



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

عنوان البحث

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي

دراسة استطلاعية في جامعة ميسان

مشروع بحث تخرج مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة
ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في اختصاص
ادارة الاعمال

الباحث

حسين حازم حاتم

المشرف

أ.م.د. محمد خليل ابراهيم

للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية من خلال ابعادها (المشاركة التنظيمية ، التوافق، المهمة)في تحسين الاداء الاستراتيجي من خلال ابعادها (التعلم والابداع، الزبون ،العمليات الداخلية)بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، طبقت الدراسة على عينة من القيادات العليا في جامعة ميسان /كليات الدراسة المسائية البالغ عددها (٧١) فرد وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام استمارة الاستبيان واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها الانحراف المعياري معامل الارتباط ، المتوسط الحسابي، التباين (وذلك بمساعدة البرنامج الاحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أظهرت النتائج أن جميع العلاقات المتبادلة والتأثيرات تصل إلى معنويات عالية ، مما يدل على أن الاداء الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا وفريدًا في قيادة المنظمات المبحوثة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها التشجيع على التبادل فيما يخص الثقافة التنظيمية بين الادارة والاساتذة وتوفير مناخ مناسب للعمل الجماعي

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الاداء الاستراتيجي.

المحتويات

رقم الصفحة	المفردات
١	المقدمة
٢	الفصل الاول : منهجية البحث
٢	اولا : مشكلة البحث
٢	ثانيا : اهمية البحث
٢	ثالثا : اهداف البحث
٣-٢	رابعا : فرضية البحث
٣	خامسا : مخطط البحث
٣	سادسا : حدود البحث
٤	سابعا : مجتمع وعينة البحث
٤	ثامنا : اساليب جمع البيانات
٤	تاسعا : اساليب الاحصائية المستعملة
٥-٤	عاشرا : التعاريف الاجرائية
٦	الفصل الثاني : الجانب النظري المبحث الاول : الثقافة التنظيمية
٦	اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية
٧	ثانيا : اهمية الثقافة التنظيمية
٨-٧	ثالثا : انواع الثقافة التنظيمية
٨	رابعا : ابعاد الثقافة التنظيمية
٩	المبحث الثاني : الاداء الاستراتيجي
٩	اولا : مفهوم الاداء الاستراتيجي
١٠	ثانيا : اهمية الاداء الاستراتيجي
١١-١٠	ثالثا : اهداف الاداء الاستراتيجي
١١	رابعا : ابعاد الاداء الاستراتيجي
١٨-١٢	الفصل الثالث : الاطار العملي
٢٠-١٩	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
٢٣-٢١	المصادر
٢٧-٢٤	الاستبانة

الثقافة التنظيمية مهمة للغاية في جميع المنظمات لأنها تؤثر على طبيعة المنظمة وطريقة عملها تمت المهمة. توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لعرض الطريقة التي تعمل بها المنظمة ، وكذلك الثقافة توفر المنظمات التنظيمية أساساً للمنظمات التي تسمح لها بالتمييز عن المنظمات الأخرى من خلال الخصائص والخصائص يتأثر أداء وتطوير المنظمة وموظفيها بمجموعة متنوعة من العوامل داخل وخارج المنظمة على رأس هذه العوامل الثقافة التنظيمية ، لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الموظف في منظمة حسب طبيعة وكثافة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة لأنها تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية ، وبصماتها على منظمة أعمال تنافسية ، وثقافة تنظيمية هي الدليل وهذا يساعد صانعي القرار الاستراتيجيين على اختيار أفضل استراتيجية للمؤسسة وتناسب الثقافة الحالية في المنظمة.

الأداء الاستراتيجي هو عنصر حاسم للنجاح التنظيمي. إنه ينطوي على قياس وتقييم فعالية الخطة الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق أهدافها. في هذا المقال ، سوف نستكشف أهمية قياس الأداء الاستراتيجي ، والعوامل التي تؤثر عليه ، واستراتيجيات تحسينه. يشير الأداء الاستراتيجي إلى قياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من الضروري قياس الأداء الاستراتيجي لضمان أن المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها. يوفر قياس الأداء الاستراتيجي العديد من الفوائد ، بما في ذلك تحديد مجالات التحسين ، وضمان المساءلة ، وتسهيل عمليات صنع القرار. تتمثل إحدى طرق قياس الأداء الاستراتيجي في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس قابلة للقياس الكمي تُستخدم لتقييم تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وهناك طريقة أخرى وهي استخدام بطاقات الأداء المتوازن ، والتي توفر رؤية أكثر شمولاً لأداء المؤسسة من خلال قياس العمليات المالية ، والعمل ، والعمليات الداخلية ، وأفاق التعلم والنمو. يمكن أن تؤثر العديد من العوامل الداخلية والخارجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وتشمل العوامل الخارجية التغييرات في السوق ، والمنافسة ، واللوائح الحكومية. على سبيل المثال ، التحول المفاجئ في يمكن أن تؤثر تفضيلات المستهلك على مبيعات المؤسسة وإيراداتها. وتشمل العوامل الداخلية الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد. على سبيل المثال ، يمكن أن يؤدي نقص الموارد إلى إعاقة قدرة المؤسسة على تنفيذ خطتها الاستراتيجية. وقد تضمنت الدراسة اربعة فصول حيث تضمن الفصل الاول المنهجية اما الفصل الثاني فيتضمن الجانب النظري حيث قسم الى مبحثين المبحث الاول تضمن (الثقافة التنظيمية) اما المبحث الثاني تناول (الاداء الاستراتيجي) والفصل الثالث تناول الاطار العملي للمبحث والفصل الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تواجه المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص تحديات وصعوبات هائلة تتمثل في التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة التي يشهدها العالم والمنافسة الهائلة التي تصاحبها ، وخاصة المؤسسات التعليمية. استقطاب واحتضان المواهب وتنميتها والاستفادة من التحديات التي يواجهها أعضائها وبطرق تعزز الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات ، فالمواهب هي مصدر كل إبداع وأساس كل تنمية (Al & Al Qatamin، ٢٠١٢). ويمكن بنورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟

ثانيا: أهمية البحث

يتناول هذا البحث مواضيع مهمة بانت آثارها واضحة المعالم وتتمثل بالآتي:

١- الوقوف على آخر المستجدات في مجال متغيرات البحث مع إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات (دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقا لعلاقات الأثر والترابط.

٢- التعرف على إمكانيات وقدرات جامعة ميسان في مجال ثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي.

٣- يعتبر تحسين الاداء من الموضوعات المهمة والأساسية ، حيث كان لها مؤخرًا تأثير مهم على المنظمة ، مما سيوحد جهود الأعضاء ، ويبرز طبيعة العمل الجماعي ، ويسهم في تقدم العمل.

ثالثا: أهداف البحث

١. تسليط الضوء على الجانب المعرفي والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث(دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي) لغرض الافادة منها في تعزيز قابليات الجامعة المبحوثة.

٢. إعطاء أولوية الاهتمام لإبعاد كل متغير من متغيرات البحث ومدى اهتمام الجامعة المبحوثة بهذه الإبعاد.

٣. محاولة توجيه أنظار إدارة جامعة المبحوثة لدراسة الإبعاد التنظيمية والاستراتيجية ل(دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي) وجعلها أكثر ملائمة لواقع الأداء المطلوب في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

٤. فتح المجال إمام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن تأثير فاعلية الاداء الاستراتيجي وعلاقتها بمتغيرات أخرى في مجالات تطبيقية أخرى.

رابعا: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وابعاد الاداء الاستراتيجي في جامعة ميسان وتتفرع منها الفرضيات التالية:

١-توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والتعلم والابداع.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية و الزبون.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين والثقافة التنظيمية و العمليات الداخلية.

