

The effect of organizational culture on strategy of the organization (case study Eldaein University).

Dr. Isaa Matar Mamoon and Hamid Abd Allah Ibrahim

Assistant Professor of Management, faculty of Administrative science

E-mail: matarisaa@gmail.com, Abotaif1969@gmail.com

Abstract: The study aimed identify the effect of organizational culture on strategy of the organization case study Eldaein University. The study also used the descriptive analytical approach and used the historical approach as a reference. The data collect from the leaders, managers, of Eldaein University. The total number of sample consist from one hundred twenty (120) the researchers has reached several results, the most important of which is that there strong relationship between organization culture and organization strategy in Eldaein University. In light of this, the researcher recommends that the study work hard to implement the rules and regulations to achieve the organization goals.

Keywords: Organization culture, organization strategic, Eldaein University.

أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المنظمة

دراسة حالة جامعة الضعين

الدكتور : عيسى مطر مأمون matarisaa@gmail.com

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعين

الدكتور : حامد عبد الله ابراهيم Abotaif1969@gmail.com

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعين

المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المنظمة دراسة حالة جامعة الضعين . . حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كذلك استخدم المنهج التاريخي باعتباره مرجعية الدراسة من كافة القيادات الإدارية المتمثلة في العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء الإدارات ومدراء المراكز بجامعة الضعين والبالغ عددهم (120) عنصرا ، وقد إختار الباحثون منهم (70) إدارياً لتعبئة الاستبيان وتم جمع (53) إستبيان .وكانت أهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وإستراتيجية المنظمة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإستراتيجية المنظمة إما التوصيات أهمها العمل على تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية للنهوض بالمؤسسة.

المقدمة:

في ظل التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم تسعى المؤسسات والهيئات الحكومية الي مواكبة الרכب وزيادة الانتاج . تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة حيث أكد الباحثون ومدراء

المنظمات ، أن فاعلية وكفاءة وفشل المنظمات يتأثر بنمط أو شكل التفكير السائد فيها ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تتكون من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التي يكتسبها العاملون من منظماتهم والبيئة الخارجية المحيطة بهم والتي تعمل على تشكيل سلوكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم التي يمكن أن تنعكس إيجاباً أو سلباً على جميع أعمال وأنشطة المنظمة ومنها إستراتيجية المنظمة لكونها تتأثر بقيم وتفكير الإدارة والعاملين فيها إذ أن الإستراتيجية تمثل المسار الذي تسترشد به المنظمة في تحقيق أهدافها المستقبلية وهذا ما دفع الباحثين إلى بحث الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المنظمة الخدمية خاصة كجامعة الضعين باعتبارها موقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث لمعرفة ما تعتمد من قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف في تحديد إستراتيجيتها .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، إستراتيجية المنظمة ، جامعة الضعين .

مشكلة البحث :

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد مقومات النجاح لكل مؤسسة وتطورها ونموها و الحصول علي إنتاجية مثمرة تسهم في تنمية العاملين ، وتعمل على تلبية طموحاتهم وتطلعاتهم في المستقبل و بالتالي عدم وجود ثقافة تنظيمية مترنة قد يحدث مناخاً يتسم بالصراعات وعدم الولاء التنظيمي الذي يعيق قدرة المنظمة علي تنفيذ إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها . وأوصت بقيام المزيد من الدراسات ، ومنها دراسة دراسة شذا سليم عبدا لعزيز أبوسليم رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (2016). ودراسة دراسة دكتور عمراوي سمية وآخرون. ولاشك ان للثقافة التنظيمية اثر استراتيجي لنجاح اي مؤسسة وعليه يحدد الباحث مشكلة الدراسة بسؤال رئيس كالاتي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية جامعة الضعين ؟

فرضيات البحث :

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإستراتيجية جامعة الضعين .
 - الفرضية الثانية : : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وإستراتيجية جامعة الضعين
 - الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وإستراتيجية جامعة الضعين .
 - الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وإستراتيجية جامعة الضعين .
- أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة لتحقيق الآتي :

- 1- الكشف عن اثر الثقافة التنظيمية علي استراتيجيية جامعة الضعين ؟
- 2- التعرف علي اهم عناصر الثقافة التنظيمية ؟
- 3- توضيح مدي اسهام الثقافة التنظيمية علي استراتيجيية جامعة الضعين ؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الأثر المهم للثقافة التنظيمية ومعالجة المشكلات، وتطوير المؤسسة. وترجع أهميتها النظرية إلى تقديم معلومات وحقائق ومفاهيم نظرية لمعالجة مشكلات الثقافة التنظيمية والنتائج المتوقعة منها في تحسين المؤسسات والهيئات العامة. وتكمن أهميتها أيضاً في أنها تعد إضافة للبحث العلمي.

الحدود الموضوعية: أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجية المنظمة دراسة حالة جامعة الضعين .

الحدود البشرية: العاملين جامعة الضعين

الحدود المكانية: ولاية شرق دارفور مدينة الضعين .

