

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية
دراسة تحليلية في عينات من الكليات الاهلية العراقية**

م.د. أحمد عبد القادر النجم
كلية بغداد للعلوم الإقتصادية

المستخلص:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير على اعتبار ان ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات او فشلها ، فهي تلعب دورا مهما في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد سمة من سمات العصر الحديث .

يركز البحث هذا كمحاولة علمية على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية في عدد من الكليات الاهلية في العراق ، فقد تبين ان المشكلة الأساسية تكمن في عدم استفادة معظم الجامعات والكليات الاهلية بعد تغيير عام ٢٠٠٣ ، من ثقافتها التنظيمية المتوفرة لدى الهيئات التدريسية فيها عند صياغتها الاستراتيجية.

فيما يهدف البحث الى التعريف باهمية الثقافة التنظيمية بابعادها الظاهرية والجهرية ونسيجها الثقافي وابعاد صياغة الاستراتيجية في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة كونها متغيرات مهمة في ادارة المنظمات الجامعية ، ثم اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية لدى عينة البحث ، وانطلق البحث من فرضية مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية" ، وقد شملت عينة البحث (١٠٠) تدريسي في (١٠) من الجامعات والكليات الاهلية ، ولتحقيق اهداف البحث تم اعداد استبانة واجريت عليها اختبارات الصدق والثبات ، ثم وزعت على عينة البحث ، فتوصل الباحث بعد تحليل النتائج الى ان هنالك اهتمام نسبي في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة بالثقافة التنظيمية في المجتمع التعليمي وعدم ايلائها دورا مهما في صياغة الاستراتيجية ، واوصى الباحث الى ضرورة استثمار الثقافتين الظاهري والجوهري منها لدى التدريسي في الجامعات والكليات الاهلية و تحويلها من خلال تحفيزهم لبلورة نسيج ثقافي متميز يساهم في اظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر وتحويلها الى قوة تساهم في صياغة الاستراتيجية التعليمية .

الكلمات الافتتاحية : الثقافة التنظيمية ، الثقافة الظاهرية ، الثقافة الجهرية ، النسيج الثقافي ، صياغة الاستراتيجية ، الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، الامودج التنظيمي .

The theme of organizational culture is of great concern, considering that the culture of the organization is one of the main determinants of the success or failure of organizations. It plays an important role in organizational change and development, which is characteristic of modern times.

This research focuses on a study of the relationship between organizational culture and strategy formulation in a number of civil colleges in Iraq. The main problem is that most universities and private colleges did not benefit from the organizational culture of their teaching staff when formulating the strategy.

The aim of the research is to define the importance of organizational culture by its virtual and physical orientation and its cultural fabric and to formulate the strategy in the universities and colleges concerned as important variables in the management of university organizations.. The research started from the hypothesis" that **there is no significant relationship between the organizational culture and the formulation of the strategy**".The research included a sample of (100) teaching in (10) universities and private colleges. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was prepared and conducted on the basis of honesty and consistency, and then distributed to the research sample. The researcher concludes that there is a relative interest in the universities and colleges in the educational culture in the educational society and not to play an important role in formulating the strategy. To invest the two virtual and essential cultures among the teachers in the universities and the private colleges and to transform them by motivating them to develop a distinctive cultural fabric that contributes to showing their mental and intellectual abilities and their experiences through dialogue and direct training. Educational Strategy.

Key Words:Organizational Culture, Tacit Culture, Implicit Culture, Cultural Fabric, Strategy Formulation, Vision, Mission, Objectives, Organizational Model

المقدمة

يعد موضوع العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية، احد الموضوعات المهمة المنتشرة في ميادين علم الادارة بشكل خاص ، وفي العلوم الاخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام ، وعلى الرغم من انه يعد من اكثرها اثارة للجدل ، كونه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الاشكال والمخرجات التي يظهر بها ، وتنوع طرق واساليب قياسه ، وكثرت العوامل التي يتأثر بها ، وبقي موضوعاً يجذب اهتمامات الباحثين في حقل الادارة الاستراتيجية ، وقد ارتبط ظهور المدخل الثقافي في بلورة الاستراتيجية فلسفياً وتاريخياً بمبررات ذاتية وموضوعية، اقتران الذاتي اصلاً بجذور اشتقاق الظاهرة الثقافية ، خصوصاً انها ارتبطت بحقلي الانثربولوجيا والعلاقات الإنسانية والتي تجذرت عنها ولادة مفهوم الثقافة المجتمعية (Societal Culture) ، حيث لم تشغل العوامل الثقافية في الثلاثينيات المهتمين بالنشاطات الاقتصادية لا سيما بعد النجاح الذي حالف مناهج الإدارة الحديثة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتي كانت تقدم مشروعية قبول لا جدال فيها ، هي قابلية التطبيق الشامل للمبادئ العلمية العقلانية لنظرية الإدارة.

وبدا المبرر الموضوعي بظهور الثقافة متغيراً اساسياً يتنامى في معاناة الشركات المتعددة الجنسية والصعوبات التي تواجهها في تطبيق الممارسات الإدارية للشركة الام في دول أخرى، وقد تعزز هذا الاهتمام مع ولادة النموذج الياباني أواخر الستينيات وبداية السبعينيات.

تأسيساً على ماسبق ، يحاول البحث كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بابعاد الثلاث (الثقافة الجوهرية ، الثقافة الظاهرية ، النسيج الثقافي) وصياغة الاستراتيجية بابعاده الاربعة (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، النموذج التنظيمي) ، وعليه جرى تقسيم البحث الى اربعة اجزاء رئيسة ، اذ تناول البحث الاول منهجية البحث التي يسير البحث في ضوئها ، ثم بضعة من الدراسات السابقة في المجال المبحوث ، ويتناول المبحث الثاني وعنوانه الجانب النظري جزأين هما الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية ، اذ يجري عرض ما ورد في الادبيات الادارية والبحوث عنهما بشكل موجز ، ويتناول المبحث الثالث وعنوانه الجانب العملي للبحث ثلاثة اجزاء ، اولها خصائص عينة البحث ، وفي الاجزاء الثلاث الاخرى تناول الباحث عرض نتائج تحليل الاستبانة وكشف العلاقات بين المتغيرات المبحوثة ، اما المبحث الرابع فتناول جزأين هما الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١. مشكلة البحث

تركزت مشكلة البحث حول الكشف عن مدى وجود دور للثقافة التنظيمية، في عدد من الجامعات والكليات الاهلية التي تخضع لقانون الجامعات والكليات الاهلية رقم ٢٥ لسنة ٢٠١٦ في صياغة الاستراتيجية على مستوى هذه المنظمات في ظل فكرة الخصخصة للتعليم العالي ، ومن هنا يتبين ان المشكلة الاساسية كما ظهرت للباحث في ظل نتائج الدراسة المسحية الأولية (Pilot Study) التي أجراها الباحث ، فضلا عن نتائج المقابلات غير المهيكلية لعينة من القيادات في مجتمع الدراسة (ممثلة بالعمداء ومعاونيههم ورؤساء الاقسام) تكمن في تحديد :

- ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات البحث ومتغيراته ؟
- ما هو مستوى ادراك الجامعات والكليات الاهلية لاهمية ابعاد الثقافة التنظيمية ؟
- هل توظف الجامعات والكليات الاهلية ثقافتها التنظيمية في صياغة الاستراتيجية التنظيمية؟
- ما هو مستوى تطبيق الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة لابعاد صياغة الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، النموذج التنظيمي) .
- ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية التي تتبناها الجامعات والكليات الاهلية ؟

٢. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها :

- أ. التعريف بأهمية الثقافة التنظيمية ببعديها الظاهري والجوهري والنسيج الثقافي وابعاد صياغة الاستراتيجية في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة كونها متغيرات مهمة في ادارة المنظمات الجامعية .
- ب. الكشف عن ابعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها لو كانت هذه الابعاد موظفة بشكل صحيح لتحقيق نجاح هذه المنظمات من خلال صياغة استراتيجياتها بما يضمن استمراريتها في بيئة العمل الجامعي.
- ت. توضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية في الجامعات والكليات المبحوثة.

ث. التوصل الى انموذج واقعي للبحث يربط بين متغيراته الرئيسة والفرعية ، بما ينسجم مع الواقع الميداني للبحث .

٣. اهمية البحث

تكمن اهمية البحث بالاتي :

أ. المساهمة في اعداد اطار فكري لموضوعات البحث وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراته الرئيسة والفرعية .

ب. يمكن اعتبار هذا البحث مدخلا "ملائما" لمتطلبات خلق بيئة ريادية تتوافق مع الاستراتيجية العلمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تحاول ان ترسي دعائمها دائرة التعليم الجامعي الاهلي بتحسين جودة التعليم في الكليات الاهلية كجزء من استراتيجية الوزارة لتحقيق التنافسية ، حيث يرى الباحث ان نجاح المنظمات المبحوثة يكمن في مدى قدرتها على صياغة استراتيجياتها من خلال استثمارها لابعاد الثقافة التنظيمية فيها بشكل امثل .

ت. تكمن اهمية البحث في انها من الميادين المهمة في الادارة ، اذ انها تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية .

ث. قد يسهم البحث هذا في مساعدة الجامعات والكليات المبحوثة في وضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع ثقافتها التنظيمية وصياغة الاستراتيجية فيها بشكل فاعل .

ج. يقدم البحث بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها بعض الجامعات والكليات الاهلية ، فهو يساعد في التعرف على جوانب القوة فيها عند تناولها لابعاد متغيرات البحث فتسعى لتعزيزها ، مقابل التعرف على جوانب الضعف لتجاوزها .

٤. فرضية البحث الرئيسة

انطلق الباحث من فرضية مفادها "لا توجد علاقة ارتباطات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية" ، وينفرع منها:

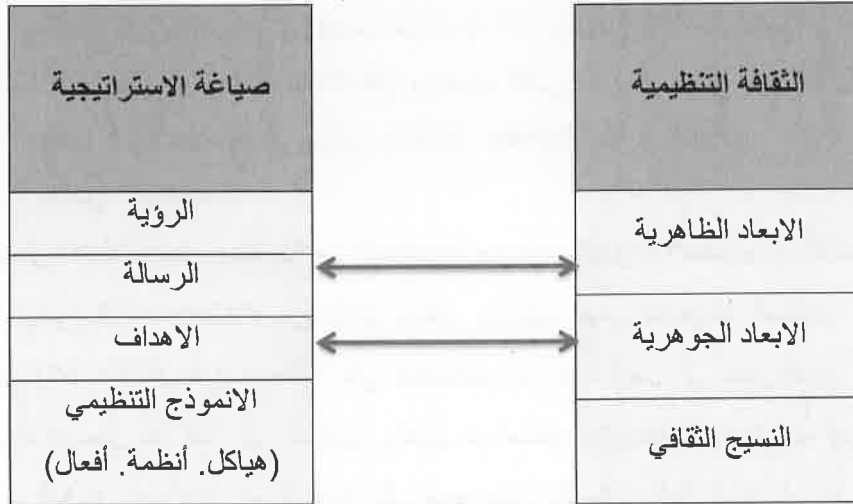
أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابعاد الظاهرية للثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية .

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية .

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين طبيعة النسيج الثقافي وصياغة الاستراتيجية .

المخطط الفرضي للبحث

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من اعداد الباحث

٦. عينة البحث

شملت عينة البحث (١٠٠) تدريسي من اعضاء الهيئة التدريسية في (١٠) جامعات وكليات اهلية، وهم يمثلون (١٧،٨٪) من مجتمع البحث للجامعات والكليات الاهلية المعترف بها حاليا ، وقد تم توزيع (١٠٥) استمارة استبيان، وتم اهمال (٥) خمسة استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي .

٧. اساليب جمع البيانات و المعلومات

لغرض جمع البيانات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ اهداف البحث والوصول الى النتائج فقد تم استخدام الاساليب الآتية :

- استعان البحث بالمصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث في الجانب النظري من دراسات وكتب ورسائل واطاريح جامعيه .
- في المجال العملي اعتمدت الزيارات الميدانية للجامعات والكليات عينه البحث واجريت العديد من المقابلات الشخصية مع عمداء تلكم الجامعات والكليات ومعاوني العميد ورؤساء الاقسام .

