0,159	0,001	معنوي
	تنفيذ الاستراتيجية	0,571		0,40	0,248	---	0,248	0,002	معنوي
	تقييم الاستراتيجية	0,298		0,39	0,415	---	0,415	0,000	معنوي
الاداء التنظيمي	تصميم الاستراتيجية	0,481	0,52	0,38	0,245	0,045	0,29	0,002	معنوي
	تنفيذ الاستراتيجية	0,297		0,29	0,284	0,185	0,469	0,000	معنوي
	تقييم الاستراتيجية	0,397		0,34	0,184	0,170	0,354	0,002	معنوي
	الثقافة التنظيمية	0,712		0,43	0,521	0,054	0,575	0,000	معنوي

ويتضح من الجدول رقم (25) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار ما يلي:

- توجد درجة توافق بين أبعاد الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المعاهد الخاصة.
- كما أوضحت النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 52,6%، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 31,9%، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) 0,098، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة تأثير الدور الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي بالمعاهد الخاصة، وقامت بتحديد المتغيرات لكل من الإدارة الاستراتيجية والاداء التنظيمي من حيث المفهوم والأبعاد، وتناولت الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين (أو بعض أبعادهما)، ومؤشرات الدراسة الاستطلاعية التي أكدت على أهمية دراسة المتغيرات موضوع الدراسة، ومن ثم فقد تمت الدراسة على عينة من قيادات هذه المعاهد الخاصة ( عميد، وكيل، رئيس قسم علمي/ عضو هيئة التدريس في كل معهد، ومدير موارد بشرية، أمين عام معهد، باقليم القاهرة الكبرى.

### ثانياً: نتائج الدراسة: تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- (1) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة يعد أمراً مهماً.
- (2) واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة يعد أمراً هاماً.
- (3) كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة وذلك على النحو التالي:

### ثالثاً: توصيات الدراسة:

أمكن عرض أهم التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول رقم (26).

**جدول رقم (26)**  
**الخطة التنفيذية المقترحة لتحسين دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز**  
**الاداء التنظيمي من خلال توسيط الثقافة التنظيمية**

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
1	تقييم الثقافة التنظيمية الحالية: إجراء مسح شامل لأراء جميع أفراد المعهد حول الثقافة التنظيمية الحالية.	تصميم استبيان شامل، توزيعه على جميع أفراد المعهد، تحليل النتائج، إعداد تقرير مفصل.	قسم الموارد البشرية بالتعاون مع وحدة التطوير بالمعهد.
2	تحديد القيم الأساسية: عقد ورش عمل مع الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد القيم الأساسية التي تعكس هوية المعهد.	تحديد المشاركين في الورش، إعداد أجندة للورش، تسهيل الحوار، توثيق النتائج.	وحدة التطوير المؤسسي بالتعاون مع مجلس ادارة المعهد
3	تطوير استراتيجيات التواصل: إنشاء قنوات تواصل متعددة (اجتماعات فريق، نشرات إخبارية، منصات تواصل اجتماعي) لنشر القيم الأساسية والتحديثات حول التغيرات الثقافية.	تصميم نظام تواصل فعال، تحديد القنوات المناسبة، تدريب الموظفين على استخدامها.	قسم الاتصالات بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات.
4	تدريب وتطوير الأفراد: تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات اللازمة لدعم الثقافة الجديدة.	تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج تدريبية متنوعة، اختيار مدرّبين مؤهلين.	قسم التدريب والتطوير.
5	ربط الأداء بالمكافآت: ربط نظام المكافآت والأداء بالالتزام بالقيم الأساسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	مراجعة نظام التقييم والأداء، تطوير معايير جديدة، ربط المكافآت بالنتائج.	قسم الموارد البشرية بالتعاون مع مجلس ادارة المعهد .

- رابعاً: الدراسات المستقبلية:** استكمالاً لموضوع الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المعاهد الخاصة
  - دراسة مقارنة بين تأثير الثقافة التنظيمية في المعاهد الخاصة والعامة على الأداء التنظيمي
  - استراتيجيات تحسين رضا الطلاب من خلال الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي
  - دراسة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التعليمي في المعاهد الخاصة



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حجل، محمد (2024) دور الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بجهاز المغتربين، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، 32(1)، 124-162.
- اكريم، محمد. (2022). مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في منظمات التعليم العالي: دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار البيضاء. مجلة كلية الآداب. 2(2)، 140-164.
- التقي، نور الدين، ( 2022 ) ، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي الوثيقة الرئيسية، المؤتمر – الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المقام في الاسكندرية من 22 – 26 ديسمبر 2015 ، مصر.
- البلوى، عبير. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- التويجري، وفاء. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية. 15، 239-257.
- الجبوري، سيروان (2020) دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(4)، 710-725.
- الحارون، أمل. (2022). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الحويطي، موسى (2019) المنهج العلمي في البحوث التجارية (تأصيل علمي واتجاه معاصر)، الزقازيق، الزهراء للنشر.
- الديراوي، أيمن. (2023) أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 89-116.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas. M. (2018) The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture, **Problems and Perspectives in Management**, 16(3), 207-218.
- Abu-hamour, H; Alryalat, M; Quisha, R. (2018). Functional expatriation and its impact on the efficiency and effectiveness of organizational Performance in Jordanian telecom companies. *Remah for Research and Studies Journal, Jordan*. 101-123.
- Agwu. M. (2022) Analysis of The Impact of Strategic Management on The Business Performance of SMEs in Nigeria, **Academy of Strategic Management Journal**, 17(1), 1-20.
- AL-Dali, M. (2020). **The role of human resources development on organizational performance on higher education institutions: a field study in syrian public universities**. (Unpublished doctoral thesis). faculty of economics, Tarous University, Turkey.
- Alexandra, G. & Joana, S. (2020). Organizational culture, subject matter and work Welfare. The case of the Portuguese staff Universities. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**. 1(3), 153- 161.
- Al-Ibraheemi, A; Saleh, Z. (2019). The relationship between temporal leadership and organizational performance. *Magazine of college Administration & Economics for economic & Administration & financial studies, Babylon University*. 11(4), 731-749.

## **The Mediating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Strategic Management and Organizational Performance in Private Institutes**

### **Abstract:**

**Purpose:** This study aimed to investigate the mediating role of organizational culture in the relationship between strategic management and organizational performance in private institutes.

**Methodology:** The study population consisted of all Egyptian private institutes affiliated with the Ministry of Higher Education, totaling 190 institutes. A sample of 47 institutes (25% of the population) was selected. The data collection unit included the dean, vice dean, four department heads, the general secretary, and the human resources manager. Data was collected from a sample of 226 individuals using a questionnaire. The descriptive analytical approach was employed, and the data was analyzed using SPSS.

**Findings:** The results showed a significant relationship between strategic management (strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation) and organizational culture (work ethics, teamwork coordination, organizational values, and organizational norms), as well as organizational performance (student satisfaction, learning and growth, and internal processes) in private institutes. Additionally, the results indicated a significant mediating effect of organizational culture on the relationship between strategic management and organizational performance in private institutes, enhancing the understanding of how these elements interact.

**Implications:** The findings highlight the importance of the integration of strategic management, organizational culture, and organizational performance for achieving positive outcomes in private institutes. The management of these institutes can utilize these three administrative approaches to develop their programs, performance, and outputs.

**Keywords:** Strategic management, organizational culture, organizational performance, private institutes.