الحدود الزمانية: العام 2022م

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: إنها ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بينها 1

إستراتيجية المنظمة: هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها 2

تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً: يقصد الباحث مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس التي أصبحت بعد مرور من الزمن جزء من لوائح ونظم المنظمة .

جامعة الضعين: هي جامعة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأنشئت بقانون في أغسطس من العام 2015م وفق طموح ورؤية إستراتيجية للتعليم العالي بالسودان 3

الدراسات السابقة:

(1) دراسة شذا سليم عبدا لعزیز أبو سليم رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (2016) أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، استنتجت الباحثة من خلال ما ورد من خصائص الثقافة التنظيمية بأنه من الممكن أن تتشابه خصائص الثقافة التنظيمية بين المنظمات ، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة ، فكل منظمة تعمل على تطوير ثقافة خاصة بها من قيم ومعتقدات وسلوكيات وإجراءات خاصة باتخاذ القرارات مع مرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي تورثها للأجيال القادمة .

¹ رسالة شذا سليم عبدا لعزیز ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الزعيم الأزهرى بالخرطوم ، 2016م
² ممدوح جلال الرخيمي (2000) ؛ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة

² أ.د منصور محمد إسماعيل العريفي ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء 2011م .

³ جامعة الضعين ، ولاية شرق دارفور ، الضعين ، السودان . 2015م

(2) دراسة ممدوح جلال الرخيمي (2000) أهمية الثقافة التنظيمية ، أن الثقافة التنظيمية تعد المرشد والموجه للإدارة التي يجب الاسترشاد بها في العلاقات والسلوكيات المتبعة بالمؤسسة ، تعتبر الثقافة إطار فكري تجعل أعضاء المؤسسة يأخذون اتجاهها معيناً في أعمالهم وعلاقاتهم .

ماهية الثقافة التنظيمية :4

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل ، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق ولم يقدم له تعريفاً محدداً ، فقد أعطاه كل من علماء الإجماع وعلماء الاقتصاد وعلماء النفس الاجتماعي استعمالات مختلفة . مما ساهم في تعدد معناه من بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم أن الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدي التاريخ ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللا عقلية ، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة .

تعريف الثقافة التنظيمية :

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بينها والتي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ما له علاقة بهذه المشاكل ، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي . كذلك عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم

أنوع الثقافة التنظيمية :

قسمت الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام هي 5 :

- 1 . ثقافة بيروقراطية : وهي تتسم بالسلطة والمسؤولية ، ويكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب إضافة إلى أن تتدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية .
- 2 . ثقافة إبداعية : تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها على الانجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين .
- 3 . ثقافة داعمة : حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق الواحد وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي .

خصائص الثقافة التنظيمية :

4 . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، (جامعة بسكرة ، 2018م) ، ص ص 245 - 246 العدد 7
5 . أكتف عبد الحميد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، (الأردن : مؤنة للبحوث ، 2003م) ، ص 197 ، مج 18 ، العدد 4 .

من خصائص الثقافة التنظيمية بأنه تتشابه خصائص الثقافة التنظيمية بين المنظمات ، ولكن من غير الممكن تكون متطابقة ، فكل منظمة تعمل على تطوير الثقافة التنظيمية الخاصة بها وذلك عبر الآتي :

المعتقدات ، القيم والسلوكيات وغيرها من الثقافات التي تختلف من منظمة إلى أخرى .

أهمية الثقافة التنظيمية :

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها الفعال على السلوك التنظيمي وأداء العاملين فيها .

إذ تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية6

إن الثقافة التنظيمية تعد المرشد والموجه للإدارة والعاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وخاصة إذا كانت تتميز عن غيرها (ابتكار ، التميز والريادة)

ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استخدام الأفراد الطموحين للعمل فيها

إذا يمكن القول إن الثقافة التنظيمية7 تعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي من خلال تضيق الفجوة بين معتقدات الفرد وأفعاله وتعمل كمادة لاصقة تساعد على ربط أطراف المنظمة ببعضها البعض مما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالولاء

وظائف الثقافة التنظيمية :

إن للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف في ما يلي بعض منها8 :

1. تمنح المؤسسة وموظفيها الإحساس بالهوية . 2. تقوية الارتباط برسالة المؤسسة .

3 . دعم ومعايير السلوك ، يساعد ويشرح معايير السلوك الخاصة للعاملين الجدد .

وكذلك تقوم الثقافة التنظيمية بما يلي9 :

1 . تحقيق التكامل الداخلي بين العاملين من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية .

2 . تحقيق التكيف بين العاملين والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة

3 . القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف ورسالتها

4 . تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدتها ونموها .

مفهوم الإستراتيجية :

6 ممدوح الرخيمي ، دور الثقافة في تطبيق الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية ، (جدة : رسالة ماجستير جامعة جدة ، 2000م)

7 P Robbins & Judge Stephen Organizational Behavior Jersey prentice Hall (2009) P 589

8 اسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، (غزة : رسالة ماجستير ، 2008م) ، ص 23 ، غير منشورة .