ت. استخدمت الاستبانة، وهي الاداة الرئيسة في جمع البيانات وقد صممت بالشكل الذي يخدم اهداف البحث وفرضياته مستفيدا في ذلك من مقياس (ليكرت الخماسي) بالإجابة على معظم فقرات الاستبانة، حيث قسمت الى قسمين ، الاول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ، والثاني خاص بمحاور البحث و استخدام الباحث مقاييس مختلفة لقياس متغيرات البحث جسدت في (٢٨) فقرة موزعة على جزئين، الاول يضم الفقرات (١-١٤) لقياس الثقافة التنظيمية (اعتمادا على مقياس (S.,Fakhar et al. (2012)) ، والجزء الثاني خصص لقياس صياغة الاستراتيجية بالفقرات (١٥-٢٨) اعتمادا على مقياس (Amy J. & Michael, 2013).

٨. صدق الإستبانة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة آرائهم بمدى وضوح فقرات الإستبانة، وارتباطاتها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة ، إذا عتمدت نسبة الاتفاق (٨٩ %) لكل فقرة، واعتمادا على توجيهاتهم، تم إعادة النظر في بعض فقرات الإستبانة، بما يفيد بتطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس، ولمزيد من صدق الإستبانة، جرى ترتيب الدرجات الإجابة عن عبارات المقياس تصاعديا، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ نسبة من أعلى الدرجات، وذات النسبة من أدناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Mann – Whitney) لحساب الفروق المعنوية، وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته .

٩. الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته ، فقد استخدم الباحث مجموعه من الأساليب الإحصائية، وتشمل الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط الرتب لـ (spearman)، باعتباره مقياسا لا معلميا لمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية .

ثانيا : الدراسات السابقة

تركز الفقرة هذه على عرض ابرز الدراسات السابقة التي تناولت واحدا من موضوعات او متغيرات الدراسة او اكثر ومحاولة الربط بين هذه الموضوعات وتحديد اهم الملاحظات المثبتة على هذه الدراسات ، ثم تبيان مجالات الافادة من الجهود المعرفية لهذه الدراسة ، اذ يطلع الباحث والدارسون على الدراسات السابقة بقصد الاهتمام بمعرفة نتائجها وتطويرها وتعميق دورها وتأثيرها ، فالجهود المعرفية السابقة تساعد على بلورة المرتكزات الاساسية لبناء الجانب الفكري ، وتشخيص المعضلة الفكرية للدراسة واهدافها ، وتبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير ، فقد تناول البحث الكثير من الدراسات الفكرية والتطبيقية التي تدعم

توجهات هذه الدراسة ، وقد جرى اختيار بعض الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والتي صنفنا على أساس :

١. الدراسات العربية

أ. دراسة العزاوي (١٩٩٨) "الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا "

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من شركات وزارة الإسكان والتعمير ، وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وهي من الدراسات التطبيقية التي تهدف الى إيجاد نوع من العلاقة بين الاستراتيجية والثقافة والهيكل التنظيمي ، لتحديد غاية رئيسة هي ضمان دورة التكيف التنظيمي والتوازن عند ظروف اللاتأكد البيئي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستراتيجية واللاتأكد .

- أن نوع الهيكل الآلي هو السائد في الشركات المبحوثة وفقاً للأبعاد الأساس

المختبرة للهيكل التنظيمي وهي (الرسمية ، المركزية ، التخصص ، والمشاركة) .

ب. دراسة الدليمي (١٩٩٨) " الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء "

أجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات صناعية من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق وهي من الدراسات التطبيقية وتجسدت أهمية الدراسة في محاولة الكشف ميدانياً عن سلوكية النسيج الثقافي ، وتحديد كيفية انسجامه مع الخيار الاستراتيجي ، إضافة الى فهم الكيفية التي بواسطتها يمكن للمنظمات تحقيق موائمتها مع الخيارات الاستراتيجية مما يقلل من تكاليف التبدل في طاقاتها الاجتماعية بفعل الغموض واللاتأكد التي يمكن للمنظمة مواجهته بسبب عدم معرفتها بنمط نسيجها الثقافي ، ومن بين أهداف الدراسة : محاولة التحقق من مدى إمكانية استعمال المدخل الثقافي كآلية لبلوغ الانسجام مع الخيارات الاستراتيجية والذي سيقود منظمات الأعمال نحو أداء أفضل ، وقد كانت أهم نتائج الدراسة :

- تحقق رضا عالٍ للمساهمين في الشركات المبحوثة مع تفوق الإدارة العليا في تحقيق الربحية ونمو الحصة السوقية .

- وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والأداء ، إذ أظهر إجمالي الخيار الاستراتيجي للشركات المبحوثة ارتباطاً معنوياً متوسط القوة مع إجمالي الأداء بما يدعم قبول تفسير تبعية الأداء للخيار الاستراتيجي الذي اعتمدته المنظمة وبمستوى محدود .
- ت. دراسة خبابة (٢٠١٦) " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعة الجزائرية "

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعريف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة.
- التعريف بالدور المهم الذي يمثله الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة
- معرفة مدى استغلال المؤسسات محل الدراسة للبعد التنظيمي للثقافة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية واشتملت الدراسة ٧ مؤسسات متوسطة الصناعة في الجزائر ، وتمثلت عينة الدراسة ب ٦٥ عامل ، وانطلق الباحث من فرضية مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة " تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية ، وقد استخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية ، وتوصل الى النتائج التالية :
- وجود اثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية باعتبار ان الهيكل التنظيمي يعتبر أهم مكون لهذا البعد على تنفيذ الاستراتيجية وذلك باعتبار ان الفاعلية تعد بعد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية.
- وجود اثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي بأبعاده على الفاعلية في المؤسسة .

٢. الدراسات الاجنبية

أ.دراسة (Miller, 1987)

(Strategy Making &Structure: Analysis& Application for Performance)

(صياغة الإستراتيجية والهيكل : تحليلات وتطبيقات للأداء)

أجريت تلك الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ اختيرت عينة من (٩٧) شركة بشكل عشوائي من قائمة إصدار إحدى المنظمات التجارية ، وكانت الاستبانة هي الوسيلة المعتمدة لهذه الدراسة ، وهي دراسة تطبيقية ، ركزت هذه الدراسة على الهيكل الرسمي وعمليات صياغة الإستراتيجية ، أي بحث طبيعة العلاقة

بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملية صياغة الإستراتيجية ، مع التأكيد على وجود ترابط وتناغم بين الهيكل وصياغة الإستراتيجية ، وأن يكون أحدهما مكملًا للآخر ومن خلال العديد من الوسائل من أجل ضمان الأداء الجيد وتحت مختلف الظروف . وقد تناولت هذه الدراسة الهيكل من خلال أربعة أبعاد هي (التكامل، المركزية ، الرسمية ، والتعقيد) .

أما أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها دراسة (Miller) ، فهي توجد علاقات عديدة بين الهيكل وصياغة الإستراتيجية ، ولا سيما لبُعدي الرسمية والمركزية ، وأما التعقيد فإنه غالبًا ما لا تكون له علاقات مهمة بصياغة الإستراتيجية .

ب.دراسة (Miller & et. al.1988) "Strategic Process & Control as Mediators between Organizational Context & Structure"

(العملية الإستراتيجية والرقابة كمتغيرات وسيطة بين المحيط البيئي للمنظمة والهيكل)

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكونت عينتها من (٧٧) منظمة صغيرة يعمل فيها ما يقارب من (٥٠٠) فرد ، وهي من الدراسات التطبيقية التي هدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين

بيئة المنظمة من خلال بعض العوامل الموقفية ، وعملية صياغة الإستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، وتناولت عوامل مختلفة من بيئة المنظمة، مثل حاجات المدير ورغباته ، حجم المنظمة ، عدم اللاتأكد البيئي ، كما تم تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للهيكل وهي المركزية والرسمية والتكامل ، ثم النظر الى صياغة الإستراتيجية ممثلاً بالخيار الإستراتيجي الناتج عنها ، وقد توصلت الدراسة الى أهم نتائج الآتية :

- أثبات صحة الفرضية التي تم تبنيها ، وفي معرض إشارتهما الى ذلك بينوا أنعملية صياغة الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي الخاص بها ، تتأثر بالبيئة المحيطة كما أن هذه الخيارات تؤثر بدورها على الهيكل الرسمي للمنظمة .

- أشارت النتائج الى أن للعوامل الموقفية دورًا ضعيفًا في التأثير على الخيار الإستراتيجي الخاص بالمنظمات الصغيرة الحجم ، مقارنة بشخصية المدير ورغباته لما لها من أثر واضح عليها ، وهذا الكلام ينطبق على تأثير الهيكل التنظيمي للمنظمة بهذه العوامل أيضا .

ت.دراسة (Shera, 2008) "Changing Organizational Culture to achieve excellence in research University of Toronto"

(تغيير ثقافة المنظمة للوصول إلى التميز البحثي في جامعة تورنتو في كندا)

هذه الدراسة تصف الجهود البحثية لتغيير ثقافة المنظمة في جامعة تورنتو في كندا، خلال السنوات الاثني عشر الماضية، وتصف دور التخطيط الاستراتيجي، وطريقة التغيير ومفاتيحه مثل الأفراد، الموارد، مراكز البحث والتطوير، والجمعيات الاستراتيجية المشاركة والتي تستخدم لزيادة الإنتاجية ولتحسين العملية البحثية، من الدروس المستفادة من هذه الدراسة، أهمية الاستمرارية بالقيادة ملتزمة ببرامج التغيير، الحاجة إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي ليتسنى الوصول إلى أهداف قابلة للتحقيق، التعرف على المشاكل التي تعترض عملية التطوير في الجامعة، الحاجة إلى تنظيم وتطوير الجمعيات البحثية.

ومن النتائج الهامة التي تم التوصل إليها أيضاً أن التغيير السريع الذي تم في الجامعة أدى إلى زيادة البحوث، وجود رؤيا ثابتة وواضحة لدى القيادة على الصعيد الداخلي والخارجي، ومن أهم المشاكل والمآخذ على ذلك استهلاك الوقت الطويل والتكلفة وكذلك الحاجة إلى استمرارية التزام القيادات بهذا النهج.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولا . مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد ظهور الثقافة التنظيمية في الإدارة الى اواخر الثلاثينيات من القرن الماضي (Edgar, 3: 2004)، وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات، اذ اشار (سامي، ٢٠٠٠) الى انها احتلت مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يعرف بمفهوم الرمزية (Symbolism)، ويعزى الباحث سبب ذلك الى ظهور الشركات العملاقة الناجحة بقيادة مؤسسيها (رموزها) وما كانوا يحملونه من قيم ثقافية كانت واضحة في اعمالها او منتجاتها (عبد اللطيف، ٢٠٠٦: ٤)، ومنذ مؤتمر جامعة بتسنبرج الاول عن الثقافة التنظيمية في (١٩٨٤) والذي يعد بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية وحتى الآن، استطاع باحثوا علم المنظمة وضع الاطار النظري للثقافة التنظيمية (الدليمي، ١٩٩٨: ٢).

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية (النعمي، ١٩٩٨: ٢٠)، وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة

التنظيمية، وإنما طوروا كثيرًا من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضًا، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تضم الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، ١٩٩٢ : ١١).

ويشير (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ : ٣٩٧) إلى أنه بالرغم من هذه الفروقات في تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقًا يؤكد إلى أنها كأحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم هي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطًا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تساهم بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصرها المختلفة المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات.

كما يؤكد (البداية والعضائية، ١٩٩٦ : ٤) إلى أن الثقافة في المجتمعات لها تأثير واضح على السلوك داخل المنظمات وأن هذا التأثير لا يقتصر على الثقافة الخارجية وإنما يمتد إلى ثقافة المنظمة التي تؤثر في الكثير من اتخاذ القرارات وأنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة ، كما تم تناول المفهوم الشامل للثقافة من خلال البعد النفسي، والبنوي ، وبرزها كنماذج للسلوك، ويؤكد ديناميكية الثقافة، ويفسر نشأتها وبرز الصلة بين الثقافة والشخصية، فالثقافة من صنع الإنسان ولكنها تحدد سلوكه وأفعاله ويكتسبها من خلال التفاعل الاجتماعي والتنشئة والتعلم.

