

## الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي بحث ميداني لأراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية

م.م. ستار عواد ضميد

الجامعة التقنية الجنوبية- المعهد التقني الشطرة

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي ، واثـر ابعاد تلك الثقافة في التفكير الاستراتيجي لدى المفكرين والمبدعين في الجامعة التقنية الجنوبية . ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في إيجاد الاجابات عن التسائل التالي :- هل يوجد تاثير للثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي ؟ من اجل تفسير مشكلة البحث والتحقق من معالجتها ، تم وضع فرضيتين احدهما تقترض وجود علاقة إرتباط بين متغيرات البحث والاخرى تقترض وجود علاقة تأثير وقد اقتصرت عينة البحث المتكونة من (٣٠) شخصاً شملت معاوني عمداء ورؤساء اقسام علمية ومدراء شعب ووحدات لـ (٣) معاهد تقنية و (٢) كلية في الجامعة التقنية الجنوبية . كما ان الاداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب

الميداني كانت إستمارة الاستبيان . ومن اجل التحقق من ان هناك علاقات إرتباط وتأثير ذوات دلالة معنوية بين متغيرات البحث ، تم استعمال البرنامج الإحصائي SPSS ، وبعد اجراء الاختبارات المطلوبة وتحليلها ، تبين ان هناك علاقات إرتباط وتأثير ذوات دلالة معنوية عند درجة حرية (٢٩) ومستوى دلالة (٠,٠١) ، في حين خلص البحث الى جملة من التوصيات كان من أهمها :ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الادارة العليا في الجامعة التقنية الجنوبية وكذلك تبني اسلوب التفكير الإستراتيجي لحل المشكلات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية ، التفكير الإستراتيجي ، المناخ التنظيمي ، دعم الادارة ، الابداع ، النظرة الشمولية ، الرؤية الاستراتيجية .

Technical Institutes and (2) Colleges in the Southern Technical University. The statistic program (SPSS) is used to test the required tests. The results are significant at freedom of degree (29) which means there is an influence of the organizational culture on the strategic thinking. The research ends up with providing an useful recommendation which is "the top management should pay attention to supporting the organizational culture as well as depending on strategic thinking for solving current future problems.

**Key Words:** Organizational culture, strategic thinking, the holistic view, supporting of top management, creation, organizational climate, strategic vision.

### **Abstract**

This research aims to knowing the dimensions of organizational culture and strategic thinking. It also targets to identify the influence of organizational culture on strategic thinking for thinkers and creators in the Southern Technical University. The research trays to find some answers for the following question: is there an influence of organizational culture on the strategic thinking? To interpret and tackle the problem, the researcher proposes tow hypothesizes which have formulated to test the relationship of influence of the organizational culture on strategic thinking. To achieve the objective of this research, the questionnaire was developed and distributed to sample of (30) managers who work at top management for (3)

## المقدمة

للشكل الذي يكون عليه المستقبل ، وجدت المنظمات نفسها في خطر يهدد بقاؤها في دائرة المنافسة ، لذا تسعى هذه المنظمات الى إحداث تغييرات لازمة للتكيف والتلائم مع التطورات الهائلة التي أحدثتها الثقافات المتداخلة ، من قبيل عدم إنصرافها لحل الازمات الجارية بدلاً من الاكتفاء بالتفكير في الاوضاع المستقبلية ، كذلك إغتمام الفرص وتقليل التهديدات التي تواجهها باستخدام اساليب معتبرة ، ومن هذه الاساليب هو اسلوب التفكير الإستراتيجي الذي يساعد المنظمة على تحديد الاسبقيات من اجل التكامل وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنظمات الاخرى الوصول اليها بسهولة بغية تحقيق المنظمة اهدافها الاساسية التي وجدت من اجلها .

ولإجل تحقيق الغرض الذي بُني على اساسه البحث من حيث التأكد من وجود تأثير للثقافة التنظيمية في التفكير الإستراتيجي ، ومدى ملائمة المتغيرات التي تم افتراضها لواقع الادارة العليا في الجامعة التقنية الجنوبية وبعض تشكيلاتها ، جرى تقسيم البحث الى خمسة مباحث ، تناول الاول منها منهجية البحث ، بينما اختص الثاني بماهية الثقافة التنظيمية ، اما الثالث فقد ركز على مفهوم التفكير الإستراتيجي ، في حين تطرق الرابع الى الجانب التطبيقي للفرضيات

إن التطورات المتتالية في الفكر الاداري وما افرزته العولمة من تداخل في الثقافات وحدة المنافسة اوجب على المتخصصين في هذا المجال التركيز على مجموعة من المفاهيم ومنها مفهوم الثقافة التنظيمية . اذ مع بداية ظهور هذا المفهوم ازدادت اهمية البعد الثقافي في الدراسات الادارية نظرا للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تفسير تباين النماذج الادارية التنظيمية ، كذلك إنها تمثل الاطار الذي يحكم ويوجهها ويفسر سلوك الافراد في المنظمة من خلال مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات الاساسية والمعايير والاعراف التنظيمية التي يشترك فيها اعضاء المنظمة. وبما ان هذه القيم والعادات والتقاليد والنظم الادارية وغيرها ، التي تمثل مجموعها الثقافة التنظيمية ، لا تتفاعل لوحدها ما لم يكن هناك مورد بشري يديرها ويهيأ له البيئة التنظيمية المناسبة ، لذا يجب على الادارة العليا في المنظمات ان تبذل عناية خاصة للعاملين من ذوي المستويات الفكرية النادرة لتلبية حاجاتهم . إذ ان هذا النوع من الثقافة يؤثر على مجموعة من المؤهلات و المقدرات الجوهرية للعاملين ومن هذه المقدرات هو التفكير الإستراتيجي . وعلى هذا الاساس وفي خضم عدم التأكد البيئي المضطرب ووجود رؤية غير واضحة

دور او تأثير الثقافة بشكل عام ، لم يجد الباحث دراسة تتناول دور او تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي ،لذا يعد هذا البحث مساهمة جيدة لدعم وترصينها الابداع الاداري .