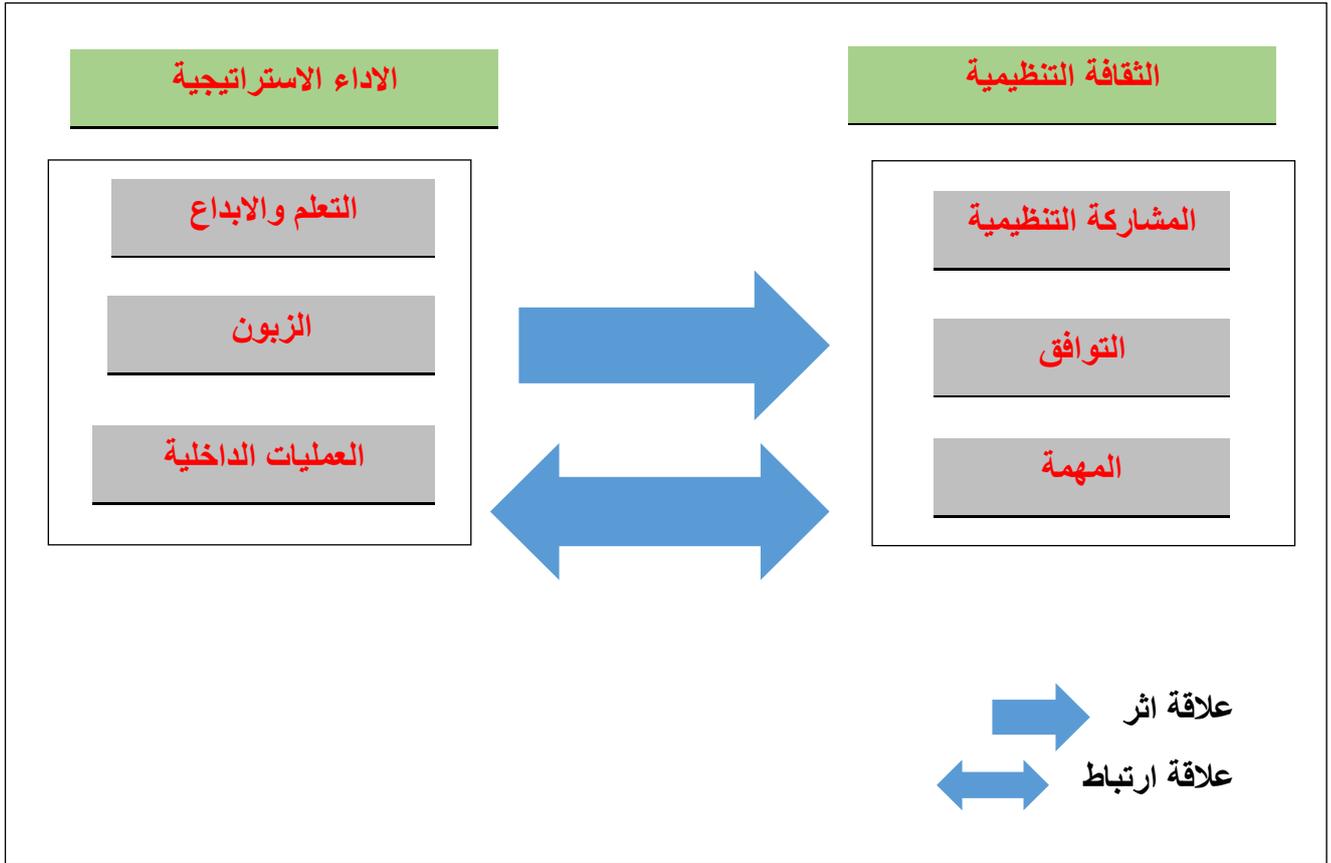
الفرضية الرئيسية الثانية يوجد أثر معنوي لممارسة الثقافة التنظيمية و ابعاد الاداء الاستراتيجي في جامعة ميسان وتتفرع منها الفرضيات التالية:

١-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام الثقافة التنظيمية في التعلم والابداع .

٢-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام الثقافة التنظيمية في الزبون.

٣-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام الثقافة التنظيمية في العمليات الداخلية.

خامسا: مخطط البحث



الشكل (١) نموذج البحث

المصدر : اعداد الباحث ، اعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة.

سادسا: حدود البحث

اولاً: الحدود الموضوعية: هي متغيرات البحث والذي يتكون من متغير مستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير تابع (الاداء الاستراتيجي).

ثانياً: الحدود الزمانية: حدد زمان البحث في (٢٠٢٣\٢\١٩) الى (٢٠٢٣\٥\١٩).

ثالثاً: الحدود المكانية: اقتصر البحث على جامعة ميسان الدراسة المسائية.

رابعاً: الحدود البشرية : شملت القيادات الادارية من العمداء ومعاونيهم ورؤوسا الاقسام و المقررين في كلية الادارة والاقتصاد والقانون وكلية التربية والتربية الاساسية والتمريض والعلوم والهندسة.

سابعا: مجتمع وعينة البحث

أولاً : مجتمع البحث: تم اختيار القيادات الادارية في كلية الادارة والاقتصاد والقانون وكلية التربية والتربية الاساسية والتمريض والعلوم والهندسة.

ثانياً: عينة البحث: تم اختيار عينة البحث واضحة للقيادات الادارية للكليات المذكورة من كوادر إدارية وتعليمية تشغل مناصب يمثلها العمداء ومعاونيهم ورؤوسا الاقسام و والمقررين في كلية الادارة والاقتصاد والقانون وكلية التربية والتربية الاساسية والتمريض والعلوم والهندسة ، من أجل امتلاك المهارات والخبرات المتقدمة في خط عملها.

ثامناً: أساليب جمع البيانات

- ١- الجانب النظري: وتمت تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٢- الجانب العملي: اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها مصدر أساسي في جمع البيانات للوصول الى النتائج بوصفها الاداة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات واستكشاف آراء الاشخاص حول موضوع .

تاسعاً: الأساليب الاحصائية المستعملة

- قام الباحث بتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبياً بواسطة برنامج (Spss) .
- ١ . التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عدد ونسبة الأفراد المبحوثين المستجيبين ل فقرات الاستبانة.
 - ٢ . الوسط الحسابي (Mean): للحصول على متوسط الإجابات حول متغير معين.
 - ٣ . الانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب درجة التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، أي درجة تجانس إجابات العينة المبحوثة.
 - ٤ . معامل الاختلاف (Variation Coefficient): يمثل نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠ ، وهو يمثل مقياس لدرجة التشتت النسبي.
 - ٥ . شدة الاستجابة: هو حاصل قسمة الوسط الحسابي لكل متغير فرعي على أعلى درجة في مدرج ليكرت الخماسي.
 - ٦ ، معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استمارة الاستبانة.

عاشراً: التعاريف الاجرائية

اولاً : الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم والعادات و المعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (أبو بكر ،٢٠٠٣).

وابعادها

- ١- المشاركة التنظيمية: تعني هنا تشجيع وتحفيز اعضاء المنظمة على المشاركة في مختلف الانشطة فيها(Mortazavi-Abalvan, ٢٠١٣) .

٢- التوافق : هي التي تستند إلى القيم المضمنة في الثقافة التنظيمية أداة فعالة للتنسيق والنزاهة مقارنة بأنظمة التحكم الخارجية التي تستند إلى قواعد واضحة (Khakpoor ، ٢٠٠٩).

٣- المهمة (Mission) وفقاً لما أشار اليه Ahmady (٢٠١٦) الرسالة هي أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ، لأن المنظمات التي لم تكن تعرف إلى أين يتجهون وما هو وضعها الحالي الذي يفشل.

ثانياً : الاداء الاستراتيجي : هو عملية مستمرة تميز الشركات عالية الأداء عن الشركات منخفضة الأداء. وهو يوضح أكثر من أي مقياس آخر للأداء مدى استعداد الشركة نفسها للتنقل بفعالية في المستقبل (AI Qatamin & AI Qatamin ، ٢٠١٢).

وابعاده

١- بعد التعلم والابداع: يجسد هذا البعد الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لدعم عملية النمو والتحسين المستمر ، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف طويلة الأجل بدلاً من الأهداف قصيرة المدى (محمود ومحمد ، ٢٠١٨).

٢- بعد الزبون: يتم قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة أيضاً باستخدام مؤشرات هذا البعد. ينصب التركيز على تلبية احتياجات العملاء الذين تتعامل معهم (جواد ، ٢٠١٣).

٣- بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا المنظور بالأعمال الداخلية التي تنفذها المنظمة من أجل استخدام مواردها المتاحة لتحويل مدخلاتها إلى مجموعة من المخرجات (Chai ، ٢٠٠٩).

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الاول : الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية

نجد إن هناك تعاريف عديدة حول الثقافة التنظيمية. حيث تم تعريفها بأنها شيء أساسي للقيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملين في الشركة والتي تكون بمثابة الطريق الصحيح للتفكير والعمل اتجاه الفرص والمشاكل التي تواجه هذه الشركة فهي تحدد ما هو مهم وغير مهم في الشركة و بمعنى آخر ، تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بصمة خاصة تفرّد بها كل شركة عن الشركات الأخرى ، فهي تعكس ما يحدث في مكان العمل (Glinow, 2007). وتعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفرد والجماعة في الشركة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة ، ان قيم الشركة أو المنظمة تشكل المعتقدات والافكار المرتبطة بأنواع الاهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف (جونز، 2011).

كما تم تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والعادات و المعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فضلا عن كيفية التعامل والاستفادة من المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، وتم الإشارة هنا أيضاً الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك اعضاء المنظمة وتحدد كيفية التعامل فيما بينهم (أبو بكر، 2003).