والحقيقة ان مكونات الثقافة تمثل الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، ويعتقد أن نجاح استراتيجيات المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لثقافتها التنظيمية والعمل بموجبها (النعمي، ١٩٩٨ : ٢٤) .

لقد ظل الجدل قائمًا حول تأطير مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك بسبب تعدد الأبعاد وتشعب المفاهيم المتعلقة بكل بعد واندماج بعضها مع مفاهيم تنظيمية مستقلة كمنظوم المناخ التنظيمي، وعموما فقد قدم (Schein) الثقافة التنظيمية (Organization Culture) بأنها الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة ما باكتشافها وتطويرها من خلال عملية التعلم للتغلب على مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي لتكتسب شرعيتها أثناء تطبيقها ، ويتعلمها أعضاء المنظمة الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة في الإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات (Lunenburg, 2011 : 123).

ثم انعكست اتجاهات التوسع في تكوين الثقافة التنظيمية لتشمل القيم والمعتقدات والاقتراحات التي سيتعلمها من الطفولة المبكرة وتميز مجموعة من الناس عن غيرها (Newman, 1996 : 963) ، وذهبت بعض الادبيات الى وصف الثقافة في اطار أوسع من الابعاد الفكرية بوصفها الفلسفات والايديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة التي تربط أعضاء المجموعة معاً (Saxton & Kilman, 1986:87) ، ان مفهوم الثقافة التنظيمية قد اتخذ مسارا أوسع في التعريف والوصف في كتابات الباحثين في التسعينيات من خلال تركيزهم على مفهوم سمي (بالنسيج الثقافي) وهو ما يجمع في وصف الثقافة بين إطار التفكير غير الملموس وطرق التعبير الرمزية معاً بحيث يتجسد الفكر والسلوك في آلية محددة تتساق بتناغم مع طريقة عمل المنظمة وسياستها.

وقد أشار (رشيد و جلاب و ٢٠٠٧ ، ٣٥٨) الى أن الثقافة التنظيمية تمثل حلولا لمشكلات التكيف الخارجي من جهة والتكامل الداخلي من جهة ثانية ، فبقرارات التكيف او التكامل تنهيه نماذج وافتراضات مختلفة لاستشعار المنظمة بالبيئة والاستجابة لها ، حيث يؤثر هذين النوعين من النماذج والافتراضات في الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات وتفسيرها والتصرف بموجبها ازاء القضايا الاستراتيجية التي تواجهها ، وعليه باتت للثقافة التنظيمية دورا بارزا في بناء اطار للمنظمة بمعان مشتركة يتمسك بها افراد المنظمة ويميزها عن الآخرين (Shafritz, et. al., 2015: 302).

ويرى الباحث ان الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من المظاهر السلوكية التي يمارسها الأفراد او الجماعات في المنظمة و تحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد والأفكار والفلسفات والأيديولوجيات التي قامت مجموعة من الافراد باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها، وتضفي المنظمة على ذلك النسيج الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ، ويميزها عن المنظمات الأخرى "

١. ابعاد الثقافة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد الثقافة التي يمكن ان تعطي للثقافة مفهومها الاشمل وكان هذا جوهر الخلاف في محاولاتهم لوضع تعريف محدد للثقافة، ويمكن ان يوجز لنا الجدول (١) اهم الابعاد كما يراها نخبة من الباحثين والمفكرين الاداريين :

جدول (١)

ابعاد الثقافة التنظيمية (الظاهرية والجوهرية ، والنسيج الثقافي)

الابعد							الباحث
	المعتقدات	الرموز	الطقوس	الاساطير	اللغة	الفلسفة	Pettigrew,1979
الالتزام	التقويم	الرفاهية	اتخاذ القرار	الصلحية	الاهتمام بالناس	الاهتمام بالعمل	Ouchi ,1981
المعتقدات	القيم	الإيديولوجية	الفلسفة	الآراء	الافتراضات		kilmanne,etal,1983
الغرض	الاتصال	اللغة	الملابس والمظهر	الغذاء وعادات الطعام	الوقت والوعي به	العلاقات والادوار والقيم	Harris , 1989
روح المبادرة	المخاطرة	التوجيه	التكامل	الدعم الإداري	الصراع وانماطه	الثقافة التنظيمية	Robbins , 1990
بيئة العمل	القيم التنظيمية	نموذج الدور الثقافي	طقوس وشعائر المنظمة	النسيج الثقافي			Goetson & Davis, 1999
الثقافة الظاهرية	الثقافة الجوهرية	النسيج الثقافي					McDermott & O'Dell, 2001
القيادة	النموذج التنظيمي	الابداع	الاداء الوظيفي	التخطيط والاتصالات	البيئة	تطوير العاملين	Grayson, 2002
قوة السلطة	الرجولية	الفردية	تجنب عدم التأكد	التوجه طويل الأمد	التوجه قصير الأمد		Smith, 2004
استخدام القوة	الثقة	المكافأة	تجنب عدم تأكد				Schreiner,2005

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الطروحات الفكرية للباحثين

وعموماً يمكن اعتماد الابعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية كما يراها (McDermott & O'Dell, 2001: 76-85) بالاتي :

أ. الابعاد الظاهرية للثقافة

ركزت ادبيات الثمانينات على فهم ابعاد الثقافة من خلال الوصف المتجسد بالمظاهر الصريحة المرئية كالأبنية ، وطريقة الملابس وانماط السلوك ، او الممثلة بالرموز التعبيرية السلوكية منها (كالهياكل والأنظمة) او اللفظية كاللغة والقصص التي يتم سردها بالطقوس والاحتفالات التي تقيمها المنظمة كونها مجموعة الممارسات السلوكية المعبرة والرموز والطقوس والقصص واللغة والشعارات والهياكل التنظيمي وهياكل القوة ، في حين ذهب الباحثين الى وصف الثقافة بالتركيز على ابعاد أخرى ، حيث

وصف (Lorsch, 1986 : 95) الثقافة التنظيمية الظاهرية بأنها " المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا والمرتبطة بعلاقة المنظمة ببيئتها وبالعاملين المستهلكين التي تحدد طريقة الفعل والتصرف " ، فيما يصفها (Hofsted, 1990 : 389) بأنها " مجموعة من القيم المركزية التي تحدد قواعد التفكير الإنساني لتفسر في طرق وأساليب الفعل " ، او بعبارة اخر يجد الباحث ان الابعاد الظاهرية للثقافة هي منظومة القدرات التي يمتلكها افراد التنظيم التي يعبرون عنها في ادائهم اليومي التميز عند صنعهم واتخاذهم للقرارات و حل المشكلات ، فهم يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافة منظمتهم ظاهرة العيان للمجتمع ، ونبذ الاشياء الغريبة عنها .

ب. الابعاد الجوهرية للثقافة

يؤكد الباحثون الذين اتخذوا من الابعاد الجوهرية مجالاً لتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية ، بأنها تشكل نظاماً فكرياً يهتم بالجوانب الادراكية، وقد أسهمت مقالة (Pettigrew , 1979 : 56) المنشورة في مجلة (Business Week, 1980) في تقديم الثقافة التنظيمية عبر ابعادها الجوهرية التي تمثلت بالقيم والافتراضات الفلسفية والمعتقدات والاتجاهات و المنطق والمعرفة ، في حين يشير

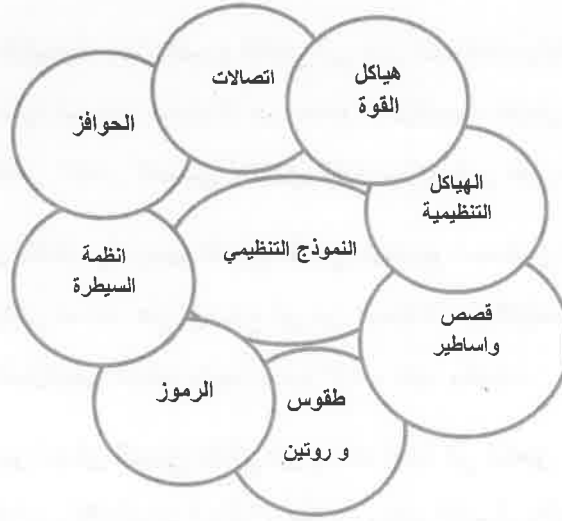
(Daft, 2001:588) ، الى ان للثقافة التنظيمية جزء مغفور كجبل الجليد (Iceberg) ، يمثل الجانب غير المادي و غير المرئي ، وهو يشمل على الافتراضات الاساسية والمعتقدات المتجذرة لدى الانسان ، كما يصفها الباحثان (McDermott & O'Dell, 2001: 76-85) بأنها اي الثقافة الجوهرية ، قيم غير ظاهرة (Invisible) وهي ولاء وافتراضات العاملين في منظمات الاعمال .

ت. الابعاد المتكاملة والتي يطلق عليها مفهوم النسيج الثقافي:

يرى رواد هذا الوصف للأبعاد بأن الثقافة لا يمكن ان يتكامل وصفها بالارتكاز على بعد واحد، بل انها شبكة من الابعاد المتداخلة والتي دائما هي في وضع حركي اميبي : (Heracleous & Langham, 1996: 486) ، وقدمت بحوث التسعينات محاولات جديدة لدراسة الانموذج التنظيمي وانعكاساته معاً (المظاهر الثقافية والمظاهر الجوهرية معاً) مكونة بذلك مفهوم النسيج الثقافي.

ويرى الباحث ان النسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الاولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والاساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة، بذلك الوصف فأن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ويوجه اعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي.

شكل (٢) النسيج الثقافي



" strategic change and organizational Culture at " Langham (1996) ، L ،Source : Heracleous
hig management consultants " ، Lony Rang Playing, 29, 4. P 486 .

هذا ويستعان بمفهوم النسيج الثقافي في تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة من خلال التعرف على مكونات الانموذج التنظيمي كالقيم السائدة ، وما هي المعتقدات السائدة، وما هي المعتقدات المشتركة، بين الأعضاء بشأن المنظمة والهيئة، ويلاحظ ان عملية المسح الدوري لتشخيص القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة في المنظمة تتم عبر خبراء ومختصين ويتم حفظ بياناتها ومستخلصاتها في مخططات (تصف الانموذج التنظيمي والانعكاسات الرمزية) ، فقد تتغير أولويات القيم التي تؤمن بها المنظمة وتتغير معتقداتها، ولذا من المهم ان نتعرف المنظمة على تشكيلة انموذجها التنظيمي، و ان نتجه الرموز للتعبير عن ذلك بتقديم نوعية جديدة من الخدمات، وتكرس أنظمة رقابتها لدعم النوعية وتحرك أنظمة الحوافز ودوافع العاملين نحو تحقيقها ، ويمكن ان يوجز الباحث ابعاد النسيج الثقافي المحددة للثقافة التنظيمية في ضوء طروحات الباحثين ، بالاتي :

(اولا) تحليل الموقف: يدعم النسيج الثقافي عملية (تحليل الموقف) ويقدم الإجابة عن (اين نحن الان) فيما يتعلق بالواقع الثقافي للمنظمة وتوضيح العديد من الخصائص الداخلية للمنظمة كما قدمته نتائج تشخيص الثقافة عبر النسيج الثقافي، ويمكن ان يدعم تأثير واقع الثقافة تحليل الموقف التنظيمي عبر نقاط قوتها

وضعها، فهل تشكل ثقافتنا الحالية نقطة قوة تمكننا من اقتناص الفرص؟ ام هي ادنى نقاط ضعفنا التي يمكن ان تهددنا؟ وعليه يسهم النسيج هنا بوصفه أداة تعمل على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة (Heracleous & Langham , 1996 : 486).

(ثانيا) صنع الاستراتيجية: يميل النسيج الثقافي الى ابراز المعتقدات والافتراضات الموجهة والافعال والرموز والطقوس، ويعرضها للجهات المسؤولة عن صنع الاستراتيجية. لغرض تحديد مسار المنظمة الاستراتيجي ويدعم النسيج الثقافي التفكير الحدسي لمتخذي القرار بما يعكس على مجالات التشغيلية.