٢. قد يفيد هذا البحث الدوائر والمنظمات التي لديها بعد استراتيجي وثقافة متنوعة في تكوين فكرة متكاملة عن اهمية الثقافة التنظيمية في عملية دعم التفكير الاستراتيجي بما يخدم عملية التغيير و التطوير في تلك المنظمات .

٣. توضيح الدور الذي يمكن ان تؤديه الثقافة التنظيمية في سرعة الاستجابة للمتغيرات الاستراتيجية من خلال بناء منظومة استراتيجية ترعى المفكرون والمبدعين .

يعتمد هذا البحث في عدداً من الادوات الاحصائية والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

### ٣- هدف البحث

يسعى البحث الى تحقيق بعض الاهداف ومنها :-

١. معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ، وماهية التفكير الإستراتيجي .

٢. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية والتفكير

، في الوقت الذي خصص فيه المبحث الاخير للاستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### ١-مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية ، والتي تعتبر احد سولكيات الفكر الاداري ، من اهم انماط الهيكل التنظيمي في المنظمة ، فهي تؤثر في توجيه سلوك العاملين وكيفية اداء اعمالهم ، كما انها تساهم في عملية التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، والتوظيف . اذ انها تلعب دوراً مميزاً وهاماً في عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية . ففي ظل الظروف المتغيرة والثقافات المتنوعة والمتداخلة تضطر المنظمات للبحث عن اساليب هامة ومميزة تساعدها في مواجهة تلك التحديات التي تهدد كيانها ، فالتفكير الاستراتيجي في هذا المجال يبرز كواحد من تلك الاساليب والذي يعد حجر الاساس في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تفضي الى اتخاذ قرارات إستراتيجية .وفي ضوء ما سبق نحاول صياغة مشكلة البحث بالشكل الاتي

هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي ؟

#### ٢- اهمية البحث

١. من خلال المراجعة للادبيات الادارية السابقة وكذلك الدراسات التي اجريت على

الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية .

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية .

#### ٦- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يلي :-

١- الحدود المكانية : من اجل التحقق من الفرضيات الموضوعية في المنهجية ، لا بد من تقديم نبذة مختصرة عن موقع إجراء البحث ، إذ إختار الباحث الجامعة التقنية الجنوبية متمثلة بالتشكيلات التالية ( المعهد التقني الشطرة ، المعهد التقني الناصرية ، المعهد التقني البصرة ، الكلية التقنية ذي قار ، الكلية التقنية الادارية البصرة ) .

٢- الحدود البشرية : طبق البحث على عينة من معاوني العمداء ومدراء الاقسام والشعب والوحدات في الكليات والمعاهد المذكورة اعلاه والبالغ عددهم عند اجراء البحث (٣٠) .

٧- اساليب جمع البيانات والادوات الاحصائية المستخدمة:

الاستراتيجي للدوائر المبحوثة في الجامعة التقنية الجنوبية .

٣. تحديد ابعاد التفكير الاستراتيجي ومدى إستجابتها للثقافة التنظيمية السائدة في التشكيلات المبحوثة .

٤. مناقشة ابعاد الثقافة التنظيمية الاكثر تأثيراً في التفكير الاستراتيجي .

٥. التعرف على نوع الثقافة السائدة في الجامعة ومدى التطور التنظيمي بهدف تعزيز التفكير الاستراتيجي.

٦. تقديم بعض المقترحات للادارة العليا في الكليات والمعاهد التابعة للجامعة التقنية الجنوبية بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها .

#### ٤- متغيرات البحث

تضمن البحث المتغيرات التالية :

أولاً:المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية والتي تتضمن الابعاد التالية ( المناخ التنظيمي ، ودعم الادارة) .

ثانياً : المتغير التابع : التفكير الإستراتيجي والذي يشمل ( الإبداع ، النظرة الشمولية ، الرؤية المستقبلية/الإستراتيجية ) .

#### ٥ - فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث وفقاً لطبيعة المتغيرات التي حددها الباحث وهي على النحو الآتي: الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

وتفاعلهم مع البيئة التنظيمية التي يعملون بها ، إلا ان هذه الدراسات لم تتطرق بشكل واضح الى تأثير الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي . ومن هذه الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مايلي .

١. دراسة يوسف واخرون ( ٢٠١٤ ) :  
**"الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"**.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الفكر الاداري التربوي المعاصر . اذ انها توصلت الى ان الثقافة التنظيمية تعد قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب على الكادر التربوي ، فهي تؤثر على اجراءات العمل بالمدرسة وكذلك تسهم في تحقيق فاعلية المدرسة ٢. دراسة العوفي ( ٢٠٠٥ ) : **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزم التنظيمي"**.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في هيئة الرقابة والتحقق بالمملكة العربية السعودية . وتوصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي هن قيم(العدل، والكفاءة، وفرق العمل). أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها(القوة ، الصفة ،

اعتمد الجزء النظري من البحث على البيانات الموجودة في الكتب العربية والبحوث المتوفرة في المكتبات والانترنت. أما الجزء الميداني فقد اعتمد على البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث عن طريق توزيع استمارة إستبيان والتي تعد المصدر الرئيسي للبيانات والمعلومات في هذا الجانب ، كما تم استخدام عدد من الادوات الاحصائية والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ومنحني الانحدار البسيط .