9 محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، (البلدة الجزائر : رسالة ماجستير جامعة سعد دحلب ، 2005م) ، ص 52

تعرف الإستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة ، كما تعرف الإستراتيجية بأنها الاتجاه البعيد المدى للمنظمة ، وبمعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح .

أنواع الإستراتيجية :

النوع الأول : الإستراتيجيات المخططة أو المقصودة هي الإستراتيجيات الأساسية التي تضعها الإدارة وترغب وتسعي في تطبيقها وتمثل مخرجات لعملية التخطيطية أي أنها وليدة لعملية التخطيط وهي ذات طابع معياري ، ولكن أثناء مرحلة التطبيق فإن بعض هذه الإستراتيجيات المقصودة أو المخططة قد لا تتحقق إما بتغير بعض هذه الظروف أو أنها صممت بناء على معلومات غير دقيقة وسوء تقدير وبعض آخر يتم تحقيقها وتسمى بالإستراتيجيات المتعمدة .

النوع الثاني الإستراتيجيات المتحققة :

وهي عبارة عن استراتيجيات التي تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة ، وتتكون الإستراتيجيات المتحققة من الإستراتيجيات هما :

- 1 الإستراتيجية المتعمدة : هي عبارة الجزء المتحقق أو المطبق من الإستراتيجيات المقصودة أو المخططة
- 2 . الإستراتيجيات الطارئة / المنبثقة / الكيفية :

وهي الإستراتيجيات (القرارات) التي تتبع أو تفرض من الواقع وليست ناتجة عن التخطيط المسبق ، كما هو الحال في الإستراتيجيات المتعمدة أي أنها عبارة عن استجابات (غير مخططة) للظروف الطارئة وتتشأ عن إجراءات مستقلة .

3 . مستويات الإستراتيجية : في المنشآت الكبيرة ذات المنتجات المتعددة هناك عادة ثلاث مستويات للإستراتيجية :

أ . الإستراتيجية على مستوى المنظمة ب . الإستراتيجية على مستوى القطاع (الأعمال) ج . الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

الدراسة الميدانية :

جامعة الضعين النشأة والتطور:

جامعة الضعين هي جامعة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأنشئت بقانون في أغسطس من العام 2015م وفق طموح ورؤية إستراتيجية للتعليم العالي بالسودان . المقر : ولاية شرق دارفور وبها عدد من الكليات والمراكز البحثية المتطورة التي تعمل لربط البحث العلمي واحتياجات المجتمع والدولة

الرؤية : جامعة متميزة في التعليم وإنتاج المعرفة وتنمية المجتمع .

الرسالة : تطوير ونشر المعرفة في بيئة محفزة تهتم بالابتكار من خلال إدارة فاعلة للتعليم العالي والبحث العلمي وفق الأسس والمعايير العالمية وتوفير مورد بشري مؤهل من حيث المهارات والسلوك وانماط التفكير الإبداعي وثقافة السلام بما يتضمن تعزيز جهود التنمية المستدامة .

السياسات :

إيجاد مؤسسة علمية تعمل على تحقيق المستوي العلمي المتميز من خلال التقنيات المعرفية الحديثة . الارتقاء بالجامعة إلى الجودة والتميز العالمي وفق الأسس والمعايير العالمية .

الإطار العملي للدراسة

منهج الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضع الدراسة ، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة) ، بهدف معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الإستراتيجية بجامعة الضعين ، وقد استخدم هذا المنهج من أجل جمع البيانات وتحليلها والذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع والوصف الدقيق المبني علي نتائج التحليل الاحصائية ، كما يحاول وصف الظاهرة موضع البحث ويفسر ويقارن مما يزيد من المصداقية والموضوعية .

مجتمع وعينة وأداة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية المتمثلة في العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء الإدارات ومدراء المراكز بجامعة الضعين والبالغ عددهم (120) عنصرا ، وقدم تم توزيع عدد (70) استبانة على الأفراد المستهدفين باعتبارهم عينة عشوائية وقد استرجعت (53) استبانة وكانت كلها صالحة للتحليل الجدول رقم (1) عدد استمارات الاستبيان الموزعة

مقياس الدراسة : تم قياس درجة الاستببانات المحتملة على الفقرات خماسي حسب ليكر الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2) ترميز الإجابات

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا موافق	لاموافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

ثبات الأداة : اختبار ألفا كرونباخ

لقياس مدى ثبات الأداة ، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha cronpach)

لقياس الاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبانة ، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ اقل من 60% ومقبولا إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة من (60% أو اقل من 70%)

وجيد إذا كان معامل الفا من (70 إلى 80%) إما إذا كان المعامل أكبر من 80% تشير بأن الاستبانة ذات ثبات ممتاز وكلما اقترب المقياس إلى 100 تعتبر النتائج أفضل ، أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة) فإن معامل إلفا فقد تم احتسابه لمتغيرات الدراسة البالغ (10) فقرات ويوضح الجدول () قيم معاملات إلفا لكل متغير ، ولقد تبين أن معامل ألفا في هذه الدراسة تساوي (69.6%) ، وهذا يعتبر معامل جيد لمثل هذه الدراسات وتمثل قيم ثبات عالية جدا في العرف الإحصائي .

الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الأعراف التنظيمية	3	.691
2	القيم التنظيمية	3	.680
3	التوقعات التنظيمية	2	.663
4	المعتقدات التنظيمية	2	.722
	الإجمالي	10	.696

المصدر : الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م

البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

الجدول رقم (2) توزيع المشاركين وفقا لمعيار العمر ، والمؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة .

تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

المشاركين وفقا لمعيار العمر ، والمؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة .

العمر : فيما يتعلق بالعمر فيتضح أن الفئة العمرية (30-واقل من 40) سنه هي الفئة الأكثر بين الباحثين من أفراد عينة الدراسة ومن خلال الجدول رقم (2) والشكل (2) بلغت هذه النسبة 43.4% ، وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغت 34% .

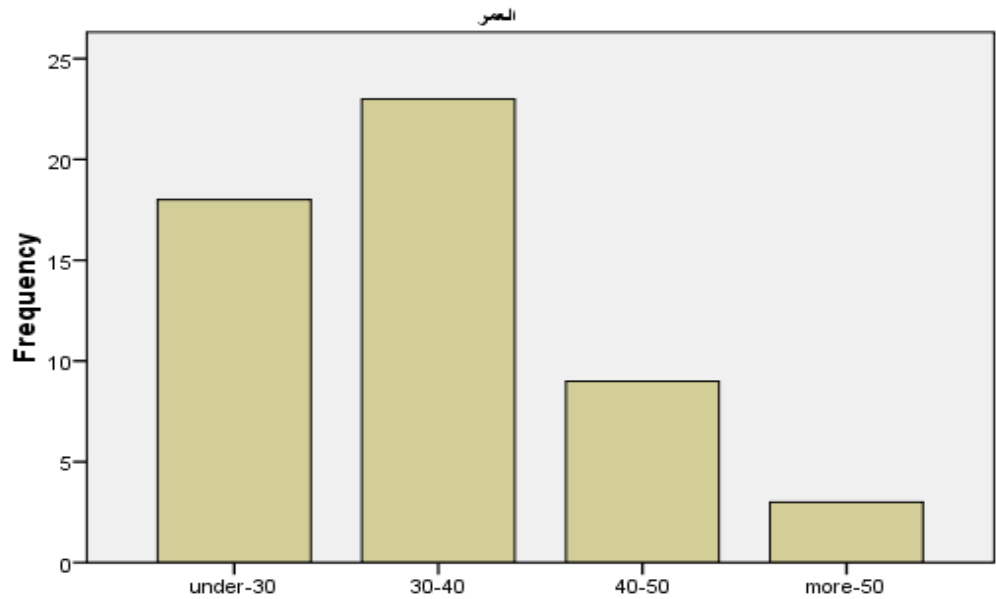
جدول رقم (3)

العمر	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 30	18	34.0 %
30 واقل من 40	23	43.4 %
40 اقل من 50	9	17.0 %
50 فأكثر	3	5.7 %
المجموع	53	100 %

المصدر : الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

التعليق من خلال التحليل يتضح ان الفئة العمرية 30 واقل من 40 حصلت على نسبة 43% وهذا يعني أن الجامعة توظف السباب للاستفادة من طاقتهم في تنفيذ إستراتيجيتها .

الشكل (1) يوضح متغير العمر



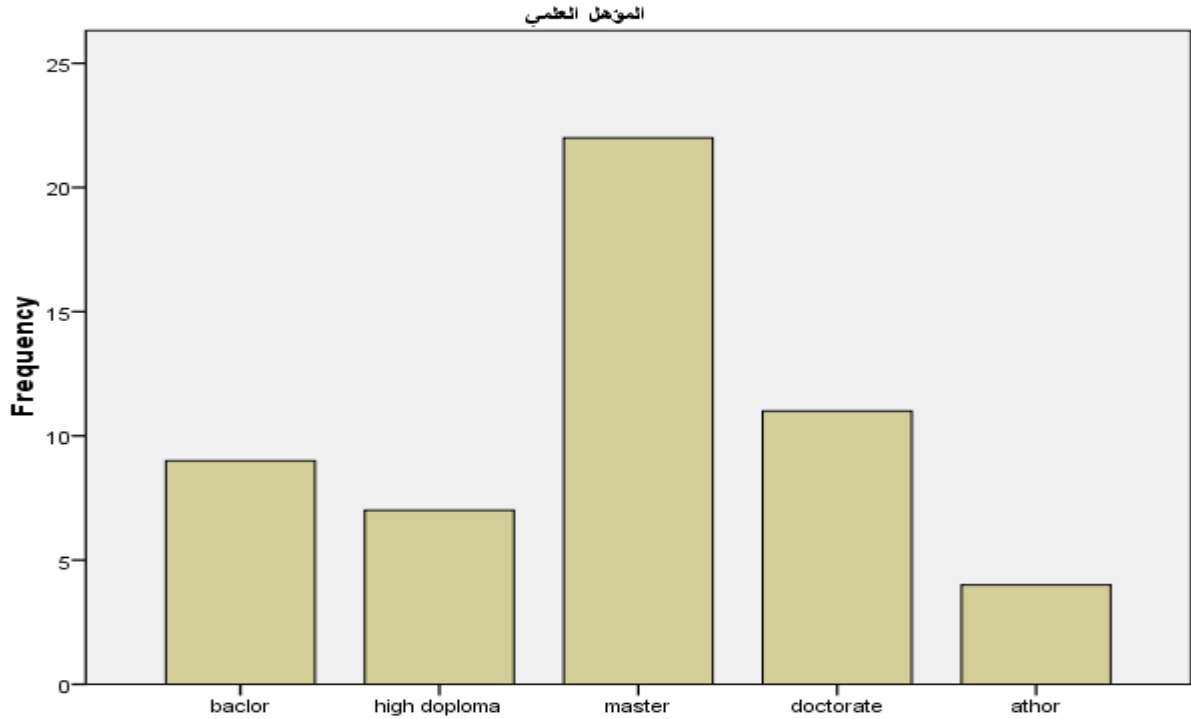
المؤهل العلمي : وبالنسبة إلى المؤهل العلمي فقد تبين أن غالبية الباحثين من حملة (ماجستير) حيث بلغت نسبة 41.5% ومن ثم الدكتوراه بلغت نسبة 20.8% وتليها البكالوريوس 17% ومن خلال نتائج الشكل (3) والجدول (4) يدل على أن كل الباحثين من حملة التأهيل العالي مما يدل على إلمام واسع ومعرفة للإجابة بعبارة الاستبانة .