(ثالثا) المضامين التنظيمية: يسهم النسيج الثقافي بتوضيح المضامين التنظيمية المتمثلة بالرموز (هياكل. أنظمة. أفعال) والتي تساعد على إيضاح أي من المعتقدات والافتراضات ومظاهر الثقافة ينبغي تفسيرها بموجب الاتجاه الاستراتيجي الجديد وايهما يجب الإبقاء عليه وتقويته.

(رابعا) ادار التغيير: يمكن للنسيج الثقافي ان يساعد ايضاً في تخمين مقاومة التغيير المحتملة من خلال تقييم طبيعة المعتقدات والافتراضات الحالية واهميتها، ومدى الاتصال والتمثيل المتبادل بين عناصر الانموذج التنظيمي ومظاهر الثقافة السائد.

(خامسا) الرقابة والتقييم: إن إعادة بناء النسيج الثقافي للمنظمة وبشكل دوري من خلال تشخيص وفحص التحويرات المطلوبة في قوة بعض عناصره يمكن ان يساعد المنظمة على تقديمها نحو التغيير داخليا من اجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية (Heracleous & Langham , 1996 : 487).

ثانيا : صياغة الاستراتيجية :

تمثل الاستراتيجيات كيفية سعي الادارة الى تحقيق الاهداف ، وكيفية انتهاج الرسالة المستهدفة لعمل المنظمة والرؤية الاستراتيجية لها فيما يتعلق بصناعة الاستراتيجية بالكيفية او النوعية المطلوبة (تومسون و ستريكلاند ، ٢٠٠٦ : ٥٢) ، ان صياغة الاستراتيجية تتضمن العديد من الاختبارات الادارية وتمثل الطرق والسبل التي تتضمنها الاستراتيجية من التزام المنظمة بمداخل وتوجهات تنافسية محددة وطرق واساليب عمل محددة ايضا ، وفي الواقع فانصباغة الاستراتيجية هي الخطوة الاولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الاعمال الى ادلة ذات معنى يمكن ان يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الاعمال وهذه تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية (الغالبي و ادريس ، ٢٠٠٧ : ٣٤٤)، ولما كانت الاستراتيجية مركز تصور يعبر عن غرض المنظمة والجوانب التي تركز عليها ، وبالتالي ترتبط بقيمتها الجوهرية التي يشترك

فيها جميع العاملين سواء من خلال مقاصدهم (تفكيرهم) او من خلال افعالهم (سلوكهم) ، (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ٢٣) .

وعودة على ذي بدء ، فان صياغة الاستراتيجية هي الجانب الالهم من الانموذج الفكري لعملية ادارة الاستراتيجية (جواد ، ٢٠١٠ : ١٩٥) ، وقد تجلت اهميتها في الامور التالية (الغالبي و ادريس ، ٢٠٠٧ : ٣٤٤) :

١. المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة .
 ٢. مساعدة منظمة الاعمال على تحديد الادوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل من هذه المستويات ، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات .
 ٣. المساهمة في تشخيص وحشد الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم .
 ٤. تمثل القاعدة الاساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقا ، فلا يمكن نقل الخيار الى ارض الواقع دون صياغة محددة واضحة المعالم له .
- وعلى هذا فان عملية صياغة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من العمليات هي :

١. وضع الرؤية : عادة ما تبدأ الخطوة الاولى للمدير الاستراتيجي بصياغة رؤية شاملة للمنظمة لتكون صورة منظوره المستقبلي لعمل الادارة ، وتتضمن الرؤية (Vision) معاتي افاق واسعة في الزمن القادم ، والتوجه نحو المستقبل الغامض (العنزي ، ٢٠١٥ : ٤٤٤) ، والواقع ان اغلب التعاريف التي تناولت مفهوم الرؤية تركز كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة ، ويؤكد (Pitts & Lei , 1996 : 8) بان الرؤية ترتبط باهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة اذ تتفق طموحاتها وماذا ترغب ان تكون عليه فعلا ، ويعبر (Miller & Dess , 1996 : 6) عن الرؤية في الادارة الاستراتيجية بكونها تشير الى مجموعة المقاصد التي تكون واسعة وشاملة ، و باتجاه التفكير لتصف اكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق الغايات المرغوبة ، كما يصفها (عوض ، ٢٠٠٠) ، على انها طموحات المنظمة وامالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل مواردها الحالية للمنظمة (رشيد و جلاب ، ٢٠٠٨ : ١٦٧) ، وعرفها (العيسوي وآخرون ، ٢٠١٢ : ٢٢٥-٢٣١) كونها " مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل

لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل"، ويرى ذات الباحثين ان عناصر الرؤية الاستراتيجية هي :

أ. تحدي الوضع المستقبلي الذي ترغب ان تكون عليه المنظمة.

ب. تحديد الاهداف التي تعمل تلك الرؤية على تحقيقها .

ت. ثقافة المنظمة .

ث. اختيار الاستراتيجية المناسبة .

ج. تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤية .

ح. تحديد مجالات الانشطة اللازمة لتحقيق الرؤية

٢. وضع الرسالة : تسعى المنظمات الى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة او بيان تمثل فلسفة

المنظمة واتجاهاتها في استثمار مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر مختلف

اصحاب المصالح ويميزها عن باقي منظمات الاعمال ، ويطلق على هذه الوثيقة رسالة

المنظمة Organizational Mission (caillier 2016 :230) ، فالرسالة تحدد

غرض المنظمة او سبب وجودها من وجهة نظر (Bosman) ، (درة و جردات ، ٢٠١٤

: ١٠٣) ، وهي الخصائص الفردية التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى المماثلة،

(Smith,2016:630)، الذي عرفها ايضا كونها الخصائص الجوهرية التي تعكس التوجهات

الرئيسية للمنظمة ، وسبب وجودها) ، اما (السكارنة ، ٢٠١٠ : ١٧٦) فيرى فيها كونها "

الكلمات والمصطلحات الدقيقة والملخصة بشكل واضح بما ينمي الحوافز لدى العاملين

للتعامل مع المنظمة وتتميز بالطابع العام والمميز والفلسفة الموجهة " ، اما الباحث فيرى في

الرسالة كونها " الاطار المميز للمنظمة المحدد لمجال نشاطها وهدفها والسبب الجوهري

لوجودها ورسم هويتها وتاثير عملياتها " ، هذا وقد حدد (Campbell & Yueng ,1991)

اربعة عناصر لرسالة المنظمة هي (الفرض ، الاستراتيجية ، القيم ، معايير السلوك) (رشيد

و جلاب ، ٢٠٠٨ : ١٧٧) .

٣. وضع الاهداف الاستراتيجية :تعد الاهداف نتائج مطلوب الوصول اليها ، من خلال

المخرجات التي تقدمها المنظمة (Barrick, 2015 ; 121) ، وبالتالي فهي تشير الى النتائج

النهائية للانشطة (درة و جردات ، ٢٠١٤ : ١٠٦) ، وقد عرفها (الغالبي و ادريس ،

٢٠٠٧ : ٢٢١-٢٢٣) ، كونها اهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي ،

وهي حالة وسطية مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية الى قياسات محددة بتسلسل منطقي ، وعلى

ذلك فهي من وجهة نظر (المرسي واخرون ، ٢٠٠٢ : ١٢٢) الحالة او الوضع المرغوب

تحقيقه ، كما انها وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب ، او النتيجة التي يمكن تحقيقها في اطار موضوعي قابل للقياس والتحقق ضمن اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق نتيجة منشودة .

اما (درة و جرادات ، ٢٠١٤ : ١٠٦) فهما يرون ان هنالك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاهداف الاستراتيجية ، والتي يشار اليها اختصارا بكلمة (SMATR) وتضم :

ان تكون الاهداف واضحة Specific ، ان تكون هنالك امكانية لقياسها Measurable ، يوجد اتفاق بين جميع افراد المنظمة Agreed ، ان تكون واقعية ، اي يمكن تحقيقها Realistic ، واخيرا ان تكون موقوتة ، اي لها بعد زمني Time Limit .

٤. بناء الانموذج التنظيمي : في عالم اليوم سريع التغيير ، حيث تتسابق العديد من المنظمات الى الوصول الى التميز في صناعتها (مخرجاتها) تعد المسائل التنظيمية الجامة هشة للغاية ، اذ يجب ان تكون مسطحة وسريعة التحرك والاستجابة والابتكار (تومسون وستريكلاند ، ٢٠٠٦ : ٤٠٠) ، ويتمثل الانموذج التنظيمي المرن قوة اساسية للمنظمة يمكنها من ان تستجيب للمؤثرات الخارجية الخاصة والعامة في رسم سياستها والخوض في المشاريع التطويرية ذات المخاطرة العالية والعائد الكبير وهذا ما اسماها (Brown,1973) ، بالنافذية (جواد ، ٢٠١٠ : ١٦٥-١٦٨) ، بالمقابل فالتغيرات التي تطرأ على الانموذج التنظيمي ، يمكن ان تؤثر في مدى تبني المنظمة لتغيرات استراتيجية ، وتؤثر قوة الاعتقادات والثقافة (مدى الاتفاق بين الأعضاء) ، وانتشارها في مدى قدرة المنظمة ونجاحها في صياغة استراتيجيتها (حمدان وادريس ، ٢٠٠٩ : ٣٠٢-٣٠٦) ، لأنه من المحتمل جداً ان تشكل قوة الثقافة عائقاً يقاوم التغيير وعليه فان من الاهمية بمكان ان تهتم ادارات المنظمات بتقويم ومراجعة استراتيجيتها سنوياً بالتشارك مع العاملين فيها (تومسون و ستريكلاند ، ٢٠٠٦ : ٤٠٠) .

ثالثاً : علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية وصياغتها

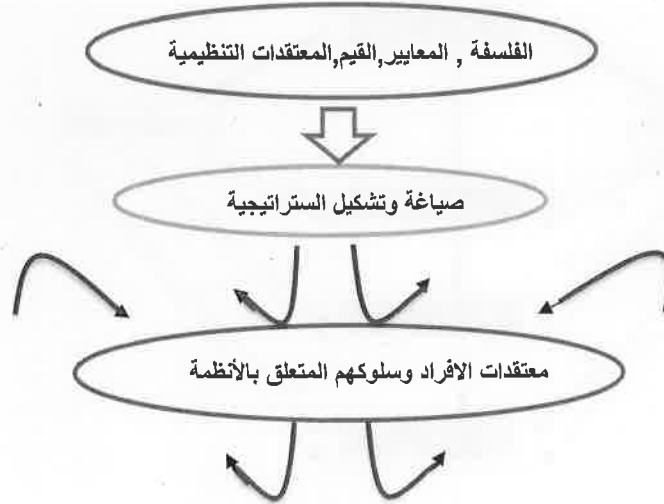
لقد قدمت بعض الادبيات آرائها بما يدعم ويسند فكرة الثقافة التنظيمية بوصفها محدداً للاستراتيجية وكان هذا واضحاً في كتابات (Lorsch,1986 : 81) ، وتمثل الرؤية الاستراتيجية الأساس في عملية الصياغة الاستراتيجية وبعدها المحور الأساس لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلي ، وتتضمن تحديداً لمهمة المنظمة الأساسية وأهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ، وتتأطر الرؤية في ضوء معتقدات الإدارة العليا وقيمتها ، لا بل يرى (Lorsch,1986 : 82) ، ان جوهر الرؤية الاستراتيجية هي المعتقدات التي تمثل بدورها

قلب الثقافة التنظيمية ، وتشكل الرؤية الاستراتيجية في إطار واسع من القيم ومعتقدات الإدارة العليا وفي موضوعات عديدة كعلاقة المنظمة بالبيئة ، ومعتقدات الإدارة العليا تجاه المنافسين .