ومما تجدر الإشارة إليه إن العديد من الباحثين قد اتفقوا على إن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأفراد العاملين في المنظمة وكذلك الجودة والأسلوب في العمل اللذين تتميز بهما هذه المنظمة، لذلك يتم تسمية الثقافة التنظيمية من قبل بعض الباحثين والمتخصصين (Abu-Jarad, 2010) . ثقافة المنظمة- لقد كثر الاهتمام في هذا المفهوم بناء على ما تحقّقه المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل الاعتماد على مجاميع العمل والمشاركة القائمة على الثقة و الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية اضافة الى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة (سالم، 2006).

وقد عرفها بركات نقلاً عن Tromley (1989) بأنها تتكون من قيم و معتقدات وتصورات مشتركة تحدد سلوك أعضا المنظمة، و كلما كثر استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات و تكون مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، و يكون لها تأثير عظيم في تحديد والسيطرة على سلوك المنظمة (بركات، 2007) . ثم يرى روبرت (1993) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة والإجراءات المحددة، وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة، هذه العناصر المشتركة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمثل رابطاً اجتماعياً يجمع المنظمة ككل. عرف الثويني (2008) وجهة نظر جديدة وهي اعتبار الثقافة جزءاً من نظام معلومات تتم من خلاله عمليات تشغيل المعلومات التي تصل الى الجماعة من خلال التفاعلات الاجتماعية . من خلال ما أشار اليه الباحثون بخصوص تعريف الثقافة التنظيمية ، نجد أن هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أن القيم والمعتقدات والافتراضات تعد الجزء الاساسي والعميق للثقافة التنظيمية كما انها تعتبر بمثابة القسيم المشترك بين أعضاء المنظمة ، وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي طابع ثقافي واجتماعي ومعنوي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات ويساهم في بناء وتطوير العلاقة بين أعضاء المنظمة من جهة ، وبين المنظمة وعضائها من جهة أخرى في ضوء القيم والاعتقادات التي يؤمنون بها وتؤثر على انماطهم السلوكية ليكونوا قادرين على فهم البيئة وتحقيق أهداف وغايات المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية في السياق التنظيمي ، يعتبر مفهوم الثقافة مهماً وضرورياً للمجتمع والمنظمة. الثقافة هي أداة تنظيمية يمكن أن تسهم في جعل رسالة المنظمة وأهدافها واضحة وقوية ، بالإضافة إلى وصف قيم هذه المنظمة التي يحاول مؤسسوها غرسها والتأثير على عملية صنع القرار واستراتيجية العمل بطريقة إيجابية إن وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة يلعب دوراً مهماً ويؤثر على نظام إدارة السياسة والموارد البشرية ، وهذا سيؤدي إلى بناء العلاقات والترابط بين موظفي المنظمة ، فضلاً عن القدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تعكس الثقافة التنظيمية العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تقييم الجوانب الثقافية وخطوط الأساس للمنظمة (Wahyuningsih, 2019).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيم الأخلاقية في المنظمة والالتزام التنظيمي بالتسويق ، فهذه القيم من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية. لذلك يجب على المنظمة تحقيق مستوى عالٍ من الولاء بين موظفيها والمحافظة على هذا المستوى ، وليس مجرد أداء المهام الرسمية في مؤسستها (Hunt, 1989).

"وقد اكد عدد من الباحثين ، على سبيل المثال (Lnnenluecke & Griffiths, 2009, Vitel | 2009, Klein | 2011, Flamholtz and | 2012, Yvonne | 2013, Jofreh&Masoumi) على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة نظراً للعلاقة الايجابية والقوية بين الثقافة والاداء التنافسي للمنظمة ، فعلى سبيل المثال ، اغلب الشركات اليابانية حققت نجاحاً من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والتزام العاملين فيها . ان القيم والمعتقدات والمعايير التي تتكون منها ثقافة المنظمة يمكن ان تضع اسس نظام الادارة التنظيمية وتساهم في اجراء الممارسات والسلوكيات الادارية كأسبقية للسلوكيات اللاحقة" (Wahyuningsih, 2019: 143).

أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الثقافة التنظيمية كضرورة حيوية أصبحت من أهم الأولويات بالنسبة للمديرين في المنظمات حتى يتمكنوا من تنظيم برامجهم قصيرة وطويلة الأجل ، وكذلك الاستعداد لمواجهة التغييرات و المنافسة في السوق (Ahmady, 2016).

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

حسب ما أشار اليه الباحثون ، يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى عدة أنواع ، الا ان هناك اتفاق على وجود نوعين أساسيين للثقافة التنظيمية وفقاً الى مكوناتها ونتائجها وكما يأتي

١- **الثقافة القوية** هي مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يتشاركها ويتمتع بها ويقبلها جميع أعضاء المنظمة ، بالإضافة إلى أن هؤلاء الأفراد يدركون تماماً أهمية هذه القيم والافتراضات بالنسبة للمنظمة لفهم التنظيم وتحقيق أهدافه (Awade and Saad, 2013). تعزز هذه الثقافة تماسك المنظمة وترابط عناصرها بطريقة جيدة ، مما يمكنها من توجيه واستثمار مواردها وكفاءتها في الإنتاج ، لتحقيق استجابة سريعة لمطالبات العملاء والوفاء بالالتزامات تجاه أصحاب المصلحة (أبو بكر ، 2008).

وقد أشار Awade and Saad (2013) يقولون أن هذه الثقافة تساعد في سد الفجوة في العلاقة بين موظفي المنظمة ومشرفيهم في العمل. ويضيفون أيضاً أنه مع وجود ثقافة تنظيمية قوية ، يفهم هؤلاء الأعضاء أن القواعد والسياسات والإجراءات والأهداف والأهداف التي حددتها المنظمة الإدارة العليا مهمة ويجب أن تؤثر على سلوك موظفي المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق. أصبحت الثقافة التنظيمية القوية قواعد سلوك قائمة على القيم الأخلاقية ، وهي الهوية التي تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بأنهم ينتمون إليها ، فضلاً عن أنها تكمن وراء المواقف الإيجابية بينهم (Denisons, 2004).

٢- **الثقافة الضعيفة** هي ثقافة لا يفهمها الموظفون في المنظمة ولا يتبنوها بقوة ، كما أنها لم تكتسب ثقة وقبولاً واسع النطاق من غالبية هؤلاء الأفراد ، بحيث يتعاملون مع بعضهم البعض من جهة و من ناحية أخرى ، عدم التمسك بالقيم والمعتقدات ومشاركتها عند التعامل مع المنظمات من ناحية ، وعدم التوافق بين المنظمة وأعضائها من ناحية أخرى ، وعدم فهم أهدافها وقيمتها (أبو بكر ، 2000).

في هذه الحالة الثقافية ، وجدنا أنه بالإضافة إلى القوانين واللوائح والتعليمات الرسمية المكتوبة ، إن تعليمات المنظمة للموظفين لا غنى عنها أيضاً في التفاعل بين المنظمة وأعضائها. في وضع التفاعل هذا ، تتخفف إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تخلق العلاقة بين العاملين في المنظمة والثقافة والمجتمع فجوات (بوشناق و بو سمهين ، ٢٠٠٠). ومما سبق شرحة عن الثقافة القوية والضعيفة ، يمكن القول ان الثقافة التنظيمية القوية تتميز بوجود أدراك وتمسك قوي ومشاركة واسعة من قبل العاملين في المنظمة بنفس القيم والمعتقدات فيها ، حيث ينعكس ذلك على أداء أعضاء المنظمة وقدرتهم على اتخاذ القرارات وبما يتناسب مع قيم المنظمة .

رابعا : أبعاد الثقافة التنظيمية

لغرض تقييم الثقافة التنظيمية ، اقترح العديد من الباحثين نماذج تأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية ، والتي تعكس معناها ووظيفتها للمنظمة ودورها في تنظيم العلاقات التنظيمية وخلق حالة من التكامل بين ما هو داخلي وما هو داخلي. خارجي في سياق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (Ginevicius & Vaitkunaite ، ٢٠٠٦). تم اختيار نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة لأن الأبعاد الأربعة الرئيسية للثقافة التنظيمية المدرجة في هذا النموذج تتعلق بتوجه العملاء في المؤسسة والمنافسة وتغيرات السوق التي لها تأثير مباشر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - الاستراتيجية ، والتي يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة وهذه الأبعاد هي (Ahmady ، ٢٠١٦).

١ - المشاركة التنظيمية (Organizational participation) وفقاً لما ذكره Ahmady (٢٠١٦) تتميز المنظمات الإبداعية والفعالة بالقدرة على تمكين أعضائها من تطوير المعرفة والمهارات ، لأن الأسس التي تُبنى عليها هذه المنظمات تعتمد على فرق العمل وبناء وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها ، بحيث يصبح الموظفون فيها. يشعرون بأنهم جزء ومُجبرون على القيام بعملهم . هؤلاء الأفراد يشعرون أيضاً بأنهم يلعبون دوراً في اتخاذ القرارات ، وان هذه القرارات لها علاقة بعملهم وبأهداف المنظمة (Imani ، ٢٠١٢) . بمعنى آخر ، المشاركة التنظيمية تعني هنا تشجيع وتحفيز أعضاء المنظمة على المشاركة في مختلف الأنشطة فيها (Mortazavi-Abalvan, ٢٠١٣).