جدول رقم (4)

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل
17.0%	9	بكالوريوس
13.2%	7	دبلوم عالي
41.5%	22	ماجستير
20.8%	11	دكتوراه
7.5%	4	أخرى
%100	53	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

الشكل (3) يوضح متغير المؤهل العلمي



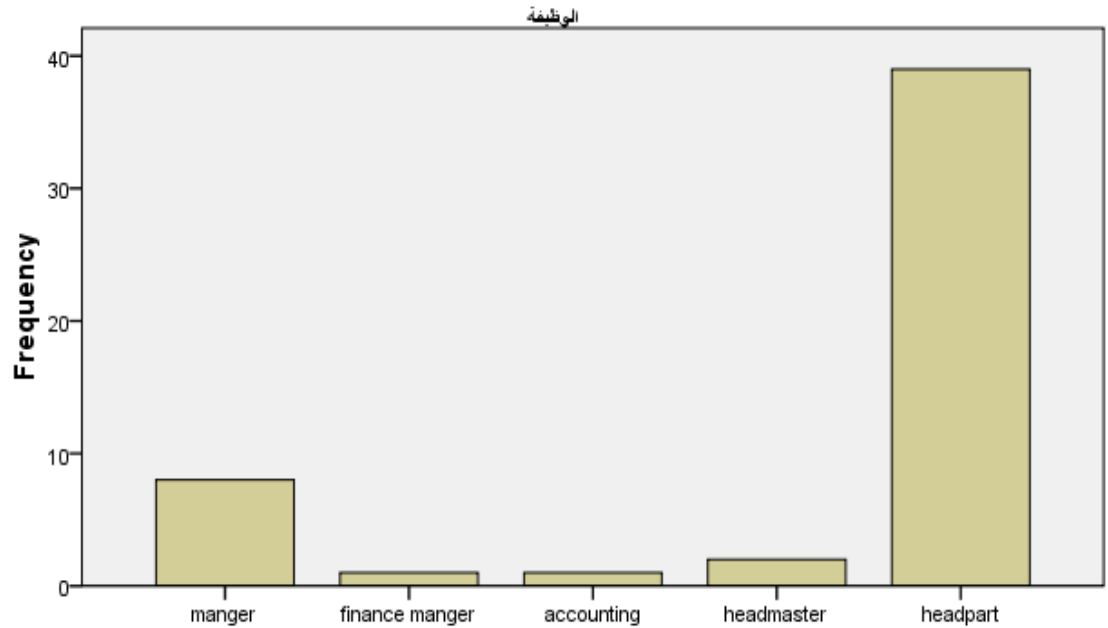
الوظيفة : فيما يتعلق الوظيفة ومن خلال جدول رقم (5) والشكل رقم (4) فقد أوضحت النتائج أن ما نسبته 73.6% من بين المبحوثين هم رؤساء أقسام و18.8% مدراء مما يدل على أن غالبية المبحوثين عبارة عن قيادات إدارية رفيعة في المؤسسة مما يدل بأن إجاباتهم بإلمام ومعرفة في مجال الإستراتيجية ، والجدول التالي يوضح بقية نتائج التحليل .