#### ٨- مقاييس البحث ومتغيراته

تتألف استبانة البحث من قسمين ، يشير القسم الاول الى معلومات تتعلق بالمجيب ومكان عمله، اما القسم الثاني فقد تضمن متغيرات البحث المتمثلة بالثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) ، والتفكير الاستراتيجي (المتغير التابع) انظر الملحق رقم (١) ، اذ احتوى هذا القسم الثاني على (٢٥) فقرة غطت جميع ابعاد متغيرات البحث ، وقد جرى مسح اراء (٣٠) ممن يشغلون مناصب ادارية مختلفة (معاون عميد ، رئيس قسم ، مدير شعبة ، ومدير وحدة) مثلوا عينة البحث .

#### ٩- الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه سلوك العاملين وتحسين ادائهم

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على توافر أبعاد الثقافة التنظيمية و الابتكار، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية، وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار لدى العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية و الابتكار. فضلا عن وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية. كما تبين أن هناك تأثيرا معنويا لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية ، قيم النمط الحر، قيم روح المخاطرة ) في قدرة العاملين على الابتكار .

#### المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

##### المطلب الاول : ماهية الثقافة التنظيمية

##### الفرع الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية

شاع مفهوم الثقافة التنظيمية بين العلماء والمفكرين والمنظرين الا انهم لم يتفقوا على معنى محدد لهذا المفهوم على الرغم من وجوده وتعدد مصادره واختلاف ابعاده ، كما انه بالاساس واحد من مبادئ ادبيات الادارة والسلوك التنظيمي (العوفي ، ٢٠٠٥:٩). اذ ينطوي تحت هذا المفهوم العديد من المصطلحات والتعابير والرموز التي تعطي صورة مرتبة واضحة عن واقع معين تتميز به منظمة عن منظمة اخرى. وهذه

المكافأة ، الفاعلية ، والنظام ) فهي لا تؤثر على الالتزام التنظيمي .

#### ٣- دراسة عبد الإله ( ٢٠٠٦ ) : "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة ، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار ، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة ، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط .

#### ٤- دراسة ربيعة عياد(٢٠١٤ ) : "دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين" .

كما عرفها (جمال الدين، الكمالي، ٢٠١٤) بانها عبارة عن المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والافكار والمعتقدات والاداب والفنون والاخلاق والقوانين والاعراف والنقائيد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات اللغوية التي تصوغ الانسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة. وعرفها الحريم (٢٠٠٤) ، بانها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها افراد المنظمة او جماعة او وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم .

#### الفرع الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية واحد من المداخل الذي احدثت ثورة هائلة في علم الادارة ، كونها افرزت تغيرا ملحوظا في طرق اداء العمل وفي اساليب التعامل مع العنصر البشري ، اذ استحوذ موضوع الثقافة التنظيمية على أهمية بالغة في الفكر الاداري وأصبح يلعب دوراً معتبراً في السلوك التنظيمي ، كون الثقافة التنظيمية تمثل القوة الكامنة التي لها تأثيرات متعددة في توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ، وعلى السلوك التنظيمي من خلال الاساليب المستخدمة في الادارة والتنظيم ، بوصفها

المصطلحات والتعابير والرموز تعد ركناً اساسياً في بناء ثقافة المنظمة ، و تمثل مزايا وقيم تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الافراد وتوجهاتهم في المنظمة .

#### الفرع الثاني : تعريف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية تعاريف متعددة تختلف باختلاف فهم الباحثون والمنظرون للعناصر والعادات والتقاليد والقيم المكونة لها ، ولهذا نجمل بعض من هذه التعاريف .

تعرف الثقافة التنظيمية على "انها مجموعة من التوجهات المشتركة التي تجعل المنظمة موحدة على شىء مشترك ولها هوية وشخصية مميزة ( محمود سعيد حسان ، ٢٠١٤ ، ص : ٣٠) . وكذلك هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها ( صديقي ، ٢٠١٣ : ص ٨ ) . ويعرفها كلاً من (العطوي، الشيباني، ٢٠١٠ ص: ٤٠ ) على إنها نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة

تنشأ بها ، اي بمعنى تختلف الثقافات باختلاف مصادرها ، فلكل منظمة او مجتمع سلوك او نمط معين يحاول من خلاله ابراز هويته التي تميزه عن اي مجتمع او منظمة اخرى . فالمنظمة ، مثلاً، تسعى الى تحقيق اهدافها وتطوير قدراتها من خلال ثقافتها التنظيمية التي تحافظ على قيم المنظمة واتجاهات وسلوك العاملين فيها . ومن هنا نجد ان هناك انواع متعدد للثقافة التنظيمية نجمل منها :-