٢ - التوافق Compatibility أصبحت القيم والأنظمة والآراء المشتركة التي يفهمها أعضاء المنظمة هي الأساس الذي يمكن أن تُبنى عليه ثقافة تنظيمية قوية ، والتي بدورها تعكس الموثوقية في العمل. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تكون أنظمة التحكم الضمنية وغير الملموسة التي تستند إلى القيم المضمنة في الثقافة التنظيمية أداة فعالة للتنسيق والنزاهة مقارنة بأنظمة التحكم الخارجية التي تستند إلى قواعد واضحة (Khakpoor ، ٢٠٠٩).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأبحاث التي أجريت في هذا المجال أظهرت أن المنظمات الفعالة كانت مستقرة ومتكاملة ، بصرف النظر عن حقيقة أن سلوك أعضائها نتج عن قيمها الأساسية ، وأن هؤلاء الأعضاء يتميزون بالقدرة على الوصول إلى حالة اتفاق. فيما بينها على الرغم من اختلاف الآراء ، علاوة على ذلك ، هناك تنسيق جيد للأنشطة التنظيمية لتلك المنظمات التي تتميز بثقافة قوية ومؤثرة في سلوك موظفيها (Ahmady ، ٢٠١٦) .

٣ - المهمة (Mission) وفقاً لما أشار اليه Ahmady (٢٠١٦) الرسالة هي أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ، لأن المنظمات التي لم تكن تعرف إلى أين يتجهون وما هو وضعها الحالي الذي يفشل. أما المنظمات الناجحة ، يكون لديها تصور واضح عن أهدافها وتوجهاتها ، لذلك فهي تكون قادرة على تحديد أهدافها التنظيمية واستراتيجيتها فضلاً عن رسم المشهد التنظيمي بوضوح (Imani ، ٢٠١٢). كما أن المنظمات التي تواجه المتاعب والصعوبات قد تكون مجبرة على تغيير مهمتها الرئيسية ، وكذلك فإنه من الضروري تغيير استراتيجيتها وهيكلاها التنظيمي وثقافتها وسلوكها. وفي مثل هذه الحالات ، تقوم الإدارة العليا القوية بتحديد النظرة المستقبلية للمنظمة ويجاد الثقافة لهذه التنظيمية النظرة (Shafeed ، ٢٠١٠) .

المبحث الثاني : الاداء الاستراتيجي

اولا: مفهوم الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي مصطلح حديث يعبر عن التوجه الإداري لمنظمة حديثة ، وفهم أساليب عمل جديدة ومعاصرة تتماشى مع تطور البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى أداء المنظمة لجعلها استراتيجية.

الاداء الاستراتيجي هو عملية مستمرة تميز الشركات عالية الأداء عن الشركات منخفضة الأداء. وهو يوضح أكثر من أي مقياس آخر للأداء مدى استعداد الشركة نفسها للتنقل بفعالية في المستقبل (AI Qatamin & AI Qatamin ، ٢٠١٢).

تم إجراء قدر كبير من الأبحاث حول ديناميكيات الأداء التي يمكن للمنظمات من خلالها زيادة القدرة التنافسية والربحية من خلال التركيز على الأداء (Shmailan ، ٢٠١٦). إما القصور الذي يظهر بضعف تحليل الأداء لدى

١- النتيجة الناجحة للعمل أو الإجراء نفسه

٢- يظهر الأداء القدرة على الحركة بفضل الجهد المستمر.

٣- إن كلمة "إنجاز" حاملة لفكر المغامرة والعمل الدؤوب والأفضل دائماً (Dobrin et al ، ٢٠١٢).

على الرغم من أن كثافة تراكم المعرفة في مجال الأداء الاستراتيجي عالية بشكل عام ، إلا أنه من الصعب تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد بسبب المعايير والأساليب والنماذج والمصالح والفلسفات المختلفة التي تؤدي إلى الأداء الاستراتيجي ، ولكن هو اتفاق ضمني يعبر عن الأداء الاستراتيجي وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها بفعالية. ومع ذلك ، فإن الاتفاقية تستند إلى التوجه الاستراتيجي والرؤية للمؤسسات ، وهناك اختلافات كثيرة في أهداف وغايات إدارتها وطبيعة البيئة (العزاوي، ٢٠١٤).

يرتبط مفهوم الأداء الاستراتيجي بظهور الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي يلعب فيها الأداء الاستراتيجي دوراً مهماً في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تشخيص مكوناتها ومستوى استخدامها في المنظمة تحسين مستوى أداء المنظمة ، نظراً لأهمية الأداء الاستراتيجي لا تزال الإدارة العليا للمؤسسة تبحث وتفكر في هذا المفهوم مع الأخذ في الاعتبار ما إذا كان وثيق الصلة بوجود المنظمة ((الملكوي، ٢٠٠٩). يشير المتابعون لتطوير الفكر الإداري إلى أن الباحثين لم يتفقوا على صيغة نهائية تحدد مفهوم الأداء بشكل ملموس ودقيق. قد يكون هذا بسبب التنوع والمجالات المختلفة التي يتم فيها قياس الأداء التنظيمي وكيف يختلف من منظمة إلى أخرى. أداء (ادريس والغالي، ٢٠٠٧). ويوضح مفهوم الاداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

وأشار ((Rylkova & Chobtova ، ٢٠١٤) ان الاداء الاستراتيجي هو مسارات إلى ميزة تنافسية مستدامة وميزة تنافسية تحقق عوائد مالية غير عادية للمنظمات من خلال الأداء المتفوق. لا تقتصر الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى لأي منظمة على تحقيق ميزة تنافسية فحسب ، بل تتعلق أيضاً بالقدرة على استدامتها. عرف ((احمد، ٢٠١٦) ايضاً على انه النتيجة النهائية لجميع أنشطة عمل المنظمة ، بناءً على مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء ، لإعطاء المديرين فهماً شاملاً ودقيقاً لجميع أنشطة عمل المنظمة.

كما عرف (Dobrin ، ٢٠١٢) الاداء الاستراتيجي على انه حالة من الازدهار طويل الأمد والسلطة التي تحتفظ بها الشركة على المنافسين.

وعرف (الحديثي ، ٢٠١٧) الاداء الاستراتيجي على انه نتيجة تعبر عن قدرة وفعالية المنظمة على استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع المتطلبات البيئية والتنافسية.

ثانيا :أهمية الأداء الاستراتيجي:

تعتبر مسألة الأداء الاستراتيجي في التفكير التنظيمي مهمة لمجموعة متنوعة من الاعتبارات وهي أساسية لقدرتها على البقاء والنمو وتحقيق المنافسة والحفاظ على نفسها.

١- هو المحور المركزي لتقييم نجاح أو فشل القرارات والخطط الاستراتيجية للمنظمة.

٢- يساعد على إنشاء ميزة تنافسية من خلال مقارنة أداء الشركة ونقاط قوتها وضعفها بأداء الشركات ذات الأنشطة المماثلة والمنافسة) (المسعودي، ٢٠٠٧).

٣- تحفيز الشركات على رفع مستويات أدائها من خلال خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والإدارات داخل الشركة وبين الشركات المماثلة التي تمارس أنشطة خارج الشركة.

٤- إظهار الانسجام والتناغم العاملين لتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وعلاقتها بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة (النعيمي، ٢٠٠٧).

٥- من خلال التركيز على البيئة الداخلية والخارجية ، واستخدام المقاييس الكمية والنوعية ، وقياس الأداء المالي والتشغيلي للوحدة ، وفهم الثغرات ونقاط الضعف في الأداء ، وفهم مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المخطط لها(العبيدي، ٢٠٠٩).

٦- يساعد في الحد من تراكم الأخطاء ومضاعفتها ، حيث تبدأ الأخطاء الكبرى عادة صغيرة وبسيطة ، وإذا لم تتم معالجتها في الوقت المناسب ، فإنها يمكن أن تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة في المنظمة (الغالبى وإدريس، ٢٠١١).

٧- تقليل التكاليف عن طريق وضع معايير الأداء ومعدلات الضرر والحفاظ على الجودة (المغربي، ٢٠٠٦).

٨- يعزز قدرة المنظمة على تعديل خياراتها الاستراتيجية استجابة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة(جودة، ٢٠٠٨).