تصبح عليه الصياغة الاستراتيجية ضمناً قد ضمت بتأثيرات قيم الإدارة ومعتقداتها وتصوراتها التي تحاول نقل المنطق العقلاني الاستراتيجي الى منطق ثقافي (ذاتي) على وفق رؤية الإدارة العليا وصياغة الاستراتيجيات والأنظمة والهياكل التي تكون ضمناً قد تكونت لتشكيل قيم الإدارة العليا ومعتقداتها وفلسفتها ولتشكل آليات الفعل والتنفيذ الاستراتيجي التي تعقبها مرحلة تعلم وتأمل تدعم عملية التكيف والتجديد باتجاه تعزيز الثقافة بقيم مضافة جديدة ، وقد تؤدي عملية التنفيذ الاستراتيجي الى نتائج غير مرضية تسهم في تقديم تغذية مرتجعة لتقييم الثقافة، او قد تسهم في تغيير قيم ومعتقدات الإدارة نحو تعزيز قيم المعتقدات الجديدة تعكس في رؤية جديدة تترجم لاستراتيجية جديدة وهذا المنطق يمكن ان تكون الاستراتيجية تبعاً للمنطق الثقافي التنظيمي لاسيما عندما تكون القيادة الإدارية هي المسيطرة على الثقافات الاستراتيجية.

ويقدم (Hodge, et. al., 2002: 207-287) تدعيماً للآراء السابقة الاثر الصحيح الذي يقوم به الانموذج التنظيمي (الفلسفة، المعايير، القيم، المعتقدات التنظيمية) في التأثير في عملية صياغة الاستراتيجية وكما يعرضها الشكل (٣) ، اذ يمثل الانموذج التنظيمي جوهر الثقافة الذي يوطر عملية التفكير غير المرئية التي تكون مرشداً وموجهاً وقائداً للصياغة الاستراتيجية.

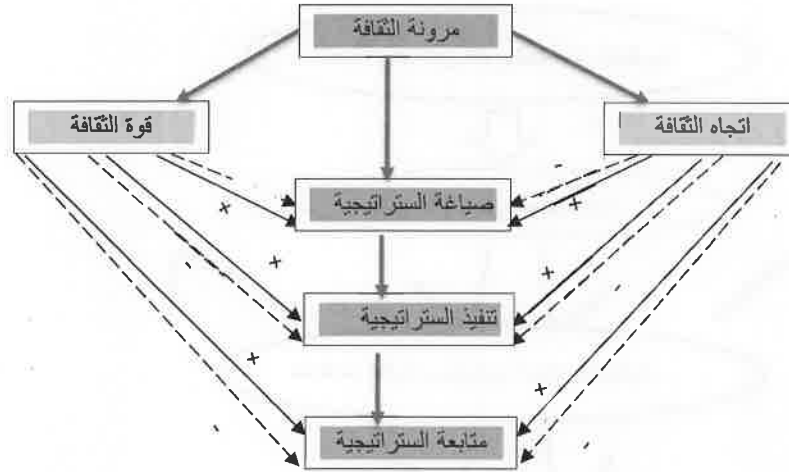
شكل (٣) العلاقة بين الثقافة والستراتيجية



Source: Hodge B.J., William .P., Glase, L.M., (2002) , "Organization TheoryA strategic Approach" , 6th , Prentice Hall , New Jersey, p 245.

وقد تتطوي المعتقدات المدعومة بالافتراضات على فلسفة ان تكون المنظمة قائداً في مجال التجديد، وفي ضوء هذه المعتقد تصاغ الاستراتيجية، وتنفذ ضمن إطار من القواعد والهياكل والأنظمة، بمعنى ان الثقافة والستراتيجية تتفاعلان مع النواحي الأخرى في المنظمة لتقود الأداء، وهنا تكون الثقافة محدداً يقود عملية صياغة الاستراتيجية ، ويؤشر (Hodge, et. al., 2002 : 279)، ان اتجاه الثقافة عمل مهم ومؤثر في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، فعندما تتحرى القيم والمعتقدات المنتشرة بين الأعضاء باتجاه معاكس لما تطلبه الاستراتيجية وتنفيذها من قيم ومعتقدات يمكن ان تسهم في فشل الاستراتيجية ، ويقدم الشكل (٤) توضيحاً للعلاقات التأثيرية المحتملة.

شكل (٤) العلاقات التأثيرية بين الثقافة والستراتيجية



"Organization Theory A strategic Approach" (2002) , L.M. Glase, William .P. ,Source: Hodge B.J. p 280. , New Jersey, Prentice Hall , 6th

لقد حاول (Kono, 1994 : 35) ان يطرح صيغة الانسجام بين الاستراتيجية والثقافة على نحو علاقة تبادلية ، اذ يشير الى ان النسيج الثقافي الاحيائي يمكن ان يسهم في تكوين استراتيجية تنويع متميزة وكما يمكن ان نقود الاستراتيجية الناجحة والتمتيز الى خلق ثقافة إبداعية، تنعكس في الحالتين بأداء مالي عالٍ، ولم تقدم البحوث آليات تطبيقية اوتوماتيكية عن ميكانيكية الانسجام وبقيت عند مستوى عرض النسيج بوصفها أداة رقابية لتتبع ما يتطلبه النسيج من متغيرات فيما اذ حاولت المنظمة تبني تغيرات استراتيجية جذرية او إضافية لتعبير عن حالة النسيج الخاصة بالمنظمة ككتابات (Bowman,1990 : 77) ، التي حاولت وصف علاقة الانسجام بين الثقافة والاستراتيجية من خلال عرض نوع الخصائص الثقافية التي يمكن ان تتسجم مع استراتيجيات معينة، فالمنظمة التي تعتمد استراتيجية التوسع والتنويع تعكس نسيجاً ثقافياً متبايناً عن منظمة تتبنى استراتيجية واستقرار او تراجع، والثقافات المختلفة تساعد المنظمات على اتباع استراتيجيات متباينة ، واستنتاجا لإشارات الباحثين (Bowman &Asch, 1996 : 283) ، يمكن القول ان النسيج الثقافي لخير التوسع يتسم باعتماده على قيم تدعم التنويع والتوسع، والتي تتمثل بأنموذج تنظيمي يعزز قيم التميز و الابداع، والمخاطرة وسرعة اقتناص الفرص، وقيم تدعم المرونة في التفكير والانفتاح حول البيئة، وتتسم فكرة النسيج الثقافي هنا بتحقيق أجواء مناسبة لتعايش المنظمة مع هذه القيم عبر رموز وطقوس تجسدها، فالهيكل التنظيمي يعده رمزا سلوكيا معبراً عن هذه القيم كلما اتجه نحو المرونة (Kono, 1994 : 85)، واتخذت قيادة نمطاً تحولياً تترجم تأثيراته في خلق التحفيز الفكري للأعضاء عبر خصائصها

المهمة والمهتمة في الافراد باتجاه تعزيز دافعية العمل فوق المستوى المطلوب (41 : Bass,1985) ، واستنتاجاً لما تقدم فان علاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية قد اتخذت الاتجاهات الرئيسية الآتية:

1. اتجاه تنابعي: نظر للثقافة بوصفها محدداً او تابعة للاستراتيجية والتي عبر عنها بوجهات نظر عديدة.
2. اتجاه تأثيري: وصف علاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية على وفق معايير تأثير الثقافة في الاستراتيجية بدلالة مرونتها، واتجاهها، وقوتها.
3. اتجاه انسجامي: نظراً لعلاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية (بوصفها محدداً وتابعاً في ان واحد) من خلال مفهوم النسيج الثقافي لمجموعة من السمات الثقافية التي تتسجم مع استراتيجية دون أخرى، ويدعم هذا الاتفاق دراسة الثقافة التنظيمية (بعدها نسيجاً من الابعاد الجوهرية والرمزية) معاً والذي حاول البحث الحالي دراسة طبيعة هذا العلاقة ، وعلى الرغم من أهمية دراسة علاقة الظاهرة الثقافية والاستراتيجية فإنها بقيت بعيدة عن مسار البحث التجريبي، واستند البحث في ذلك الى محاولاته الاستطلاعية للبحوث والدراسات التي يمكن ان تغطي بتحليلاتها المتغيرات تلك.

المبحث الثالث

الجانب العملي ونتائج البحث الاحصائية

اولاً: خصائص عينة البحث

يظهر الجدول (٢) خصائص السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، نوجز اهمها مؤشراتنا على النحو التالي :

1. الجنس: هنالك ضعف في التوجه نحو اعتماد العنصر النسوي في العينات داخل الجامعات والكليات الاهلية مدار البحث .
2. العمر: يشير معدل الاعمار الى ارتفاع خبرات العينة المبحوثة .
3. مستوى التحصيل العلمي: تشير الارقام الى ضعف توجه المنظمات المبحوثة لتعيين حملة الشهادات العليا من حملة شهادة الماجستير والتركيز على تعيين حملة الشهادات العليا (الدكتوراه) من المتقاعدين من الجامعات الحكومية .
4. مدة العمل في الجامعة / الكلية الحالية: يتبين ان هنالك حداثه في تعيين الغالبية العظمى من الكوادر التدريسية وهو نتيجة طبيعية لحدثة عهد معظم الجامعات والكليات المبحوثة وتأسيسها في العراق بعد عام ٢٠٠٣ ، في الغالب .
5. عدد الجامعات/ الكليات التي عمل بها التدريسي سابقاً: التنوع في الخبرات هوسمة واضحة لعينة الدراسة فضلاً عن ميلها للاستقرار الوظيفي .

٦. مدة الخبرة في الجامعات/ الكليات التي يعمل بها التدريسي: وهو مؤشر على تعاضد دور وتراكم خبرات المتقاعدين من الجامعات العراقية الحكومية في الجامعات والكليات المبحوثة وبانهم يشكلون العمود الفقري في هياكل تلك الجامعات والكليات الاهلية مما يعطيها دورا مهما في تعزيز تنفيذ استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التعليمية في العراق .

جدول (٢) خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات و المسميات	العدد	النسبة
١. الجنس	ذكر	٧٦	%٧٦
	انثى	٢٤	%٢٤
	المجموع	١٠٠	%١٠٠
٢. العمر	٢٩ سنة فأقل	-	-
	٣٠-٣٩	١٠	%١٠
	٤٠-٤٩	١٢	%١٢
	٥٠-٥٩	٢٦	%٢٦
	٦٠ سنة فأكثر	٥٢	%٥٢
	المجموع	١٠٠	%١٠٠
	دكتوراه	٥٢	%٥٢
٣. المستوى التعليمي	ماجستير	٤٥	%٤٥
	دبلوم عال	٣	%٣
	المجموع	١٠٠	%١٠٠
	٥ سنوات فما دون	١٢	%١٢
٤. مدة العمل في الجامعة/ الكلية الحالية	٦-١٠ سنوات	٦٧	%٦٧
	١١-١٥ سنة	١٨	%١٨
	١٦-٢٠ سنة	٣	%٣
	٢١ سنة فأكثر	-	-
	المجموع	١٠٠	%١٠٠
٥. عدد الجامعات / الكليات التي عمل بها التدريسي سابقا	واحد	١٣	%١٣
	اثنان	٥٦	%٥٦
	ثلاثة	٣١	%٣١

-	-	اربعة فأكثر	
٪١٠٠	١٠٠	المجموع	
٪١٨	١٨	٥ سنوات فما دون	٦. مدة الخبرة في الجامعات / الكلية التي عمل بها التدريسي
٪١٤	١٤	٦-١٠ سنوات	
٪١٠	٤	١١-١٥ سنة	
٪٥٠	٦	١٦-٢٠ سنة	
٪٧٥	٥٨	٢١ سنة فأكثر	
٪١٠٠	١٠٠	المجموع	

المصدر : اجابات افراد العينة على الاستبانة

ثانياً: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد الثقافة التنظيمية و صياغة الاستراتيجية