فقد اورد كل من ( ا.د. نجوى يوسف جمال الدين ، أ عبدالله عبدالقادر الكمالي ، د. محمود سعيد حسان ، ٢٠١٤ ، ص٥١٩ ) ، انواعاً للثقافة التنظيمية تختلف بحسب طبيعة المنظمة ومصادر تكوينها ، وهي (الثقافة التنظيمية المتكاملة ، الثقافة التنظيمية الغامضة ، ثقافة الدور ، ثقافة القوة ، ثقافة المهمة ، ثقافة الفرد). وذكر العوفي (٢٠٠٥ ، ص:١٢) بان الثقافة التنظيمية تقسم الى (الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الابداعية ، ثقافة العمليات ، ثقافة المساندة ، ثقافة الانجاز ، ثقافة التعاطف الانساني ) . بينما ذكر سمير يوسف محمد عبد الاله (٢٠٠٧ ، ص : ٤٠ ) نقلا عن تصنيف جرينبرج وبارون ، بان هناك اربعة تصنيفات للثقافة التنظيمية (

مشغل القدرات التنظيمية الكامنة ( صديقي ، ٢٠١٣ ، ص:١٠) . فـالمفكرون الإستراتيجيون يعتمدون في تفكيرهم الأستراتيجي وكذلك خططهم الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المنظمات التي تتميز بيئتها بالمنافسة الشديدة . إذ انها تمثل المحور الاساسي الذي يرجع اليه العاملون في المنظمة لتوحيد الفكرة والجهود، اضافةً الى تحديد الأسلوب وسرعة الاستجابة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة . كما إنها توحد الطاقات والإمكانيات ، وتحقق التكيف بين العاملين في المنظمة ، وتعزز التكامل الداخلي من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية (عياد ، ٢٠١٤ : ص١١) . وبما ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن قيم وقواعد ومعايير وانماط وسلوكيات يجب على العاملين اتباعها ، لذا اصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بثقافتها التنظيمية لما لها من انعكاسات ايجابية وسلبية على التفكير الاستراتيجي .

#### المطلب الثاني : انواع الثقافة التنظيمية

إن تنوع القيم الثقافية في المنظمات يؤدي الى اختلاف في الثقافات التنظيمية مما ينتج عنه اختلاف في سلوكيات وعلاقات الكوادر الادارية والفنية لتلك المنظمات ، وبالتالي تتعد الثقافات بتعدد المنظمات والاطراف التي

ثقافة شبكة العلاقات ، ثقافة الاجراء، الثقافة المتناثرة ، الثقافة الطائفية ) .

### المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

العديد من الباحثون والكتاب تناولوا مكونات او عناصر الثقافة التنظيمية كلا بحسب فهمه لهذا المفهوم والتي تمثلت بالاتي :-

فقد ذكر عياد.(٢٠١٤، ص١٢). عن اخرون بان مكونات الثقافة التنظيمية هي ( القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، المعايير(الاعراف) التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، وأخلاقيات الادارة ). بينما اورد العوفي (٢٠٠٥، ص١٤) بان هناك اربعة مكونات للثقافة التنظيمية كما بينها باحثون قبله وهي ( القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، المعايير(الاعراف) التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية ) . كذلك بين (صديقي ٢٠١٣ ص ١١) بان للثقافة التنظيمية مكونات تختلف باختلاف الباحثون الذين تناولوها ، فقد اشار الى اهمها ( القيم ، المعتقدات ، التقاليد ، والشعائر والطقوس).

### المطلب الرابع : ابعاد الثقافة التنظيمية

عند مراجعة الادبيات النظرية للثقافة التنظيمية نجد ان هناك تباين في تحديد ابعاد موحدة للثقافة التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس مدى تأثير تلك الثقافة على (الموارد البشرية ، الابتكار، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي...الخ). وفي ضوء ما

سبق وتماشياً مع هدف البحث سيتم اعتماد الابعاد التالية التي يمكن ان تتسجم مع المتغير التابع الذي هو"التفكير الاستراتيجي" والتي يمكن قياسها ومعرفة تأثيرها عليه وفقاً لمتطلبات البحث ، وهي كما يلي .

### ١-المناخ التنظيمي :-

إهتم المفكرون والباحثون إهتمام بالغ الاهمية بدراسة المناخ التنظيمي من اجل الوصول الى تعريف موحد إلا انهم لم يستطيعوا من وضع تعريف محدد بسبب إختلاف طبيعة عناصره المتمثلة ب (تكنولوجيا العمل ، طبيعة العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نمط الاتصالات ، نمط القيادة ، الهيكل التنظيمي (حمود، ٢٠٠٢:ص١٦٩) . فقد عرفه (شهيب، ١٩٩٠، ص٣٠) بأنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين ، وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، وأنماط الإشراف السائدة ، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الافراد وعلى السلوك التنظيمي ككل ، وهذا كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفاعلية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف". هوابيضاً عبارة عن الفهم المشترك من قبل

مجتنبون استخدام سلطاتهم لاغراض شخصية مما يعزز الثقة المتبادلة والرغبة القوية في الانجاز والمساهمة الفعالة في نجاح المنظمة وتقدمها . وبهذا يمكن ان يكون دعم الادارة قوي او ضعيف بحسب علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، وحيث ان دعم الادارة يعتبر من ابعاد الثقافة التنظيمية (عبد الاله، ٢٠٠٧ ) ، لذا يجب على الادارة العليا ان تقوم بتوفير كافة المستلزمات الضرورية وتقديم الدعم الامحود للعاملين من اجل خلق روح الابداع والابتكار والتنافس لغرض تقديم افضل الخدمات وتحسين مستوى الاداء .