ثالثا: أهداف الأداء الاستراتيجي :

أشار بعض الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الاداء الاستراتيجي منها:

١- يتم تحقيق هدف الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين أداء جميع المشاريع في أي شركة باستخدام معايير أو نماذج أو أدوات لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والعمل على زيادة الاهتمام بالمشاريع الناجحة وتخصيص الموارد النادرة المتاحة لها ومن خلال تحسينها تستخدم لخفض تكاليف الموارد وتحقيق أهداف التنمية ، وحماية رأس المال من الضياع والتآكل ، وزيادة الأرباح والمحافظة عليها (الكبيسي، ١٩٩٠).

٢- يهدف إلى تحديد أوجه القصور في أنشطة المنظمة ، وبعد تحليلها وفهم أسبابها ، يسعى إلى تصحيحها من خلال تطوير الحلول المناسبة لها ، وكذلك فهم مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المسندة إليها. مقارنة بإنتاج العمل المخطط له(Rowe، ١٩٩٧).

٢- تقديم أفضل المعلومات المتاحة لمتابعة وصياغة المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية للوحدات المختلفة وتفعيل الجهات الرقابية لأداء أعمال الشركة (الكرخي، ٢٠٠١).

٤- يهدف إلى تحديد درجة استخدام الموارد المتاحة للحصول على عوائد أكبر بتكلفة أقل وجودة جيدة وتحديد مسؤوليات مختلف أقسام المنظمة وبالتالي خلق المنافسة بين الإدارات ورفع مستويات أدائها(Robbins&Stebhen، ٢٠٠٣).

٥- وتشكيل قاعدة معلومات كبيرة للشركات لاستخدامها في تطوير سياسات وبرامج علمية متوازنة ، وتزويد الإدارة العليا بصورة واضحة لإجراء مراجعات تقييم شاملة (الجرججي، ٢٠٠٤).

٦- في الوقت الحالي توسعت أهداف الأداء الاستراتيجي وبدأت تنظر إلى أهمية الحفاظ على مستويات عالية وتميز في الأداء ، وأهمية تحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل(Kearney،٢٠٠٨)

٧- توسعت التوقعات بشأن أهداف الأداء من الماضي حيث أن هدف الأداء الرئيسي هو معرفة النتيجة النهائية لأي نشاط (حافظ وعباس،٢٠١٥).

رابعاً : ابعاد الاداء الاستراتيجي

وقد تم اختيار المنظورات الاربعة (بعد التعلم والابداع، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) كأبعاد لدراسة الأداء الاستراتيجي لهذا البحث، وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه الابعاد:

١. **بعد التعلم والابداع:** يجسد هذا البعد الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لدعم عملية النمو والتحسين المستمر ، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف طويلة الأجل بدلاً من الأهداف قصيرة المدى ، مع التركيز على تطوير الموارد البشرية والموارد التقنية التي تمتلكها ، و نظراً للحالة الاستثنائية أثناء محاولة استخدامها بكفاءة مثالية (محمود ومحمد ، ٢٠١٨). فقد قيل أيضاً أنه يساعد المنظمات على اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها ، ومن خلال تطوير مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم وقدراتهم على الاستثمار فيهم بما يتوافق مع طبيعة الأنشطة والمهام التي تنفذها لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إليها (Atieh & Ahmad ، ٢٠١٦).

٢. **بعد الزبون:** يتم قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة أيضاً باستخدام مؤشرات هذا البعد. ينصب التركيز على تلبية احتياجات العملاء الذين تتعامل معهم ، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. وهذا يعني أن هذا البعد يقيّم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من وجهة نظر العملاء ، وما طبيعة انطباعهم عنه (جواد ، ٢٠١٣). وبالتالي فإن هذا البعد يوضح مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية من منظور التعامل مع العملاء ، ويؤكد أن إحدى المهام الرئيسية لأي مؤسسة هي تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء. إنهم يعززون سمعتهم في السوق من خلال تنظيم الأعمال المختلفة التي يقومون بها (Hamdan : ٢٠١٣) . ومن الضروري أن تجيب المؤسسات على سؤالين رئيسيين قبل البدء في التنفيذ مع اختيار معايير لبعد العميل. السؤال الأول من التقييم العملية نعم ، من هو عميلنا المستهدف؟ السؤال الثاني ما هي القيمة المقترحة التي نخدمها؟ (محمود ومحمد ، ٢٠١٨).

٣. **بعد العمليات الداخلية:** يهتم هذا المنظور بالأعمال الداخلية التي تنفذها المنظمة من أجل استخدام مواردها المتاحة لتحويل مدخلاتها إلى مجموعة من المخرجات ، وفي هذا المجال يجب على المرء التركيز على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تعتبر مهمة للغاية كما هي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعتها في المجتمع (Chai، ٢٠٠٩) . من ناحية أخرى ، فقد تمت الإشارة إلى أن هذا البعد يشمل قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء من خلال قدرتها على تنفيذ أهدافها بنجاح. القيام بالأنشطة والمهام بالشكل الذي يتوافق مع هذه التوقعات (حسين ، ٢٠١٠ : ٣٣٨). ترتبط هذه المهارة الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الاستراتيجي المدرك بشكل أساسي بمنظور العميل ، حيث يمكن للمؤسسة أن تدرك رغبات واحتياجات العملاء الذين تتعامل معهم من خلال تنفيذ عملياتها الداخلية بالكفاءة المطلوبة (Atieh & Ahmad ، ٢٠١٦).

الفصل الثالث : الاطار العملي

المبحث الاول : الاحصائيات الوصفية

• عينة الدراسة

قد شملت عينة الدراسة (القيادات الادارية)، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (٧١) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (٦٤) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

ت	عدد الاستبانات الموزعة	المسترجع من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
١	٧١	٦٤	٧	٦	٥٩	%٩٠

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

• الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

(٢) يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية

ت	النوع الاجتماعي	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٤٣	٧٣
		انثى	١٦	٢٧
		المجموع	٥٩	١٠٠
٢	العمر	٢٠-٢٩ سنة	٠	٠
		٣٠-٣٧ سنة	٣١	٥٣
		٣٨-٤٣ سنة	٢٦	٤٤
		٤٤-٥٠ سنة	٠	٠
		٥١ سنة فأكثر	٢	٣
		المجموع	٥٩	١٠٠
٣	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٠	٠
		ماجستير	٤٠	٦٨
		دكتوراه	١٩	٣٢
		المجموع	٥٩	١٠٠
٤		١-٥ سنوات	٠	٠

٤٦	٢٧	١٠ سنوات	عدد سنوات الخدمة الوظيفية	٥
٥١	٣٠	١٥-١٠ سنة		
٣	٢	١٦ سنة فأكثر		
١٠٠	٥٩	المجموع		
٧	٤	مدرس مساعد	اصناف اللقب العلمي	٥
٥	٣	مدرس		
٧٤	٤٤	استاذ مساعد		
١٤	٥٨	استاذ		
١٠٠	٥٩	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة في برنامج ال SPSS

من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث نجد ان نسبة مشاركة الذكور قد بلغت ٧٣% بينما نسبة مشاركة الاناث ٢٧%، اما نسبة توزع العينة حسب العمر قد بلغت ٥٣% لفئة العمرية بين ٣٠-٣٧ و ٤٤% لفئة عمرية بين ٣٨-٤٣ و ٣% لفئة عمرية ٥١ فأكثر وهذا تنسجم مع العينة المبحوثة لفئة العمرية ، اما توزع نسبة المشاركة في العينة حسب التحصيل الدراسي فقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الماجستير ٦٨% وقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه ٣٢%، اما توزع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية فنجد ان النسبة قد بلغت ٤٦% لفئة ١٠ سنوات ونسبة ٥١% لفئة ١٠-١٥ ونسبة ٣% لفئة ١٦ سنة واكثر ، اما توزع نسبة العينة حسب اصناف اللقب العلمي فنجد قد بلغت نسبة ٧% لمدرس مساعد ونسبة ٥% لمدرس ونسبة ٧٤% استاذ مساعد ونسبة ١٤% لأستاذ.

الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

لقد اعتمدت الباحث لغرض تحليل البيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولقد استخدم في استخراج النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين لعبارات الاستبيان المختلفة من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث.

جدول (٣) يوضح النسب الاحصائية لبعء المشاركة التنظيمية

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
		Statistic	Statistic	Statistic
Q1	٥٩	٤,٠١٦٩	.٩٣٧٥٦	.٨٧٩
Q2	٥٩	٤,٠٦٧٨	.٧٣٩٦٣	.٥٤٧
Q3	٥٩	٤,٠٦٧٨	.٧٦٢٥٨	.٥٨٢
Valid N (listwise)	٥٩			

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن أحد أبعاد المتغير المستقل الا وهو بعد (المشاركة التنظيمية) قد جاء بالفقرة الأولى الا وهي (العاملين في الجامعة لديهم تحويل يمكنهم من الرقابة على العمل وانجازه بكفاءة)، جاءت بوسط حسابي (٤,٠١٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٣٧٥٦) وتباين (٠,٨٧٩)، والفقرة الثانية كانت بوسط حسابي (٤,٠٦٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٣٩٦٣) والتباين كان بنسبة (٠,٥٤٧) أما الفقرة الثالثة كانت بمتوسط حسابي (٤,٠٦٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٦٢٥) وتباين (٠,٥٨٢) حيث كانت أعلى الفقرات مساهمة في هذا البعد هي الفقرة الثالثة (تسعى الجامعة لتطوير مهارات العاملين فيها كونها تعد مصدر مهم للتفوق التنافسي) والتي كانت بوسط حسابي (٤,٠٦٧٨) وأقل الفقرات الفقرة الأولى كانت بوسط حسابي (٤,٠١٦٩).