جدول (٣) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد الثقافة التنظيمية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اولاً : الثقافة الجوهرية تقيم قيادة الكلية ثقافتها التنظيمية الموجودة باستمرار وتسعى ان تجعلها موجهة نحو النتائج المتمثلة بصياغة استراتيجيتها	٣,٨٥٠	١,١٠٣
٢	تخطط قيادة الكلية لجعل الموارد البشرية في هذه الكلية تعرف ما الذي تبغية من وجودها في المجتمع التعليمي ولماذا تخدمه	٤,٢١٢	٠,٩٥٠
٣	الثقافة التنظيمية الساندة في المنظمة ليست عامل جذهب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها واهدافها	٣,٩٢٥	٠,٩٩٠
٤	المناخ التنظيمي الساند في الكلية يساهم على التخويل المناسب للصلاحيات لكل رؤساء الاقسام لاتخاذ القرارات	٣,٥٢٥	١,٢٢١
٥	يتم اختيار قيادات الكلية من رؤساء الاقسام ورؤساء اللجان العلمية على وفق رؤية علمية صحيحة	٢,٨٦٢	٠,٨٨٠
٦	الثقافة التنظيمية الساندة في الكلية تساعد على تمكين العاملين فيها واحتوائهم في اعمال خدمة لصالحها باتجاه تحقيق رسالتها و اهدافها التعليمية والمجتمعية	٤,٤١٢	٠,٦٦٩
٧	ثانياً : الثقافة الظاهرية	٤,٢٧٥	٠,٨٤١

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في عينة من الكليات الاهلية العراقية

		تشجع الكلية الابداع والمبدعين من العاملين الذين يتميزون في حل المشكلات الصعبة	
٨	٤,١٦٢	جميع العاملين في هذه الكلية يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها وتبذ الاشياء الغريبة الداخلة	٠,٩٧٦
٩	٣,٨٧٥	ان المعتقدات المشتركة بين أعضاء مجلس ادارة الكلية والمرتبطة بعلاقة الكلية ببيئتها وبالعاملين هي التي تحدد طريقة الفعل والتصرف	٠,٧٧١
١٠	٣,٤٧٥	لا تتعامل العمادة مع قدرات العاملين وامكانياتهم بشكل منصف	١,١٣٦
١١	٣,٨٦٢	تألفاً : النسيج الثقافي تعتمد ادارة الكلية نظم خاصة لتحفيز العاملين تساهم في تعزيز النسيج الثقافي داخل الكلية	٠,٩١٠
١٢	٣,٦٧٥	يدعم النسيج الثقافي (انظمة السيطرة ، الاتصالات ، مرونة الهياكل التنظيمية) عملية (تحليل الموقف) ويقدم الإجابة عن (اين نحن الان من باقي الكليات) فيما يتعلق بالواقع الثقافي والعلمي للكلية	١,٠٠٣
١٣	٣,٦٢٥	اعتقد ان الكلية تتعامل مع حالة الصراعات والخلافات الشخصية والجماعية بشكل كفوء	١,١٨٤
١٤	٣,٩٥٩	اوظف الخبرة في مجال المحافظة على ثقافة الكلية	٠,٧٦٤
	٣,٨٣٥	المؤشر الكلي	٠,٩٥٣

المصدر : نتائج تحليل الاستبانة

يلاحظ من الجدول (٣) الذي يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد الثقافة التنظيمية ، ويلاحظ ان الفقرة (٦) الخاصة بدور (الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية تساعد على تمكين العاملين فيها واحتوائهم في اعمال خدمة لصالحتها باتجاه تحقيق رسالتها و اهدافها التعليمية والمجتمعية) ، قد حصلت على وسط حسابي عالي (٤,٤١٢) على وفق مقياس ليكرت الخماسي ، و تشتت اقل (٠,٦٦٩) وهي تدل على انسجام التدريسي مع ثقافة منظّمته وانعكاس ذلك على تفاعله مع بقيّة زملاء العمل لتعزيز البحث والتطوير في السبل القويمة لصياغة استراتيجية ريادية في منظّمته ، اما الفقرة (٥) الخاصة بتبيان (اختيار قيادات الكلية من رؤوساء الاقسام ورؤوساء اللجان العلمية) ، فقد حازت على معدل اجابات منخفض (٢,٨٦٢) وتشتت فوق المتوسط بمقدار (٠,٨٨٠) مما يعكس ان المنظمات مدار البحث رغم

امتلاكها ثقافة تنظيمية مناسبة الا انها لا توظف لاغراض اختيار قيادات الكلية من رؤساء الاقسام ورؤساء اللجان العلمية على وفق رؤية علمية صحيحة .

جدول (٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد صياغة الاستراتيجية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اولا : الرؤية لدى الكلية انظمة لادارتها على وفق رؤية صحيحة تعمل عليها	٣,٩٥٢	٠,٩٥٣
٢	يوجد لدى الجميع في هذه الكلية وبخاصة المسؤولين فيها فكرة عن قيمها ومعتقداتها المشتركة وافترضاها حول النظر لرسالتها وأهدافها	٣,٩٦٣	١,٠٤٢
٣	العمادة وادارات الاقسام والتدريسيين يعملون بروح الفريق الواحد عند صياغة الاستراتيجية	٤,٢٥٠	٠,٨٦٤
٤	ثانيا : الرسالة تفضل عمادة الكلية اعتماد طرق البحث والتطوير في صياغة الاستراتيجية	٤,٤٦٢	٠,٩٨٨
٥	هنالك تصور لدى ادارة عمادة الكلية عن مدى إمكانية صياغة الاستراتيجية في ضوء الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة التي تمتلكها الكلية وتتوقع تحقيقها في المستقبل	٤,٣٨٧	٠,٨١٩
٦	تسعى عمادة الكلية الى تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع القرار التنافسي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية ، كتوجه القرار نحو التوسع والنمو او التركيز في مجالات محددة لتحقيق أهدافها	٤,٦٧٥	٠,٦٣٢
٧	لدى عمادة الكلية القدرة على معرفة استراتيجيات والسياسات المستقبلية للمنافسين	٤,٥٣٦	٠,٧٨٨
٨	ثالثا : الاهداف هنالك فهم وإدراك للاهداف الاستراتيجية من قبل الافراد القائمين على تنفيذها ، فالهدف الذي يكون مفهوما ومتوافقا مع الثقافة التنظيمية ومعززا لوضع المنظمة الاستراتيجي يكون مقبولا	٤,٣١٢	٠,٨٣٥
٩	نجاح صياغة استراتيجية الكلية يعكسه مدى قدرتها في تهيئة نوع من الميزة التنافسية ، إذ يشترك هذا المعيار من حجم الاختلافات التنافسية بين الكلية والمنافسين لها	٣,٩١٢	٠,٨٥٩
١٠	تحدد عمادة الكلية الاهداف الاستراتيجية و تسعى الى تحديد جدول زمني لتحقيقها وتستند عملية تقويم النتائج لمجموعة من المعايير	٤,٢٨٧	٠,٧٩٨
١١	رابعا : النموذج التنظيمي	٤,٤٢٥	٠,٨٩٦

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في عينة من الكليات الاهلية العراقية

		تتجنب عمادة الكلية الخوض في المشاريع التطويرية والتوسعية ذات المخاطرة العالية والعائد الكبير	
١٢	٣،٨٠٠	١،٠٢٨ تلعب المعلومات البيئية دوراً مهماً في صياغة استراتيجية الكلية	
١٣	٢٥٥،٤	٠،٩٨٩ تستجيب الكلية للمؤثرات الخارجية الخاصة والعامة في رسم استراتيجيتها	
١٤	٣،١٨٧	٠،٨٥٦ تهتم عمادة الكلية بتقويم ومراجعة استراتيجيتها سنوياً بالتشارك مع تدريسيها الكلية	
	٤،١٧٢	٠،٨٥٥ المؤشر الكلي	

المصدر : نتائج تحليل الاستبانة

يلاحظ من الجدول (٤) الذي يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لابعاد صياغة الاستراتيجية، وعلمنا نجد ان الفقرة (٦) وهو ان (تسعى عمادة الكلية الى تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع القرار التنافسي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية ، كتوجه القرار نحو التوسع والنمو او التركيز في مجالات محددة لتحقيق أهدافها) ، قد حصلت على معدل اجابات عال (٤،٦٧٥) وتشتت قليل (٠،٦٣٢) وهي تدل على ان إدارات الجامعات والكليات تعمل على وفق رؤية صحيحة عند صياغة استراتيجياتها ، اما الفقرة (١٤) الخاصة بتبيان (مدى اهتمام عمادة الكلية بتقويم ومراجعة استراتيجيتها سنوياً بالتشارك مع تدريسيها الكلية) ، فقد حازت على معدل اجابات منخفض (٣،١٨٧) وتشتت فوق المتوسط بمقدار (٠،٨٥٦) مما يؤشر ابتعاد ادارات تلك الجامعات والكليات عن استقطاب اراء التدريسيون وانفراد مجالس اداراتها او هيئاتها المؤسسة بصياغة اسراتيجية جامعاتهم وكلياتهم.

ثالثاً : تحديد مستوى الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية

اسفرت نتائج استجابة افراد عينة البحث حول ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد صياغة الاستراتيجية الموضحة في جدول (٥) الخاص بقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الى ما يأتي :

جدول (٥)

الايوساط الحسابية والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية

المتغيرات	الثقافة التنظيمية							
	الاجهرية	الظاهرية	النسيج الثقافي	مؤشر كلي	الرؤية	الرسالة	الاهداف	الانموذج التنظيمي
الوسط الحسابي	٣,٧٩٨	٣,٩٤٧	٤,٧٨٠	٣,٨٣٥	٤,٠٥٥	٤,٥١٥	٤,١٧٠	٣,٩١٧
الانحراف المعياري	٠,٩٢١	٠,٨٦٧	٠,٨١١	٠,٩٥٣	٠,٧٨٠	٠,٨٥٥	٠,٩١٨	٠,٩٩١

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى تحليل الاستبانة

يخلص الباحث من الجدول انف الذكر الاتي من النتائج :

١. بلغتالايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المتغير التفسيري (الثقافة التنظيمية) على النحو المبين في الجدول (٥) ، حيث كان الوسط الحسابي لبعء الثقافة الجهرية (٣,٧٩٨) ويتشتت قدره (٠,٩٢١) ،مما يظهر مستوى مؤشر الثقافة بشكل معتدل لدى افراد العينة ، بينما نلاحظ متغير الثقافة الظاهرية حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٩٤٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٦٧) وهو مستوى فوق المتوسط، مما يؤشر تعامل افراد العينة ويقدر مناسب من الموضوعية مع ابعاد الثقافة التنظيمية ،اما الوسط الحسابي لبعء النسيج الثقافي فقد بلغ (٤,٧٨٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٨١١) وهو مستوى تشتت معتدل هو الاخر ، وبذلك يكون الوسط العام لمتغير الثقافة التنظيمية لدى افراد العينة بمستوى متوسط (٣,٨٣٥) وتشتت مقداره (٠,٩٥٣) وهذه النتيجة تعكس اهتمام المنظمات المبحوثة بترجيح دور الثقافة الظاهرية في بناء النسيج الثقافي وبالتالي انعكاسه على صياغة استراتيجياتها ،واغفالها لدور الثقافة الجهرية في عملية الصياغة .
٢. اما الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المتغير الاستجابي (صياغة الاستراتيجية) ، حيث نلاحظ من جدول (٥) ايضا ، ان بعد الرؤية قد حصل على وسط حسابي قدره (٤,٠٥٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل مما يؤشر ضعف التوجه لبناء رؤية ناضجة لدى معظم الجامعات والكليات المبحوثة ، ويتشتت مقدار (٠,٧٨٠) ، بينما كان الوسط الحسابي لبعء الرسالة (٤,٥١٥) ، ويتشتت قدره (٠,٨٥٥) ، وهو مستوى جيد ، الامر الذي يؤكد وجود تصور لدى ادارة المنظمات المبحوثة عن مدى إمكانية صياغة استراتيجياتها في ضوء الموارد المادية ، والمالية ، والبشرية المتاحة التي تمتلكها و / او تتوقع تحقيقها في المستقبل ، وهذا ما لمسها الباحث

من خلال الزيارات الميدانية للجامعات والكليات المبحوثة او من خلال المقابلات الشخصية مع بعض السادة التدريسيين .