#### المبحث الثالث: ماهية التفكير الاستراتيجي

##### المطلب الاول : مفهوم التفكير الاستراتيجي

عندما تكون البيئة التي تعيش بها المنظمة معقدة ومتعددة المخاطر ، يعد التفكير الاستراتيجي واحد من اهم الاساليب التي تؤدي الى تقليل درجة تلك المخاطرة وتذليل تلك الصعوبات والانتقال بالمنظمة خطوة بخطوة بسرعة وثبات اتجاه رؤية واضحة مبنية على أسس سليمة وواقعية ، وهذه الرؤية تهدف الى التغيير الايجابي لواقع المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والفرص وتعزيزها ، وكذلك تحديد نقاط الضعف والتهديدات ومعالجتها . (التفكير الاستراتيجي ، المبحث الثاني ، ٢١-٤٠) . فالتفكير

العاملين لأسس وقواعد العمل المحددة من قبل الادارة العليا للمنظمة لما له من اهمية وتأثير على توجيه سلوك العاملين وزيادة فاعلية المنظمة ( جمال الدين، الكمالي ، حسان ٢٠١٤ ، ص٥١٦) . ولهذا يمكن التعبير عن المناخ التنظيمي بالبيئة التنظيمية الداخلية التي من خلالها يتم توفير طرق تواصل متعدد بين مختلف المستويات الوظيفية وهذه الطرق تقوم على بناء وصف وظيفي متكامل يؤثر على (قيم ، اتجاهات ، وإدراك العاملون) بما يتلائم مع رؤية ورسالة المنظمة بعيداً عن التعقيد والغموض .

#### ٢- دعم الإدارة :-

تعتبر الادارة العليا في المنظمة حجر الاساس في توجيه سلوك العاملين من خلال التزامها بالسلوك المنظم وتطبيق القواعد والانظمة والتعليمات بما يضمن سلامة المنظمة وتأمين المستلزمات الضرورية للعاملين . وبموجب هذا العنصر ، فان الادارة العليا للمنظمة تنظر الى موظفيها على انهم زملاء يقومون بإداء واجباتهم بإخلاص ويتحملون المخاطر من اجل انجاز الاهداف المشتركة ، كما انها تنظر اليهم بانهم موظفون رسميون لهم حقوق وعليهم واجبات ، وبالتالي على اصحاب القرار أن يتعاملون مع مرؤوسيههم بطريقة تبين انهم

(ص: ٨٢ ) على انه اسلوب في التفكير المتسق والموحد والمتكامل الموجه إلى الغايات لحل المشكلات الحرجة واتخاذ القرارات البعيدة الامد مبني على الدراسة الواقعية لبيئة المنظمة. كذلك انه عملية ذهنية وفكرية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي مستقبلي علوي المستوى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ( العبادي ، العتني ، ٢٠١٤ ) .

نستخلص من ذلك بان التفكير الاستراتيجي هو سلوك ذهني ذو طابع شمولي مبني على تحليل واقعي للعوامل البيئية سواء كانت التنظيمية ، السياسية ، المالية ، الاقتصادية ، أو الامنية ، اذ يتم من خلاله ربط الافكار ومزجها لتحقيق رؤيا مستقبلية .

**المطلب الثالث :اهمية التفكير الاستراتيجي**  
يعد التفكير الإستراتيجي أحد الاساليب التي يتوجب على المنظمة إعتماده في مواجهة التحديات وتجاوز الازمات كون المنظمة التي لديها تفكير إستراتيجي تتمتع بمرونة إستراتيجية عالية للإستجابة للتحديات وتجاوز الإزمات . ولهذا عندما تكون بيئة المنظمة غير مستقرة سواءً كانت الداخلية منها او الخارجية محفوفةً بالمخاطر والتغيرات المتسارعة، فالتفكير الإستراتيجي يشكل النواة الاساسية للتخطيط الإستراتيجي والطريق الاكثر إبداعا لضمان نجاح تلك

الاستراتيجي دائماً يهدف الى تحقيق مشاريع مستقبلية مستفيداً من التجارب في الماضي ومستوعباً تفاعل المتغيرات في الحاضر ، اذ انه يعتمد بشكل اساسي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل (العشي ، ٢٠١٣ص٢) . وبما ان الادارة الإستراتيجية تعد احد اساليب الادارة الحديثة لذا يعد التفكير الإستراتيجي من اهم أسس الادارة الاستراتيجية ، وكذلك يعد المحورالاساسي لوضع السياسات والخططالإستراتيجية .

### المطلب الثاني : تعريف التفكير الإستراتيجي

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون في هذا الصدد وتباينت وجهات نظرهم بسبب حادثة هذا الموضوع ، وهذه التعاريف للتفكير الاستراتيجي متقاربة في المعنى نذكر منها . التفكير الإستراتيجي هو نشاط عقلي يتضمن مجموعة من العمليات العقلية اللازمة لحل المشكلات الصعبة والمعقدة (العشي :ص ٥٤) . بينما عرفه ( الغالبي، ٢٠١٨:ص٩٠) بانه سلوك ذهني منهجي ومنظم يتصف بالشمولية والتجديد يدرس ما يحيط بالمنظمة من معطيات بيئية خارجية وما يجري داخل المنظمة من عمليات. كما عرفه ( ترغيني ، ٢٠١٥

الاساليب الاساسية ومن الركائز المهمة التي تعتمد عليها كونه يؤدي الى صياغة قرارات استراتيجية تتناسب مع حجم وعمق التطورات والاحداث الحالية والمستقبلية التي تواجهها المنظمة .