جدول (٤) يوضح النسب الاحصائية لبعده التوافق

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Q٤	٥٩	٤,٠٥٠٨	.٨٩٨٧٣	.٨٠٨
Q٥	٥٩	٤,١٣٥٦	.٩٧٣٠٤	.٩٤٧
Q٦	٥٩	٤,٤٤٠٧	.٧٢٥٦٧	.٥٢٧
Valid N (listwise)	٥٩			

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن البعد الثاني للمتغير المستقل الا وهو (التوافق) حيث كان يضم الفقرة الرابعة (اشترك كافة اعضاء الجامعة بالقيم التنظيمية فيها وفهمها باعتبارها تشكل هويتهم وتوقعاتهم) وجاءت بوسط حسابي قدره (٤,٠٥٠٨) و بانحراف معياري (٠,٨٩٨٧٣) والتباين كان (٠,٨٠٨) والفقرة الخامسة (وحدات العمل التنظيمية في الجامعة يمكنها ان تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الاهداف المشتركة على الرغم من المهام والاهداف الوظيفية) جاءت بوسط حسابي (٤,١٣٥٦) و انحراف معياري (٠,٩٧٣٠٤) وتباين (٠,٩٤٧)، الفقرة رقم (٦) (كافة العاملون من الاقسام الوظيفية المختلفة في الجامعة يتشاركون في المعلومات) جاءت بوسط حسابي (٤,٤٤٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٢٥٦٧)، تباين (٠,٥٢٧) وتبين أعلى الفقرات مساهمة في هذا البعد هي الفقرة السادسة والتي جاءت بوسط حسابي (٤,٤٤٠٧) و بانحراف معياري (٠,٧٢٥٦٧) وتباين (٠,٥٢٧) وأقل الفقرات مساهمة الفقرة الاولى كانت بوسط حسابي (٤,٠٥٠٨) و انحراف معياري (٠,٨٩٨٧٣) وتباين (٠,٨٠٨).

جدول (٥) يوضح النسب الاحصائية لبعده المهمة

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Q٧	٥٩	٤,٣٨٩٨	.٤٩١٩٠	.٢٤٢
Q٨	٥٩	٤,٤٧٤٦	.٥٠٣٦٤	.٢٥٤
Q٩	٥٩	٤,١٨٦٤	.٣٩٢٨٠	.١٥٤
Valid N (listwise)	٥٩			

يتضح من الجدول رقم (٥) ان البعد الثالث للمتغير المستقل الا وهو (المهمة) كان يضم الفقرة (٧) الجامعة لديها رؤية مشتركة وتوجه استراتيجي واضحة تبين اتجاهات اداء العمل والقيم الجوهرية المتكاملة وكانت الأكثر مساهمة لهذا البعد لكونها جاءت بوسط حسابي قدره (٤,٣٨٩٨) وانحراف معياري (٠,٤٩١٩٠) وتباين (٠,٢٤٢) والفقرة (٨) (الجامعة لديها اهداف متكاملة مع استراتيجيتها والرؤية الخاصة بها) كان الوسط الحسابي قدره (٤,٤٧٤٦) والانحراف المعياري (٠,٥٠٣٦٤) والتباين (٠,٢٥٤) والفقرة (٩) (الاهداف التنظيمية متفق عليها من قبل جميع العاملين في الجامعة) والتي جاءت بوسط حسابي قدره (٤,١٨٦٤) وانحراف معياري (٠,٣٩٢٨٠) وتباين (٠,١٥٤).

جدول (٦) يوضح النسب الاحصائية لبعده التعلم والابداع

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Q١٠	٥٩	٣,٩٦٦١	١,٠٤٩٨٩	١,١٠٢
Q١١	٥٩	٤,٢٨٨١	.٦٩٦٠٧	.٤٨٥

Q12	٥٩	٤,١٦٩٥	.٣٧٨٤١	.١٤٣
Valid N (listwise)	٥٩			

الجدول رقم (٦) يوضح الوصف الاحصائي لأحد أبعاد المتغير التابع الا وهو البعد (بعد التعلم والابداع) ويضم الفقرة (١٠) يقدم العاملون في الجامعة مقترحاتهم في مجال انجاز المهام بشفافية عالية وكانت بوسط حسابي (٣,٩٦٦١) وانحراف معياري (١,٠٤٩٨٩) وتباين (١,١٠٢) ، الفقرة (١١) تقدم الجامعة برامج تدريبية كافية للموظفين وكانت بوسط حسابي(٤,٢٨٨١) وانحراف معياري (٠,٦٩٦٠٧) وتباين (٠,٤٨٥) والفقرة (١٢) يقدم كل موظف عدد من المقترحات التنظيمية وكانت تلك الفقرة هي الأقل مساهمة وجاءت بوسط حسابي قدره (٤,١٦٩٥) وانحراف معياري (٠,٣٧٨٤١) وتباين (٠,١٤٣).

جدول (٧) يوضح النسب الاحصائية لبعد الزبون

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
		Statistic	Statistic	Statistic
Q13	٥٩	٣,٩١٥٣	.٧٧٢١٠	.٥٩٦
Q14	٥٩	٤,٠٠٠٠	١,٠٥٠٤٥	١,١٠٣
Q1٥	٥٩	٤,٢٨٨١	.٧٨٨٩٥	.٦٢٢
Valid N (listwise)	٥٩			

ويتضح من الجدول رقم (٧) البعد الثاني للمتغير التابع الا وهو (بعد الزبون) كان بدوره يضم الفقرة (١٣) والتي تنص(تلتزم الكلية بتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية في مواعيدها المحددة) والتي جاءت بوسط حسابي قدره (٣,٩١٥٣) ، انحراف معياري (٠,٧٧٢١٠) ، تباين (٥٩٦) والفقرة (١٤) كانت بوسط حسابي(٤,٠٠٠٠) ، انحراف معياري (١,٠٥٠٤٥) ، تباين (١,١٠٣) والفقرة (١٥) يتوافر في الكلية هيئة تدريسية مختصة تمتلك مهارات في التعامل مع الطلبة وجاءت بوسط حسابي قدره (٤,٢٨٨١) ، انحراف معياري (٠,٧٨٨٩٥) ، تباين (٠,٦٢٢) في حين أعلى الفقرات مساهمة ضمن هذا البعد كانت فقرة (١٥) والتي كانت بمتوسط حسابي(٤,٢٨٨١).

جدول (٨) يوضح النسب الاحصائية لبعد العمليات الداخلية

Descriptive Statistics				
	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
		Statistic	Statistic	Statistic
Q16	٥٩	٤,٣٠٥١	١,٠٢١٤٠	١,٠٤٣
Q1٧	٥٩	٣,٦٩٤٩	١,١٤٨٥٣	١,٣١٩
Q1٨	٥٩	٣,٩٦٦١	.٤٩٠١١	.٢٤٠
Valid N (listwise)	٥٩			

ويتضح من الجدول رقم (٨) الذي يوضح الوصف الاحصائي للبعد الثالث لأبعاد المتغير التابع الا وهو (العمليات الداخلية) والذي يضم الفقرة (١٦) (تاخذ الجامعة حاجات المتعاملين معها عند وضع اهدافها واستراتيجياتها) وكانت بوسط حسابي (٤,٣٠٥١) انحراف معياري (١,٠٢١٤٠) ، تباين (١,٠٤٣) والفقرة (١٧) (تطور الجامعة اساليب وجود الخدمات المقدمة باستمرار) وكانت بوسط حسابي(٣,٦٩٤٩) ، انحراف معياري (١,١٤٨٥٣) ، تباين (١,٣١٩) والفقرة (١٨) (تدعم الجامعة الابتكارات والانشطة الابداعية) كانت بوسط حسابي(٣,٩٦٦١) ، انحراف معياري (٠,٤٩٠١١) ، تباين (٠,٢٤٠) وكانت أكثر الفقرات نسبة وساهمت بإغناء هذا البعد هي الفقرة رقم (١٦) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٠٥١) وانحراف معياري (١,٠٢١٤٠) ، تباين (١,٠٤٣).

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة). تم إعداد الجدول (٩) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي حيث بلغ المؤشر الكلي (٠,٨٨٢) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (٩) علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي

الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
٠,٨٨٢	الاداء الاستراتيجي

N:٥٩

١-توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والتعلم والابداع.