جدول رقم (5)

النسب المئوية	التكرارات	الوظيفة
18.8%	10	مدير
1.9%	1	مدير مالي
1.9%	1	محاسب
3.8%	2	مدير فرع
73.6%	39	رئيس قسم
%100	53	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

الشكل (4) يوضح متغير الوظيفة



سنوات الخبرة :

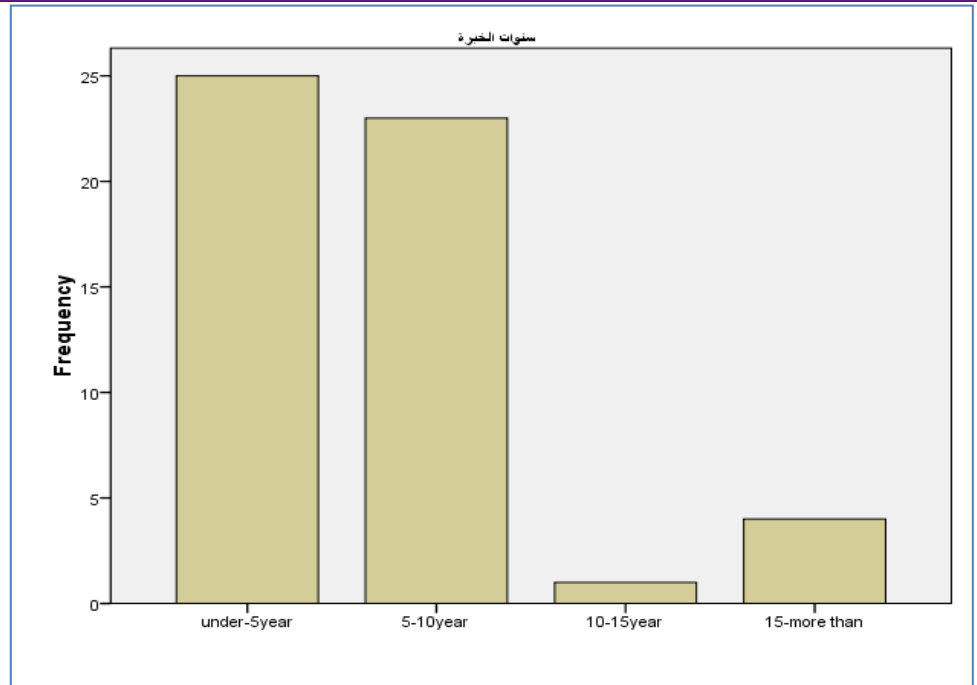
أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة ومن خلال جدول رقم (6) والشكل رقم (5) فقد أوضحت النتائج أن ما نسبته 47.2% من بين المبحوثين لهم خبرة اقل من 5 سنوات و 43.4% خبرتهم أكثر من خمس سنوات ، مما يدل نتائج التحليل بأن المبحوثين لهم خبرة ومعرفة بموضوع الدراسة ، والجدول التالي يوضح بقية نتائج التحليل .

جدول رقم (6)

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5سنة	25	47.2%
5 واقل من 10	23	43.4%
10واقل من 15	1	1.9%
15 فأكثر	4	7.5%
المجموع	53	%100

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

الشكل (5) يوضح متغير سنوات الخبرة



اختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإستراتيجية المنظمة .
تم اختبار عبارات الفرضية الأولى ، حيث اشتملت الفرضية على عدد (3) عبارات وكانت نتائج التحليل يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولى للدراسة على النحو التالي .
الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تؤثر الشفافية على إستراتيجية المنظمة	3.9057	1.00507	2	مرتفعة
2	يؤثر الصدق على إستراتيجية المنظمة	4.0000	1.05612	1	مرتفعة جدا
3	يؤثر العدل على إستراتيجية المنظمة	3.4717	1.18652	3	مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يشير الجدول (7) من إجابات المبحوثين نجد القيم التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة على ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.9 - 4) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (يؤثر الصدق على إستراتيجية المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني بأن إجابات المبحوثين تميل إلى اتجاه الموافقة إلى الموافقة بقبول العبارة ، يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى تتمركز ما بين (3.96 - 4.75) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقين بشدة أو موافقين على عبارات الفرضية الأولى وان درجة الموافقة مرتفعة جداً

وان درجة الممارسة مرتفعة .

الانحرافات المعيارية : جميع الانحرافات المعيارية اكبر من الواحد وهذه القيمة تشير إلى التجانس وعدم التباين في إجابات المبحوثين على هذه العبارات أي إنهم متفقون على صحتها .

اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الأولى للدراسة :

سيستعرض الجدول أدناه اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الأولى للدراسة وذلك على النحو التالي .

جدول رقم (8) اختبار مربع كأي للآراء تجاه عبارات الفرضية الأولى للدراسة :

الرقم	العبارات	درجة حرية الاختبار	احتمال الخطأ
1	تؤثر الشفافية على إستراتيجية المنظمة	4	0.01
2	يؤثر الصدق على إستراتيجية المنظمة	3	0.00
3	يؤثر العدل على إستراتيجية المنظمة	4	0.00

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يتبين من الجدول رقم (8) أعلاه وبحسب قيم اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى اعتماداً على قيمة (sig) احتمال الخطأ لمربع كأي ودرجات الحرية تتراوح ما بين (3-4) أن جميع إجابات الفرضية الأولى على قدر كبير من الثقة وغير متحيزة بحجة ان قيم (احتمال الخطأ) كانت اقل من (0.05) وهو يمثل عامل الخطأ الذي يمكن أن يقبل في إجابات المبحوثين وذلك لأن نسبة الثقة يجب أن تكون (0.95) وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى .

اختبار الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وإستراتيجية المنظمة .

تم اختبار عبارات الفرضية الثانية ، حيث اشتملت الفرضية على عدد (3) عبارات وكانت نتائج التحليل يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية للدراسة على النحو التالي .

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	اللوائح التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	4.1132	.72484	2	مرتفعة جدا
2	القواعد التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	3.9623	.96001	3	مرتفعة

مرتفعة جدا	1	.87125	4.1698	3 الإجراءات تؤثر على إستراتيجية المنظمة
------------	---	--------	--------	---

المصدر : إعداد الباحثان الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يشير الجدول (9) من إجابات المبحوثين من العبارات المتعلقة بأبعاد الأعراف وأثرها في إستراتيجية المنظمة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.1-3.9) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (القواعد اللوائح تؤثر على إستراتيجية المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني بأن إجابات المبحوثين تميل إلى اتجاه الموافقة إلى الموافقة بقبول العبارة ، يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى تتمركز ما بين (4.1-3.9) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقين بشدة أو موافقين على عبارات الفرضية الثانية . وان درجة الممارسة مرتفعة .

الانحرافات المعيارية : جميع الانحرافات المعيارية اقل من الواحد وهذه القيمة تشير إلى التجانس وعدم التباين في إجابات المبحوثين على هذه العبارات أي أنهم متفقون على صحتها .

اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الثانية للدراسة :

سيستعرض الجدول أدناه اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الثانية للدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (10) اختبار مربع كأي للآراء تجاه عبارات الفرضية الثانية للدراسة :

الرقم	العبارات	درجة حرية الاختبار	احتمال الخطأ
1	اللوائح التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	4	0.01
2	القواعد التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	3	0.00
3	الإجراءات تؤثر على إستراتيجية المنظمة	4	0.00

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يتبين من الجدول رقم (10) أعلاه وبحسب قيم اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى اعتمادا على قيمة (sig) احتمال الخطأ لمربع كأي ودرجات الحرية تتراوح ما بين (3-4) أن جميع إجابات الفرضية الأولى على قدر كبير من الثقة وغير متحيزة بحجة أن قيم (احتمال الخطأ) كانت اقل من (0.05) وهو يمثل عامل الخطأ الذي يمكن أن يقبل في إجابات المبحوثين وذلك لأن نسبة الثقة يجب أن تكون (0.95) وهذا يدل على صحة الفرضية الثانية .

اختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة .
تم اختبار عبارات الفرضية الثالثة ، حيث اشتملت الفرضية على عدد (2) عبارة وكانت نتائج التحليل يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة للدراسة على النحو التالي .
الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	تؤثر السلوكيات التنظيمية على إستراتيجية المنظمة	4.1698	.93512	1	مرتفعة جدا
2	الأفكار التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	3.7736	1.04957	2	مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .
يشير الجدول (11) من إجابات المبحوثين من العبارات المتعلقة بأبعاد المعتقدات التنظيمية وأثرها على إستراتيجية المنظمة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (السلوكيات التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني بأن إجابات المبحوثين تميل إلى اتجاه الموافقة إلى الموافقة بقبول العبارة ، يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه إن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى تتمركز ما بين (3.96 - 4.75) وهذا يعني ان غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقين بشدة أو موافقين على عبارات الفرضية الثانية.
وان درجة الممارسة مرتفعة .

الانحرافات المعيارية : جميع الانحرافات المعيارية اقل من الواحد وهذه القيمة تشير إلى التجانس وعدم التباين في إجابات المبحوثين على هذه العبارات أي انهم متفقون على صحتها .
اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الثالثة للدراسة :
سيستعرض الجدول أدناه اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الثالثة للدراسة وذلك على النحو التالي
جدول رقم (12) اختبار مربع كأي للآراء تجاه عبارات الفرضية الثالثة للدراسة :

الرقم	العبارات	درجة حرية الاختبار	احتمال الخطأ
1	تؤثر السلوكيات التنظيمية على إستراتيجية المنظمة	4	0.01

0.00	3	الأفكار التنظيمية تؤثر على إستراتيجية المنظمة	2
------	---	---	---

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يتبين من الجدول رقم (12) أعلاه وبحسب قيم اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى اعتمادا على قيمة (sig) احتمال الخطأ لمربع كأي ودرجات الحرية تتراوح ما بين (3-4) إن جميع إجابات الفرضية الأولى على قدر كبير من الثقة وغير متحيزة بحجة أن قيم (احتمال الخطأ) كانت اقل من (0.05) وهو يمثل عامل الخطأ الذي يمكن أن يقبل في إجابات المبحوثين وذلك لأن نسبة الثقة يجب أن تكون (0.95) وهذا يدل على صحة الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة .

تم اختبار عبارات الفرضية الرابعة ، حيث اشتملت الفرضية على عدد (2) عبارة وكانت نتائج التحليل يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الرابعة للدراسة على النحو التالي .