**المطلب الرابع : : ابعاد التفكير الإستراتيجي**  
للتفكير الإستراتيجي أبعاد مختلفة ، فقد حدد الباحثون عدداً منها تبعاً لأدراكهم وفهمهم لهذا(Liedtka, 1999,1998)النوع من التفكير ، فقد ذكر الغالبي ( ٢٠١٨ ص:٩١) على وفق بان عناصر التفكير الاستراتيجي تتمثل في (تفكير النظم ، التركيز على القصد ، التفكير بالوقت المناسب ، القصد الإستراتيجي ، النظرة الشمولية ، الابتكار ، الاستباقية) . بينما استخلص (العشي ،٢٠١٣ص٣) بان عناصر التفكير الإستراتيجي تشمل (الإبداع ، المساءلة، الرؤية المستقبلية ، ادارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ، والنمط العقلي المتنوع ) .  
بأن هناك العديد من أبعاد التفكير الإستراتيجي التي لا يسع المجال للخوض في تفاصيلها، إلا إننا نختار بعضاً منها بما يتناسب مع مشكلة البحث ، وبناءً على ما تقدم تم اختيار (الإبداع ، النظرة الشمولية ، الرؤية المستقبلية /الإستراتيجية ) كابعاد للتفكير الإستراتيجي من اجل اختبار

المنظمة ونموها . فلا يمكن ان تحقق المنظمة رؤيتها الاستراتيجية ما لم يكن هناك تفكيراً إستراتيجياً يستوعب الكيفية التي تتفاعل بها المتغيرات البيئية (الاقتصادية، الامنية ، السياسية ، الاجتماعية ، الثقافية ، الفكرية ، الدينية ، التكنولوجية...الخ ) . إذ انه يعد مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق الموازنة بين الامكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الانشطة وتداخلاتها مع الانماط البيئية . فنقيّم واقع حال المنظمة ومعرفة ما يجب ان يكون هذا الواقع في المستقبل وتطويره ضرورة من ضروريات التفكير الإستراتيجي ( ترغيني ، ٢٠١٥ ) .  
وكذلك تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي من كونه أساس في عملية التخطيط الإستراتيجي إضافة الى كونه أداة تنافسية عالمية في ظل تسارع وتعقيد التكنولوجيا الحديثة .  
نتيجة التغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجية الهائلة التي تشهدها البيئة التنظيمية ، العديد من المنظمات تتطلع لان تكون في مركز الصدارة في البيئة التنافسية ، غير انها تتعرض للكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف. وفي ظل هذه التغيرات المعقدة ، اصبح اسلوب التفكير الاستراتيجي لدى تلك المنظمات من

### المطلب الاول: مناقشة وتحليل نتائج ابعاد البحث

يعرض هذا المطلب وصفاً لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً (مستقلاً) والتفكير الإستراتيجي بوصفه متغيراً (معتمداً) لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل محور، اذ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا الغرض ، و من اجل قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها اعتمد الباحث معيار الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) من اصل المقياس الخماسي لكثير، وكما يلي :-  
**أولاً: تحليل مستوى الاهمية لابعاد الثقافة التنظيمية:**

يناقش هذا المحور مستوى الاهمية لابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ(المناخ التنظيمي ، ودعم الادارة ) ، كما مبين ادناه :-  
١-المناخ التنظيمي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لـ(المناخ التنظيمي) ضمن ابعاد الثقافة التنظيمية (٣,٥٨) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة متجه نحوالاتفاق والاتفاق التام وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩) .

٢- دعم الادارة :

بلغت قيمة الوسط الحسابي لـ(دعم الادارة ) ضمن ابعاد الثقافة التنظيمية (٣,٦٠) وهي

فرضيات البحث ومعرفة ما سوف تفرزها من نتائج من خلال توزيع استمارات استبيان ، واجراء التحليل الاحصائي للبيانات الواردة فيها وكذلك اجراء اختبار علاقات الارتباط والتأثير .

١- الإبداع :- هو توليد أو تبني افكار جديدة وتطبيقها من أجل الوصول الى نتيجة ذو ميزة تنافسية يصعب على المنظمات أو الافراد الوصول اليها بسهولة (ترغيني ، ٢٠١٥ :ص١٦)، وكذلك هو " تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي مستندة على قاعدة معرفية مهياة لهذا الغرض "(العشي، ٢٠١٣ ص

٢- النظرة الشمولية :- ويقصد بها بأن التفكير الإستراتيجي متعدد السياقات وغير محدد في مجال الاعمال (الغالبى ، ٢٠١٨ :ص٩١) .

٣- الرؤية المستقبلية / الإستراتيجية :- تعرف بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها ، كما إنها تصور لستراتيجية مجموعة إستراتيجيات مستقبلية ( سالم ، ٢٠٠٨ ) . وقد عرفها العشي (٢٠١٣ :٢٥) بانها تحدي يواجه إدارة المنظمة رسم صورة مستقبلية للمدراء من بينتها الحالية ومركزها التنافسي .

**المبحث الرابع : الجانب التطبيقي**

جدول رقم (١) ، وبانحراف معياري (٠,٧٥) ، الامر الذي يعكس مدى ادراك افراد عينة البحث لاهمية الثقافة التنظيمية ، مما يدل على امتلاك الجامعة التقنية الجنوبية (الدوائر المبحوثة ) مستوى معين من الثقافة التنظيمية يمكنها من القيام باعمالها ، بيد ان هذا المستوى من الثقافة التنظيمية لا يرتقي الى مستوى التعقيدات والتغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية ومعالجتها .

اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) مما يعني بان اجابات العينة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبانحراف معياري قدره (٠,٨٠).

ومن خلال نتائج تحليل فقرات ابعاد الثقافة التنظيمية (المناخ التنظيمي ، دعم الادارة) ، تبين ان هناك درجة عالية من الاتفاق في اراء عينة البحث اتجاه مضمون هذه الفقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعده الثقافة التنظيمية (٣,٥٩) كما مبين في

جدول (١) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	٣,٥٨	٠,٦٩
دعم الإدارة	٣,٦٠	٠,٨٠
الوسط الحسابي الإجمالي	٣,٥٩	٠,٧٥

\*الجدول من اعداد الباحث

ثانياً : تحليل مستوى الاهمية لابعاد التفكير الإستراتيجي :

#### ١-الابداع

بلغت قيمة الوسط الحسابي ل (الإبداع )

ضمن ابعاد التفكير الإستراتيجي (٣,٥١)

وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغة

(٣) ، مما يدل على ان اجابات العينة متجه

نحو الاتفاق والاتفاق التام وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢) .

#### ٢-النظرة الشمولية

بلغت قيمة الوسط الحسابي ل (النظرة

الشمولية ) ضمن ابعاد التفكير الإستراتيجي

(٣,٤٧) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي

والبالغة (٣) وهذا يشير الى ان اجابات

العينة متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام  
وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠)  
٣-الرؤية الإستراتيجية  
إن قيمة الوسط الحسابي لـ (الرؤية  
الإستراتيجية ) ضمن ابعاد التفكير  
الإستراتيجي بلغت (٣,٦٤) وهي أكبر من  
قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣) وهذا يعني  
بان اجابات العينة متجه نحو الاتفاق  
والاتفاق التام وبانحراف معياري  
قدره(٠,٧٣).

جدول (٢) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التفكير الإستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
٠,٨٢	٣,٥١	الإبداع
٠,٧٠	٣,٤٧	النظرة الشمولية
٠,٧٣	٣,٦٤	الرؤية الإستراتيجية
٠,٧٥	٣,٥٤	الوسط الحسابي الاجمالي

\*الجدول من اعداد الباحث

يتناول هذا المحور نتائج اختبار الفرضيات التي افترضها الباحث من ان هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيري البحث ، اذ جرى تمثيلهما بفرضيتان رئيسيتان للكشف عن هذه العلاقات وتحليلها ، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام البرنامج الإحصائي SSPS بهدف التحقق من علاقات الارتباط المتوقعة بين المتغيرات المبحوثة من خلال مقارنة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، اضافة الى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معنوية

اظهرت النتائج الواردة في الجدول اعلاه بان الوسط الحسابي الاجمالي للمتغير التابع ( التفكير الإستراتيجي) بلغ (٣,٥٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥) ، مما يدل على ان هناك درجة عالية من الاتفاق في اراء عينة البحث اتجاه مضمون هذه الفقرات ، الامر الذي يعكس ادراك عينة البحث لاهمية التفكير الاستراتيجي لما له من دور في تمكين الدوائر المبحوثة من تحسين ادائها والوصول بها الى مرحلة التميز والمنافسة في مجال تقديم الخدمات لموظفيها .

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث**

(الإبداع ، النظرة الشمولية ، والرؤية الإستراتيجية) ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكذلك اختبار (T) لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات الواردة في فرضية الارتباط الرئيسية التي مفادها [ وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (المناخ التنظيمي ، دعم الإدارة) والتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الإبداع ، النظرة الشمولية ، الرؤية الإستراتيجية)] وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٣).

التأثير لابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في ابعاد المتغير التابع (التفكير الإستراتيجي) من خلال مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، وكما يلي :

#### أولاً: اختبار علاقة الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث المتمثلة بمتغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاده (المناخ التنظيمي ، ودعم الإدارة) ، ومتغير التفكير الإستراتيجي (المتغير التابع) وأبعاده

جدول (٣) معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي

الثقافة التنظيمية	r	t-test	الدالة
	٠,٦٥٨	٤,٦٢٩	دال

\*القيمة التائية الجدولية عند مستوى ٠,٠١ ودرجة حرية ٢٩ = ١,٤٨٣

هناك ثقافة تنظيمية عالية المستوى كان هناك تفكير إستراتيجي ناجح ، وهذه النتيجة تعكس لنا اثبات و قبول فرضية الارتباط التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية .

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٣) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التفكير الإستراتيجي البالغة (٠,٦٥٨) والتي هي قيمة موجبة ودالة ، كما بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤,٦٢٩) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) البالغة (١,٤٨٣) ، هذا يعني بان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي ، بمعنى انه كلما كانت

ثانياً: اختبار علاقة التأثير

استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط من اجل اختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل بالثقافة التنظيمية في المتغير التابع المتمثل بالتفكير الإستراتيجي ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤).