جدول (١٠) علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التعلم والابداع

الثقافة التنظيمية	المتغير
	البعد
٠,٧٦٧	التعلم والابداع

N:٥٩

تشير معطيات جدول رقم (١٠) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع الا وهو التعلم والابداع ويتضح من خلال المؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية بقيمة (٠,٧٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتشير هذه النتائج الى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية و الزبون.

جدول (١١) علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الزبون

الثقافة التنظيمية	المتغير
	البعد
٠,٨١٨	الزبون

N:٥٩

تشير معطيات جدول رقم (١١) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع الا وهو الزبون ويتضح من خلال المؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية بقيمة (٠,٨١٨) وتشير هذه النتائج الى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية و العمليات الداخلية.

جدول (١٢) علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية

الثقافة التنظيمية	المتغير
-------------------	---------

	البعد
٠,٨٧٨	العمليات الداخلية

N:٥٩

تشير معطيات جدول رقم(١٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل وبعد العمليات الداخلية ويتضح من خلال المؤشر هناك علاقة ارتباط معنوية بقيمة (٠,٨٧٨) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين متغيرات البحث وعلى ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى.

علاقة تأثير الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد أثر معنوي لممارسة الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي في جامعة ميسان
جدول (١٣) علاقة الاثر بين الثقافة التنظيمية والاداء الاستراتيجي.

	F		الثقافة التنظيمية		المتغير المستقل
٠,٧٧٥	الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0	المتغير المعتمد
	٤,٠٠٩	٢٠٠,٣٠٥	١,٢٨٢	٠,٨٨٢	الاداء الاستراتيجي
P≤ ٠.٠٥		d.f:(١,٥٧)		N:٥٩	

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تشير الى توجد علاقة أثر معنوي لممارسة الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجية إذ يشير جدول رقم (١٣) الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٧٨,٣٥٧) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠٩) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٥٧).

١- يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام المشاركة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي.

جدول (١٤) علاقة الاثر بين و المشاركة التنظيمية و الاداء الاستراتيجي

	F		الاداء الاستراتيجي		المتغير
٠,٨٦٩	الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0	البعد
	٤,٠٠٩	٣٧٨,٣٥٧	١,١٦٥	٠,٩٣٢	المشاركة التنظيمية
P≤ ٠.٠٥		d.f:(١,٥٧)		N:٥٩	

جدول رقم (١٤) يشير الى وجود تأثير معنوي لاستخدام المشاركة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤٣,٥٨٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٠٩) وبدرجتي حرية (١,٥٧) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ومعامل التحديد (R^٢) (٠,٨٦٩) والذي يؤكد تأثير تحسين الاداء الاستراتيجي في ابعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

٢- يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام التوافق في الاداء الاستراتيجي.

جدول (١٥) علاقة الاثر بين التوافق و الاداء الاستراتيجي.

	F		الاداء الاستراتيجي		المتغير
	الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0	
٠,٧١٦	٤,٠٠٩	١٤٣,٥٨٤	٠,٩٤٥	٠,٨٤٦	البعد التوافق

$P \leq 0.05$ d.f:(١,٥٧) N:٥٩

جدول رقم (١٥) يشير الى وجود تأثير معنوي لاستخدام التوافق في تحسين الاداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤٣,٥٨٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠٩) وعند درجتي حرية (١,٥٧) وبلغ معامل التحديد (٠,٧١٦) (R^2)

٣- يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام المهمة في الاداء الاستراتيجي.

جدول (١٦) علاقة الاثر بين المهمة والاداء الاستراتيجي.

	F		الاداء الاستراتيجي		المتغير
	الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0	
٠,٠٣٦	٤,٠٠٩	٢,١٤٦	٠,١١٩	٠,١٩٠	البعد المهمة

$P \leq 0.05$ d.f:(١,٥٧) N:٥٩

جدول رقم (١٦) يشير الى وجود تأثير معنوي لاستخدام المهمة في تحسين الاداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢,١٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠٩) عند درجتي حرية (١,٥٧) وبلغ معامل التحديد (٠,٠٣٦) (R^2)

يتضح مما سبق أن قيم علاقات أثر متغيرات البحث في المنظمات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وتؤشر هذه النتائج سريان الفرضية الثانية.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

١-استنتج الباحث ان هنالك تركيزا عاليا على بعد التوافق ضمن ابعاد الثقافة التنظيمية واثرة الايجابي في اشترك كافة اعضاء المنظمة بالقيم التنظيمية فيها وفهمها باعتبارها تشكل هويتهم وتوقعاتهم

٢-استنتج الباحث ان الثقافة التنظيمية تتميز بدور مهم وحيوي في تعزيز قدرات المنظمة المبحوثة لتحسين الاداء الاستراتيجي

٣-تبين من خلال تحليل اجابات العاملين في المنظمة وجود علاقة معنوية و ايجابية بين الاداء الاستراتيجي للمنظمة والابعاد الاساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة بالتوافق، المهمة المشاركة التنظيمية التي حظيت على قبولهم

٤- يتضح من خلال تحليل نتائج البحث ان الاداء الاستراتيجي في المنظمة هو عملية مستمرة تبين المنظمات عالية الاداء عن المنظمات منخفضة الاداء ومن ضمن ابعاد الاداء الاستراتيجي بعد التعلم والابداع الذي يركز على تقديم برامج تدريبية للموظفين وتقديم مقترحات تحسينية

٥-يرتبط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي)بمعامل ارتباط قدرة(٠,٨٨٢) وتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية

٦-استنتج الباحث ان الجامعة تحضى فرق العمل في الجامعة بأهمية كبيرة لتحقيق الاهداف المشتركة فيها من خلال الاهتمام ببعد المشاركة التنظيمية من خلال العمل يتشارك جميع الافراد في الافكار ويجتمع الفريق لحل مشكلات ولتحقيق الاهداف.

المبحث الثاني : التوصيات

١- يجب الاستفادة القصوى من ابعاد الثقافة التنظيمية من قبل ادارة المنظمة المبحوثة والمتمثلة بالمشاركة التنظيمية ، التوافق ، المهمة والتي من شأنها الاسهام في تحسين الاداء الاستراتيجي

٢-على المنظمة ان تعمل بشكل مستمر على بث روح التعاون والمشاركة بين افراد المنظمة لما في ذلك الدور الكبير في تنسيق الجهود ما بين الادارة العليا والمستويات الادارية الادنى

٣-ينبغي على المنظمة المبحوثة التركيز على نشر الوعي الثقافي لدى موظفيها كونه يلعب دورا مهما في تحقيق التكامل

٤-زياده الاهتمام بتحسين اداء فرق العمل لتحقيق اهداف الشركة التي يمكن من خلالها ايجاد حالة من التكامل التنظيمي في الخبرات والموارد المشتركة

٥-يجب على الجامعة التأكد من ان كل هدف من اهداف الثقافة التنظيمية ان يكون واضح ومحدد وقابل للقياس ومفهوم للموظفين من اجل تحسين الاداء الاستراتيجي

٦-على المديرين زيادة الاهتمام في الاداء الاستراتيجي ويكون من خلال الثقافة التنظيمية وذلك من اجل ضمان استمرارية عمل الجامعة في تقديم خدماتها وارضاء الموظفين

اولا :المصادر العربية

- ١- شارلز وجاريت جونز، (٢٠٠١) ،الإدارة الاستراتيجية ، ج ١، ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد ١، رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ٢- مصطفى أبو بكر ، (٢٠٠٣) ،التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- ٣- مصطفى محمود أبو بكر، (٢٠٠٠) ، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
- ٣- أحمد بوشنافة وأحمد بوسمهن، (٢٠٠٥) ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة.
- ٤- الثويني، عبدالكريم إبراهيم، (٢٠٠٨)، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- ٥- سالم، الياس، (٢٠٠٦)، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيومALGAL . وحدة EAR بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم ادارة الأعمال، جامعة محمذبوضيف بالمسيلة، الجزائر .
- ٦- بركات، منال طه، (٢٠٠٧)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- ٧- الكرخ ، مجيد عبد جعفر، (٢٠٠١) ، "مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية" ، الطبعة الأولى ، دار الشؤون الثقافية العامة ، العراق .
- ٤- النعيمي، نادية شاكر حسين (٢٠٠٧) التكامل بين تقنيتي إدارة الكلفة الإستراتيجية ودورها في تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات الوظيفية في بيئة الأعمال المعاصرة ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزييرة و ديالي ، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير
- ٥- العبيدي ، ندى اسعد إسماعيل (٢٠٠٩) ، "تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية" ، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد
- ٦- الجرججي ، داليا عبد الحسين احمد ، (٢٠٠٤) ، "دور تنقيب البيانات في زيادة أداء المنظمة ، دراسة تحليلية في المصرف الصناعي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ٧- العزاوي ، سحر احمد كرجي (٢٠١٤) ، "رأس المال النفسي الايجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية : دراسة تحليلية ميدانية لآراء عينة من تدريسي كليات الجامعة المستنصرية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية .
- ٨- أحمد ، ليلي سعيد (٢٠١٦) ، القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ٩- الحديثي ، شمس معزز، (٢٠١٧) ، "العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ودورها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد
- ١٠- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦) ، " الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، المنصورة .
- ١١- جودة ، فكري عبد الغني محمد ، (٢٠٠٨) ، " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين .

- ١٢-McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (٢٠٠٧). Organizational behavior :essentials. New York: McGraw.
- ١٣- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A & Nikbin, D. (٢٠١٠). A review paper on organizational culture and organizational performance. International Journal of Business and Social Science, ١(٣)
- ١٤- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A. Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (٢٠١٩) Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. Problems and Perspectives in Management, ١٧(١), ١٤٢.
- ١٥-Ahmady, G. A., Nikooravesh, A & Mehrpour, M. (٢٠١٦). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ٢٣٠, ٣٨٧-٣٩٥
- ١٦- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (٢٠١٣). Impact of organizational culture on employee performance. International review of management and business research, ٢(١), ١٦٨.
- ١٧- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (٢٠٠٤). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. Family Business Review, ١٧(١), ٦١-٧٠.
- ١٨- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko L. B. (١٩٨٩). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. Journal of marketing, ٥٣ (٣.٩٠-٧٠
- ١٩-Ginevi ius, R., & Vaitk naite, V. (٢٠٠٦). Analysis of organizational culture
- ٢٠- Ahmady, G. A., Nikooravesh, & A Mehrpour, M. (٢٠١٦). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Procedia-Social and Behavioral Sciences ٢٣٠, ٣٨٧-٣٩٥.
- ٢١- Imani, R. (٢٠١٢). Creativity innovation and knowledge: power pilots in new millennium with attitude to knowledge-based economy. Tehran) Iran): ZArinmehr. Journal of Knowledge Management, ٦(١)
- ٢٢-Mortazavi Abalvan, R; Shabani, A Rajaeepoor, S; & Azarbakhsh, S.A.M (٢٠١٣). Investigating organizational culture of national library of Islamic Republic of Iran based on Denison model. Quarterly journal of national studies of library and organizing information. ٩٧.
- ٢٣- Khakpour, A., Ghahremani, M & Pardakhtchi, M. H. (٢٠٠٩). The relationship between organizational culture and knowledge management (cultural barriers and challenges of knowledge sharing). Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, ٤(٢), ٤٣-٥٨.
- ٢٤- Shafee, R., Qaderzade, H., & Lavee H. (٢٠١٠). Investigating the effect of organizational culture dimensions on establishing knowledge management in public organization based on Denison model. In Second international conference of management, innovation, Shiraz
- ٢٥-Al-Qatamin Ahmed A. & Al-Qatamin Addi A. (٢٠١٢) ,an Evaluation of Corporate Strategic Performance: An Evidence From Jordan ,Australian Journal of Business and Management Research ,Vol. ٢ , No. ٠١, pp. ٩-١٥.
- ٢٦-Shmailan Abdulwahab ,٢٠١٦ , "The relationship between job satisfaction ,job performance and employee engagement: An explorative study" ,Issues in Business Management and Economics Vol. ٤ (١) , pp. ١-
- ٢٧-Ahmad, F. B. A. H., & Atieh, S. H. (٢٠١٦). Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality. European Scientific Journal, ESJ, ١٢(٣١).

٢٨-Hakkak, M., & Ghodsi, M. (٢٠١٥). (Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. International Journal of Asian Social Science, ٥(٥), ٢٩٨-٣٠٨.

٢٩-Daft, Richard L. (٢٠١٠), Organization theory and Design, Tenth edition, south western cengage learning, USA.

٣٠- Robbins, Stephen P (٢٠٠٣) Organizational Behavior, ١٠th Edition, Prentice-Hall.

٣١-Chai, Nan (٢٠٠٩) Sustainability Performance Evaluation System in Government, ١st Edition, Springer United States of America

استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

(استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (دور الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء الاستراتيجي) استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقا من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماما .
مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

الباحث

حسين حازم حاتم

المشرف

أ.م.د. محمد خليل أبراهيم

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

أولاً// الجنس:

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

ثانياً// الفئة العمرية:

٥١ سنة فأكثر	٥٠-٤٤ سنة	٤٣-٣٨ سنة	٣٧-٣٠ سنة	٢٩-٢٠ سنة

ثالثاً// التحصيل الدراسي:

ماجستير	دكتوراه

رابعاً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

٥-١ سنوات	١٠ سنوات	١٥-١٠ سنة	١٦ سنة فأكثر

خامساً// المنصب الوظيفي:

مقرر قسم	رئيس قسم

ثانياً: الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث :

أ- اولاً : الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم والعادات و المعايير والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (أبو بكر, ٢٠٠٣).

وابعادها

١- المشاركة التنظيمية: تعني هنا تشجيع وتحفيز اعضاء المنظمة على المشاركة في مختلف الانشطة فيها(Mortazavi-Abalvan, ٢٠١٣).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	العاملين في الجامعة لديهم تخويل يمكنهم من الرقابة على العمل وانجازه بكفاءة.					
٢	تحضى فرق العمل في الجامعة بأهمية كبيرة لتحقيق الاهداف المشتركة فيها.					
٣	تسعى الجامعة لتطوير مهارات العاملين فيها كونها تعد مصدر مهم للتفوق التنافسي.					

٢- التوافق : هي التي تستند إلى القيم المضمنة في الثقافة التنظيمية أداة فعالة للتنسيق والنزاهة مقارنة بأنظمة التحكم الخارجية التي تستند إلى قواعد واضحة (Khakpoor, ٢٠٠٩).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	اشترك كافة اعضاء الجامعة بالقيم التنظيمية فيها وفهمها باعتبار تشكل هويتهم وتوقعاتهم.					
٢	وحدات العمل التنظيمية في الجامعة يمكنها ان تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الاهداف المشتركة على الرغم من المهام والاهداف الوظيفية المختلفة .					
٣	كافة العاملون من الاقسام الوظيفية المختلفة في الجامعة يتشاركون في المعلومات.					

٣- المهمة (Mission) وفقاً لما أشار اليه Ahmady (٢٠١٦) الرسالة هي أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ، لأن المنظمات التي لم تكن تعرف إلى أين يتجهون وما هو وضعها الحالي الذي يفشل.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	الجامعة لديها رؤية مشتركة و توجه استراتيجي واضح ومهام واضحة تبين اتجاهات اداء العمل و القيم الجوهرية المتكاملة .					
٢	الجامعة لديها اهداف متكاملة مع استراتيجيتها والرؤية الخاصة بها .					

٣	الاهداف التنظيمية متفق عليها من قبل جميع العاملين في الجامعة .					
---	--	--	--	--	--	--

ثانيا : الاداء الاستراتيجي : هو عملية مستمرة تميز الشركات عالية الأداء عن الشركات منخفضة الأداء. وهو يوضح أكثر من أي مقياس آخر للأداء مدى استعداد الشركة نفسها للتنقل بفعالية في المستقبل (AI Qatamin & AI Qatamin، ٢٠١٢).

وابعاده

١- بعد التعلم والابداع: يجسد هذا البعد الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لدعم عملية النمو والتحسين المستمر ، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف طويلة الأجل بدلاً من الأهداف قصيرة المدى (محمود ومحمد ، ٢٠١٨).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	يقدم العاملون في الجامعة مقترحاتهم في مجال انجاز المهام بشفافية عالية .					
٢	تقدم الجامعة برامج تدريبية كافية للموظفين.					
٣	يقدم كل موظف عدد من المقترحات التحسينية.					

٢- بعد الزبون: يتم قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة أيضاً باستخدام مؤشرات هذا البعد. ينصب التركيز على تلبية احتياجات العملاء الذين تتعامل معهم (جواد ، ٢٠١٣).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تلتزم الكلية بتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية في مواعيدها المحددة.					
٢	تعتمد الكلية على احدث التقنيات المتوافرة في خدماتها المقدمة للطلبة.					
٣	يتوافر في الكلية هيئة تدريسية مختصة تمتلك مهارات في التعامل مع الطلبة .					

٣- بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا المنظور بالأعمال الداخلية التي تنفذها المنظمة من أجل استخدام مواردها المتاحة لتحويل مدخلاتها إلى مجموعة من المخرجات (Chai، ٢٠٠٩).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تأخذ الجامعة حاجات المتعاملين معها عند وضع اهدافها واستراتيجياتها.					
٢	تطور الجامعة اساليب وجود الخدمات المقدمة باستمرار.					
٣	تدعم الجامعة والابتكارات والانشطة الابداعية.					