رابعاً: تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية

لغرض اختبار فرضيات البحث والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيراته، فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب ل (spearman) ، باعتباره مقياساً لا معلمياً وتحت مستويين معنويين (٠,٠٠٥) و (٠,٠٠١)، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والاجمالي لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية لكل متغير فرعي، وكما مبين في جدول (٦):

١. تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة الجوهرية وصياغة الاستراتيجية وابعادها : يوضح الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين بعد الثقافة الجوهرية وابعاد صياغة الاستراتيجية ، ويتبين ان هذه المتغير يرتبط بعلاقته معنوية مع كل من (الرؤية، الرسالة، الاهداف، الانموذج التنظيمي) وبمعامل ارتباط قدره (٠,٢٦٨ ، ٠,٥٩٩ ، *٠,٦١٣ ، **٠,٢٢١) على التوالي وهي علاقه داله عند مستوى (٠,٠٠١) و (٠,٠٠٥) ، وقد كانت العلاقة بين الثقافة الجوهرية والانموذج التنظيمي اضعف العلاقات ، وهي تشير الى ان ادارات الكليات المبحوثة لا تركز على استقطاب الثقافة الجوهرية لاغراض تقويم ومراجعة استراتيجيتها التنظيمية سنوياً بالتشارك مع تدريسيوا الكلية ، فيما كانت اقوى علاقة بين الثقافة الجوهرية وبعد الاهداف الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (*٠,٦١٣) وهذه النتيجة تعكس استقطاب ادارات الكليات للتدريسيون ذوي المقدرات الثقافية الجوهرية العالية لاغراض رسم اهدافها الاستراتيجية وهو مؤشر جيد ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الثقافة الجوهرية واجمالي متغير صياغة الاستراتيجية (*٠,٣٧٧) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٠٥) ، وهذه النتائج اشرت ان بعد الثقافة الجوهرية يساعد الكليات المبحوثة على تعزيز عمليات صياغة الاستراتيجية فيها من خلال توظيف الموارد البشرية المبدعة التي تمتلك القدرة على الفهم والتحليل والتفسير والاختيار للاهداف والتكنولوجيا والهيكل والعلاقات البنوية التنظيمية التي تساهم في ريادية الجامعة او الكلية ، وبالتالي هذه النتائج توفر دعماً كافياً لاثبات عدم صحه الفرضية الفرعية الاولى الى حد ما .

٢. تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة الظاهرية وصياغة الاستراتيجية وابعادها : يوضح الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين بعد الثقافة الظاهرية وابعاد صياغة الاستراتيجية ، ويتبين ان هذه المتغير يرتبط بعلاقته معنوية مع كل من (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، الانموذج التنظيمي) وبمعامل ارتباط قدره (*٠,٤٢٢ ، *٠,٦٧٦ ، *٠,٧١٢ ، *٠,٦٨٨) على التوالي وهي علاقه داله عند مستوى

(٠،٠١) و (٠،٠٥) ، وقد كانت العلاقة بين الثقافة الظاهرية والرؤية اضعف العلاقات ، وهي تشير الى ان ادارات الكليات المبحوثة تركز بمستوى اقل على توظيف الثقافة الظاهرية لاغراض بناء رؤية الكلية وصياغة تصوراتها العلمية المستقبلية نتيجة افتقار البعض منها أنظمة وقواعد عمل لادارة الكلية ، فيما كانت اقوى علاقة بين الثقافة الظاهرية وبعد الاهداف الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠،٧١٢ ، **) وهذه النتيجة تعكس استقطاب ادارات الكليات للتدريسيون ذوي المقدرات الثقافية الظاهرية العالية لاغراض رسم اهدافها الاستراتيجية وهو مؤشر على رغبة تلکم الكليات بالتميز في رسم الاهداف الاستراتيجية المستقبلية والسعي لتحقيقها ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الثقافة الظاهرية واجمالي متغير صياغة الاستراتيجية (٠،٦٢٨ ، **) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠،٠١) ، وهذه النتائج اشرت ان بعد الثقافة الظاهرية يساعد الكليات المبحوثة على تعزيز عمليات صياغة الاستراتيجية فيها من خلال سعي الجامعات والكليات المبحوثة الى تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع القرار التنافسي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية من خلال توظيف ثقافتها الظاهرية ، كتوجه القرار نحو التوسع والنمو او التركيز في مجالات محددة لتحقيق أهدافها ، وهذا الامر يوفر دعما كافيا بعدم صحة الفرضية الثانية .

٣. تحليل علاقة الارتباط بين النسيج الثقافي وصياغة الاستراتيجية وابعادها : يوضح الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين بعد النسيج الثقافي وابعاد صياغة الاستراتيجية ، ويتبين ان هذه المتغير يرتبط بعلاقته معنوية مع كل من (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، الانموذج التنظيمي) وبمعامل ارتباط قدره (٠،٣٠١ ، * ، ٠،٦٨٩ ، * ، ٠،٧٠٧ ، * ، ٠،٥٧١ ، **) على التوالي وهي علاقته داله عند مستوى (٠،٠١) و (٠،٠٥) ، وقد كانت العلاقة بين النسيج الثقافي والرؤية اضعف العلاقات الى حد ما رغم معنويتها (٠،٣٠١ ، *) ، وهي تشير الى ان ادارات الكليات المبحوثة تركز بمستوى اقل على توظيف نسيجها الثقافي لاغراض بناء رؤية الكلية وصياغة تصوراتها العلمية المستقبلية نتيجة افتقار البعض منها الى تعزيز الدور الرقابي للنسيج في تعقبه لمسار (الممارسات الاكاديمية) ، بهدف تعزيز صياغة الاستراتيجية ودعمها من خلال مطابقة الانموذج التنظيمي و (الرؤية الاستراتيجية) ، اما المنظمات التي وجد الباحث انها تتركز قيمها ومعتقداتها بشأن التمييز والتجديد بعدها الاستراتيجية التوسعية لا بد من ان تهئ آليات تنفيذ لتعزيز ذلك بهيكلية مرنة ونسيج ثقافي يعزز الميزة التنافسية لديها ، بمعنى ان المنطق الاستراتيجي العقلاني - البيئي قد خفف تأثيره الى المنطق الاستراتيجي - ثقافي تنظيمي لضمان الفعل الإيجابي باتجاه صياغة الاستراتيجية الريادية ، فيما كانت اقوى علاقة بين بعد النسيج الثقافي وبعد الاهداف الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة الارتباط

(٧٠٧،**٠) ، وهذه النتيجة تعكسان عدد كبيراً من المنظمات المبحوثة تحدد نوع النسيج الثقافي الذي يمكن ان يعزز في انتهاجها عبر عمليات تقويم البدائل الاستراتيجية بوصفها معايير للمفاضلة بينها، كمعيار التوافق الداخلي بوصفه احد المعايير التي تركز على مدى الانسجام بين الثقافة التنظيمية والبدائل الاستراتيجية لاغراض اختيار البديل الاستراتيجي الامثل ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد النسيج الثقافي واجمالي متغير صياغة الاستراتيجية (٥٣٩،**٠) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠،٠١)، وهذه النتائج اشرت ان بعد النسيج الثقافي يساعد الكليات المبحوثة على تعزيز عمليات صياغة الاستراتيجية فيها من خلال سعي الجامعات والكليات المبحوثة التي تعتمد استراتيجية التوسع والتنوع الى تبني نسيجاً ثقافياً متبايناً عن منظمة تتبنى استراتيجية استقرار، اي ان الثقافات المختلفة تساعد المنظمات على اتباع استراتيجيات متباينة ، بعبارة اخرى يمكن القول ان المنظمات المبحوثة التي تبنت نسيجاً ثقافياً لخير التوسع في اضافة اقسام جديدة يتسم باعتماده على قيم تدعم التنوع والتوسع ، والتي تتمثل بأنموذج تنظيمي يعزز قيم التميز ، والمخاطرة وسرعة اقتناص الفرص ، وقيم تدعم مرونة التفكير والانفتاح حول البيئة وصياغة استراتيجيات مرنة ، وتتسم فكرة النسيج الثقافي هنا بتحقيق أجواء مناسبة لتعايش المنظمة مع هذه القيم عبر رموز وطقوس تجسدها ، فالانموذج التنظيمي يعد رمزا سلوكيا معبراً عن هذه القيم كلما اتجه نحو المرونة، وهذا الامر يوفر دعماً كافياً لقبول عدم صحه الفرضية الثالثة.

نلاحظ من الجدول المذكور ان العلاقة بين اجمالي الثقافة التنظيمية واجمالي صياغة الاستراتيجية هي علاقة معنوية عند مستوى (٠،٠١) ب (٧٢٦،**٠) وهذا يعني ان صياغة الاستراتيجية لدى الجامعات والكليات المبحوثة تحتاج الى العديد من الابعاد الثقافية التنظيمية وعلى ضرورة التجانس بين الابعاد المختلفة لما لها من اثر تتابعي بوصفها محددات مرة او تابعا مرة اخرى والتي عبر عنها بوجهات نظر عديدة، او اتجاه تاثيري بوصف علاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية على وفق معايير تأثير الثقافة في الاستراتيجية بدلالة مرونتها ، واتجاهها ، وقوتها ، واخيرا وليس اخرا اتجاه انسجامي ، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية ، كون الحقيقة تشير الى ان هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وصياغة الاستراتيجية .

جدول (٦) علاقة الثقافة التنظيمية و صياغة الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية الثقافة التنظيمية	الرؤية	الرسالة	الاهداف	الانموذج التنظيمي	اجمالي صياغة الاستراتيجية
الثقافة الجوهرية	٠,٢٦٨	*٠,٥٩٩	**٠,٦١٣	٠,٢٢١	*٠,٣٧٧
الثقافة الظاهرية	*٠,٤٢٢	**٠,٦٧٦	**٠,٧١٢	**٠,٦٨٨	**٠,٦٢٨
النسيج الثقافي	*٠,٣٠١	**٠,٦٨٩	**٠,٧٠٧	**٠,٥٧١	**٠,٥٣٩
اجمالي الثقافة التنظيمية	*٠,٤١٧	**٠,٦٣٩	**٠,٧٠١	**٠,٦١١	**٠,٧٢٦

* الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)

** الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١)

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى تحليل الاستبانة

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

توصل الباحث الى اهم الاستنتاجات الاتية:

١. ان الجامعات والكليات الاهلية مدار بحث الدراسة ، تمتلك مستوى جيد من الثقافة الجوهرية والثقافة الظاهرية ولدى معظمها نسيجها الثقافي الخاص بها ، ولكن وجد ان الاهتمام ببعد الثقافة الجوهرية كان بنسبة اقل من بعد الثقافة الظاهرة ، وهذا مؤشر ان الجامعات والكليات المبحوثة استفادت من الثقافة الظاهرة لدى التدريسيين لتوفير ضمانات لصياغة استراتيجياتها وعدم ايلائها موضوع استقطاب الثقافة الجوهرية الكامنة لدى نخبة التدريسية لاغراض رفع المكانة العلمية لتلك المنظمات واعطائها الاهمية التي تستحقها .
٢. تأشر ان ابعاد صياغة الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، الانموذج التنظيمي) لدى المنظمات المبحوثة بشكل عام ذات مستوى جيد ايضا وخاصة في بعد صياغة الاهداف الاستراتيجية ، اذ يتضح ان المنظمات عينة البحث قد استفادة من الابداعات الثقافية والاكاديمية العلمية والادارية منها لدى التدريسيين وهي تسعى الى تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع القرار التنافسي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية ، كتوجه القرار نحو التوسع والنمو او التركيز في مجالات محددة لتحقيق أهدافها .