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

ت	العبارات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	التنبؤات تؤثر على إستراتيجية المنظمة	4.0755	.72983	1	مرتفعة جدا
2	تؤثر الخطط على إستراتيجية المنظمة	3.9811	.84331	2	مرتفعة

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يشير الجدول (13) من إجابات المبحوثين من العبارات المتعلقة بأبعاد التوقعات التنظيمية وأثرها على إستراتيجية المنظمة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.9-4.0) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (التنبؤات تؤثر على إستراتيجية المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.7)وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني بأن إجابات المبحوثين تميل إلى اتجاه الموافقة إلى الموافقة بقبول العبارة ، يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الأولى تتمركز ما بين (3.96-4.75) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقين بشدة أو موافقين على عبارات الفرضية الأولى

وان درجة الممارسة مرتفعة .

الانحرافات المعيارية : جميع الانحرافات المعيارية اقل من الواحد وهذه القيمة تشير إلى التجانس وعدم التباين في إجابات المبحوثين على هذه العبارات أي أنهم متفقون على صحتها .

اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الرابعة للدراسة :

يستعرض الجدول أدناه اختبار مربع كأي لإجابات عبارات الفرضية الرابعة للدراسة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (14) اختبار مربع كأي للآراء تجاه عبارات الفرضية الرابعة للدراسة :

الرقم	العبارات	درجة حرية الاختبار	احتمال الخطأ
1	التنبؤات تؤثر على إستراتيجية المنظمة	4	0.01
2	تؤثر الخطط على استراتيجيه المنظمة	3	0.00

المصدر : إعداد الباحثان حسب الدراسة الميدانية للعام 2021م .

يتبين من الجدول رقم (14) أعلاه وبحسب قيم اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى اعتمادا على قيمة (sig) احتمال الخطأ لمربع كأي ودرجات الحرية تتراوح ما بين (3-4) أن جميع إجابات الفرضية الأولى على قدر كبير من الثقة وغير متحيزة بحجة أن قيم (احتمال الخطأ) كانت اقل من (0.05) وهو يمثل عامل الخطأ الذي يمكن أن يقبل في إجابات المبحوثين وذلك لأن نسبة الثقة يجب أن تكون (0.95) وهذا يدل على صحة الفرضية الرابعة.

اختبار الفرضيات :

الجدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) .

المتغير المستقل (ثقافة المنظمة)	إستراتيجية المنظمة
المعتقدات التنظيمية	***0.581
التوقعات التنظيمية	0.087-
القيم التنظيمية	*0.154
الأعراف التنظيمية	***0.501
R ²	0.413
Adjusted R ²	0.406
R ² Δ	0.413
F change	59.817

المصدر: إعداد الباحث حسب الدراسة الميدانية 2021م

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات (الثقافة التنظيمية) على مكونات إستراتيجية المنظمة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغت نسبة التأثير 41%، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى قيمت بيتا للمتغير المعتمد التنظيمية (0.581) وبلغت المعنوية (0.000)، بلغت بيتا التوقعات التنظيمية (-0.087) وبلغت المعنوية (0.002)، بلغت بيتا القيم التنظيمية (0.154) وبلغت المعنوية (0.006). بينما بلغت بيتا الأعراف التنظيمية (0.254) وبلغت المعنوية (0.005). وهذا يدل على معنوية المتغيرات المستقلة وأثرها على المتغير التابع.

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج :

اعتماداً على تحليل البيانات المرتبطة بالدراسة، والمناقشات، والتحليلات خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وإستراتيجية المنظمة

أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وإستراتيجية المنظمة

تبين نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعقدات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة

أكدت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة .

ثانياً : التوصيات : ضرورة العمل على تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة .

الاهتمام بالخطط المستقبلية والتنبؤات لتقدم وتطوير المنظمة .

التركيز على القيم الداعمة للإستراتيجية كالشفافية والصدق والعدل .

المراجع :

1 . مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، (جامعة بسكرة ، 2018م) ، ص ص 245 .

246 العدد 7

2. أكرم عبد الحميد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، (الأردن : مؤتم للبحوث ،

2003م) ، ص 197 ، مج 18 ، العدد 4 .

3. ممدوح الرخيمي ، دور الثقافة في تطبيق الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية ، (جدة : رسالة ماجستير جامعة جدة ، 2000م)
- 4 . P Robbins & Judge Stephen Organizational Behavior Jersey prentice Hall (2009) P 589
- 5 . اسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، (غزة : رسالة ماجستير ، 2008م) ، ص 23 ، غير منشورة .
- 6 . محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، (البليدة الجزائر : رسالة ماجستير جامعة سعد دحلب ، 2005م) ، ص 52
7. منصور محمد إسماعيل العريقي ، الإدارة الإستراتيجية ، (صنعاء : جامعة العلوم والتكنولوجيا ، 2011م) ، ص 27
- 8 رسالة شذا سليم عبدا لعزيز ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة الزعيم الأزهرى نالخرطوم ، 2016م
- 9 أ.د منصور محمد إسماعيل العريقي ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء 2011م .
- 10 جامعة الضعين ، ولاية شرق دارفور ، الضعين ، السودان . 2015م