٣. وجد من خلال التحليل ان هناك علاقات ذات دلالة معنوية بين كل من الثقافة الجوهرية وصياغة الاستراتيجية وابعاده ، وهذا يعني ان المنظمات المبحوثة قد استفادت من الافكار الجديدة للتدريسيين (الى حد ما) عند صياغة استراتيجياتها .
٤. اما العلاقة بين الثقافة الظاهرية وصياغة الاستراتيجية فقد كانت بمستوى معنوية جيد هي الاخرى ، وان هذا البعد قدساعد الكليات المبحوثة على تعزيز عمليات صياغة الاستراتيجية فيها من خلال سعي الجامعات والكليات المبحوثة الى تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع القرار التنافسي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية من خلال توظيف ذالك النوع من الثقافة .
٥. ان المنظمات المبحوثة قد استفادت من شكل نسيجها الثقافي في تطوير صياغة استراتيجيات تنافسية لها في بيئة عملها الامر الذي اشر وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة النسيج الثقافي المعتمد وصياغة الاستراتيجية .
٦. تأشر ان توافر الثقافة التنظيمية بابعادها (الجوهرية والظاهرة وشكل النسيج الثقافي) وتجانسها لدى المنظمات المبحوثة ، تسهم هذه كلها في توفير الظروف المواتية لصياغة استراتيجية المنظمة وبالتالي تعزيز رياديتها.
٧. اشر افراد العينة البحثية ان ثقافة المنظمة تعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات ادائهم و ولائهم التنظيمي والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها.
٨. اخيرا ، يتجه الفكر الاداري الحديث نحو الاهتمام بتعظيم دور الثقافة التنظيمية في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية ، الا ان الباحث وجد بشكل عام ان ادارات المنظمات المبحوثة لا تسعى لتطوير ثقافتها التنظيمية وتوظيفها بشكل فاعل في صياغة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية .

ثانياً : التوصيات

بالمقابل اوصى الباحث باعتماد ما يلي من توصيات :

١. من الضروري بمكان ان تستجيب الجامعات والكليات الاهلية لمتطلبات سرعة التحرك الاستراتيجي بتوفير ثقافة تنظيمية تدعم جهودها في الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة التي اوجبت ان تمتلك تلك الجامعات والكليات ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والتطور .
٢. على الجامعات والكليات الاهلية ان تغيير من ثقافتها التنظيمية (فقد يتطلب الامر اجراء اداريا موحدا ومنسقا على مدار فترة زمنية معينة لتغيير الثقافة غير السليمة باخرى سليمة) متى ما رأت ان ثقافتها السائدة تعوق صياغة وتنفيذ الاستراتيجية .
٣. ضرورة استثمار الثقافة الجوهرية للتدريسيين في تحويلها الى ثقافة ظاهرية من خلال استقطاب طاقاتهم و تحفيزهم لإظهار قدراتهم العلمية (العقلية والذهنية) وخبراتهم عبر الحوار المباشر

وتحويلها الى ثقافة موقّعة تعبر عن رؤية متميزة لهذه الجامعات والكليات لمواكبة التطورات العلمية والارتقاء بمستوى التعليم الجامعي الاهلي .

٤. نظر لتبدد حالة الخوف لدىالتدريسيين على مستقبلهم نتيجة صدور القوانين والتعليمات الحاكمة لضمان مستقبلهم سيما بعد صدور قانون التعليم الجامعي الاهلي رقم ٢٥ لسنة ٢٠١٧ ، ، لذا يوصي الباحث على اهمية رفع الروح المعنوية لدى تدريسيوا الجامعات والكليات الاهلية من خلال تفعيل مساهمتهم والاخذ بأرائهم فيما يتعلق بـستراتيجيات وسياسات جامعاتهم وكلياتهم المستقبلية وبعض القرارات التي تخص العاملين في تلك الكليات ، لكي يزيد من ولائهم ، سيما موضوع اللوائح المالية الحاكمة لتحفيزهم على العطاء والتميز .

٥. على الجامعات والكليات الاهلية تعزيز ثقافتها باتخاذ مجموعة من الاجراءات الرمزية ، كقيامها بتقديم مكافئات سنوية للاساتذة المتميزين كرمز للالتزامهم وكقدير لهم على ما اظهروه من مهارات استثنائية في الفصول الدراسية .

٦. الاستثمار الامثل للقدرات العلمية التي يمتلكها التدريسيون وصياغة هذه القدرات بشكل طرق وافكار جديدة تسهم في تطور الجامعات والكليات الاهليةوبالتالي تطوير التعليم الجامعي الاهلي بما يساعد تلك المنظمات على الاستمرار في البيئة الخارجية والحفاظ على ميزتها التنافسية .

٧. التأكيد على ضرورة تفعيل دور الثقافة التنظيمية في بناء النماذج التنظيمي للجامعات والكليات الاهلية ومحاولة جعلها مرنة والى اشاعة ثقافه المشاركة واعادة تحديد الاهداف وضرورة اعادة النظر بنظام الحوافز والمكافئات للهيئات التدريسية من خلال محاولة التركيز على التحفيز العلمي وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج بدلا من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية لمجالس ادارة الجامعات والكليات الاهلية او هيئاتها المؤسسية .

٨. ينبغي على المنظمات المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة الى مواردها البشرية (العلمية والادارية) حول اهم المزايا التنافسية التي تحاول تحقيقها وتبيان اثر الاثراء الثقافي على الجامعة والكلية والعاملين فيهما وعلى المجتمع على حد سواء .

٩. ضرورة اعادة النظر في طرق تقويم الاداء للتدريسيين ولكافة النظم الحاكمة لقياس ابعاد الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات ومحاولة تجريبها من البعد الشخصي ، وتاثيرها بالموضوعية بما يتلاءم والتطورات الاكاديمية العالميةالتيتركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة (القدرات العقلية والذهنية)اكثر من الموجودات المادية والقدرات البدنية.

١٠. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الاكاديمية العالمية عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال تطوير صياغة الاستراتيجيات التنافسية .

١١. اخيرا يرى الباحث من الاهمية بمكان ، تأكيد دائرة التعليم الجامعي الاهلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، على الجامعات والكليات الاهلية بضرورة تغيير شكل ثقافتها السائدة ، ولعل اقوى العلامات التي تشير الى التزام تلك المنظمات بانشاء ثقافة جديدة فيها ، هو اعتمادها سياسة تغير العمداء وروؤساء الاقسام الذين ينتهجون ثقافة قديمة تقليدية ، ظلت ثابتة لفترة طويلة ، والتي تحدث اختلالا وظيفيا او تعوق المبادرات الجديدة ، هذا فضلا عن وجوب اتخاذ هذه المنظمات اجراءات تحقق التوافق بين هيكل المنظمة والاستراتيجية المنشودة واعادة تخصيص الموارد الاساسية فيها، وبعبكس ذلك ، فان على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ان تلجا الى تطعيم تلك الجامعات والكليات الاهلية بكوادر بشرية علمية من الجامعات والكليات الحكومية لتكون خير رافدا ومطورا للجامعات والكليات الاهلية يعزز فيها ثقافة التنظيم ، وتنظيم الثقافة .

ثبت المصادر

اولا: المصادر العربية :

١. البدانية، ذياب، العضائيلة، علي محمد (١٩٩٦) ، " قيم المديرين مؤشر لثقافة المنظمة: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية "، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المجلد (٨)، العدد (١).
٢. تومسون ، ستريكلاند ، (٢٠٠٦)، " الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية " ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان .
٣. جواد ، شوقي ناجي (٢٠١٠)، " المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية " ، دار الحامد للنشؤ والتوزيع ، عمان .
٤. جواد ، شوقي ناجي (١٩٩٤) ، " استراتيجيات الاعمال .. بنائها وادارتها " ، بغداد .
٥. الخفاجي ، نعمة عباس ومنصور، طاهر محسن (٢٠٠٨) ، " قراءات في الفكر الاداري المعاصر " ، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
٦. خبابة ، علاء الدين ، (٢٠١٦)، " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد ٦ . .
٧. الخفاجي ، نعمه خضير عباس (١٩٩٦) ، " المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين الوطنية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.

٨. الخليفة ، زياد سعيد (٢٠٠٨) " الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية.
٩. العنزي ، سعد علي حمود ، (٢٠١٥) ، " عناصر القوة في القيادة " ، دار ومكتبة عدنان ، بغداد .
١٠. المدهون ، موسى توفيق ، الجزراوي ، إبراهيم (١٩٩٥) ، " تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور " ، عمان المركز العربي للخدمات الطلابية.
١١. المرسي ، جمال الدين ، ابو بكر ، مصطفى ، جبه ، طارق ، (٢٠٠٢) ، " التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
١٢. النعمي ، أحمد مصطفى (١٩٩٨) ، " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٣. درة ، عبد الباري ابراهيم ، جرادات ، ناصر محمد (٢٠١٤) ، " الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق " ، دار وائل للنشر ، عمان .
١٤. رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، احسان دهب (٢٠٠٧) ، " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج ، عمان .
١٥. الطائي ، رعد عبد الله ، جواد ، عادل ياسين (٢٠١٤) ، " دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (٢٠) ، العدد (٧٩) .
١٦. السكارنة ، بلال خلف (٢٠١٠) ، " التخطيط الاستراتيجي " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
١٧. هيجان ، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٢) ، " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك " ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض ، السنة (٣١) ، العدد (٧٤) .
١٨. عبد اللطيف ، محفوظ ، جودة ، أحمد (٢٠١٠) ، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ٢٦ .

ثانيا: المصادر الاجنبية:

1. Barrick, Murray R. et.al., (2015), "**Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance**", Academy of management journal , vol. 58 no. 1.
2. Amy J. Hillman¹ , Michael A. Hit,(2013) , "**Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions**", Academy of management ,vol.24.
3. Bass ,B. M., (1985) ,"**Leadership & Performance beyond Expectation**" Free Press.
4. Bowman .G,(1990) , "**The essence of strategic management**", New York.
5. Bowman .G. , Asch, D. (1996) , "**management strategy**" , Great Britain.
6. caillier, james gerard(2016),"**Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence?**",The American Review of Public Administration ,Vol 46, Issue 2,
7. Edgar, H. Schein,(2004),"**Organizational Culture and Leadership**" ,3RD ed., (USA , John Wiley & Sons, Inc..
8. Hodge B.J., William .P.,Glase, L.M.,(2002) , "**Organization Theory" A strategic Approach**" ,6th , Prentice Hall , New Jersey.
9. Hofsted, G. Newjen,B. Densise,D.of Geent, S.(1990) , "**measuring organization Culture. A Qualitative study across twenty cases**", A.S.Q. 35.
10. Heracleous, L , Langham (1996) ,"**strategic change and organizational Culture at hig management consultants**" , Lony Rang Playing, 29, 4.
11. Schein, E. (1984) , "**coming to a new awareness of organizational Culture Sloan**" , management Review.

12. Shera, Wes. (2008), "Changing Organizational Culture to Achieve Excellence in Research", Social Work Research, Volume 32, Issue 4, 1 December 2008, Pages 275–280.
13. Saxton, M.J., Kilman, R.H., Sepra, (1986), "Issues in understanding and changing Culture", Harvard Business Review, Jan, Feb.
14. Shafritz, Jay M., Ott, J. Steven, Lang, Yong Suk, (2015), "Classics of Organization Theory", Cengage learning press, USA.
15. Smith, Jason, (2016), "The Motivational Effects of Mission Matching: A Lab-Experimental Test of a Moderated Mediation Model", public administration review, Volume 76, Issue 4.
16. Newman, K., Nollon, S.D., (1996), "Culture and congruence: The fit between management practice and national Culture", A.S.Q., September, 4th.
17. Johnson, G., Scholes, K. (1993), "Exploring corporate strategy", Text Cases, 3rd ed New York.
18. Miller, Danny, (1987), "strategy making and structure : Analysis and application for performance" Academy of management Journal Vol 30, No1.
19. Miller, Danny., Droge, Connelia., Toulous, Jean, M., (1988), "strategic process and content as mediators between organizational and structure" Academy of management Journal Vol 31, No3.
20. Miller, A., Dess, G., (1996), "Strategic Management", USA, 2nd ed., McGraw-Hill.
21. Pettigrew, A., (1979), "on studying organization Culture", A.S.Q., 24, 4.
22. Rue, L.W., Holland P.C. (1989), "strategic management concept and experiences", Singapore, McGraw-Hill Co.

23. Pitts, R.,A.,Lei,D.,(1996), "Stratigic Management : Building and Sustainig Competitive Advantage", West pub .co.New York .
24. Kono, Toyohira, (1994), "changing company's strategic and Culture ", Range planning 27,5.
25. Lorsch, J.W. (1986) , "managing Culture the invisible Barrier to strategy change " , California management Review.
26. Lunenburg, F. C., (2011). "Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". National forum of educational administration and supervision journal, New York: Vol. 29, No. 4.
27. Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: AnReview", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 9.