من اجل اختبار صحة فرضية البحث الخاصة بعلاقة التأثير التي تنص على وجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية ، تم

جدول رقم (٤) تحليل العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الثابت $\alpha$	قيمة معامل $\beta$	قيمة معامل التحديد	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الثقافة التنظيمية	التفكير الإستراتيجي	١,١٢٢	٠,٦٥٨	٠,٤٣٣	٢١,٤٢	وجود تأثير

ان قيمة معامل بيتا موجبة ما يعني بان التأثير ايجابي ، و ان تغييراً مقداره (١) في الثقافة التنظيمية سوف يؤدي الى تغيير مقداره (٤٣,٣%) في التفكير الإستراتيجي ، في حين ان ما مقداره (٥٦,٧%) من الاختلافات تعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، اما معادلة الانحدار الخطي كانت بالشكل التالي .

يتضح من الجدول رقم (٤) ان القيمة الفائية المحسوبة بلغت قيمتها (٢١,٤٢) التي هم اكبر من قيمتها الجدولية (٧,٥٩٨) بمستوى معنوية (٠,٠١) وبحدود ثقة (٠,٩٩) وهذا يعني وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التفكير الاستراتيجي) على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية مما يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين . كما يشير الجدول رقم (٤) الى

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 1.122 + 0.658X$$

حيث أن :

تمثل التفكير الإستراتيجي Y

تمثل الثقافة التنظيمية X

العملي للبحث توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

١- كشفت بعض الدراسات والابحاث بان منظمات الاعمال التي تعيش في بيئة تنافسية عالية تشجع ادارتها العليا على اعتماد التفكير الإستراتيجي كأسلوب ومنهج تسير عليه بشكل اساسي من اجل ضمان بقاءها فاعلة في سوق العمل

٢- إمتلاك ثقافة تنظيمية في ظل تحديات البيئة التنافسية لا يكفي للتغلب على التعقيدات والمشكلات الحاصلة ما لم تكن هناك عناية خاصة للمفكرين والمبدعين من اجل تشجيعهم على تبني اسلوب التفكير الإستراتيجي كخيار إستراتيجي .

٣- للثقافة التنظيمية دورهم في نجاح عمل المنظمات الحديثة من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب وتوجيه سلوك العاملين وترسيخ مبدأ رمزية المنظمة ومكانتها

٤- هناك ادراك حقيقي لافراد عينة البحث لمدى اهمية الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي وكان هذا الامر واضحا من خلال انسجام اجابات العينة على فقرات الاستبانة

مما تقدم نلاحظ بان الثقافة التنظيمية بابعادها (المناخ التنظيمي ، ودعم الادارة ) تؤثر تأثيراً ايجابياً في التفكير الاستراتيجي ، وعلى اساس هذه النتيجة نستخلص ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لـ (الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي) ، وتأسيساً على ذلك يتم قبول فرضية التأثير لصحتها ومنطقية ما بُنيت عليه .

من خلال ما تقدم تبين لنا إن معاملات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كانت ايجابية وذات دلالة احصائية ، وان فرضيات البحث قد تم اثبات صحتها ومنطقية ما بنيت عليها ، مما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث كانت اقرب الى واقع الكليات والمعاهد المبحوثة وهذا يشجع على امكانية تلك الكليات والمعاهد الاستفادة من هذه الاجابات بما يتلائم مع طبيعة وظروف عمل كل تشكيل .

**المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات**

**المطلب الاول : الاستنتاجات**

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الثقافة التنظيمية والتفكير الإستراتيجي بشكل منفصل لكل منهما ، وبناءً على النتائج التي اظهرها التطبيق

١- ضرورة ان تكون في الجامعة التقنية الجنوبية ولجميع تشكيلاتها وحدة متخصصة بمتابعة وتطوير وتحسين كل ما من شأنه ان ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية ولمختلف المستويات الادارية والفنية .

٢- العمل على زيادة الوعي لدى الادارة العليا في الجامعة التقنية الجنوبية وكافة تشكيلاتها حول اهمية تبني اسلوب التفكير الإستراتيجي من قبل المبدعين والمفكرين كأداة في التخطيط الاستراتيجي لحل الكثير من المشكلات التي قد تواجهها

٣- الحرص على زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية والعمل بروح الفريق الواحد الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستوى اداء العاملين

٤- سماع آراء ومقترحات المبدعين وتوفير بيئة ملائمة تساعد على تنمية افكارهم الإستراتيجية .

٥- تقترض فرضيات البحث وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية وهذا ما تم التوصل اليه من خلال اختبار تلك الفرضيات واثبات صحتها ما بنيت عليه

٦- امتلاك الجامعة التقنية الجنوبية (التشكيلات المبحوثة ) مستوى معين من الثقافة التنظيمية الذي يمكنها من القيام باعمالها ، بيد ان هذا المستوى من الثقافة التنظيمية لا يرتقي الى مستوى التعقيدات والتغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية ومعالجتها .

٧- تنمية التفكير الاستراتيجي تنتج عنها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية ، وهذه الخيارات الاستراتيجية تجعل المنظمة فعالة وقادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة

#### المطلب الثاني : التوصيات

لقد افضى البحث الى مجموعة من التوصيات بالاعتماد على الاستنتاجات المستنبطة وهي كما يلي:

الملاحق  
بسمه تعالى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الجنوبية

المعهد التقني /الشرطة

قسم تقنيات إدارة المواد

حضرة الاستاذ/ الاستاذة الافاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث باعداد بحث بعنوان *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التفكير الاستراتيجي* في الجامعة التقنية الجنوبية متمثلة ببعض تشكيلاتها من اجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك العاملين وعلى كيفية تفكيرهم في واقع ومستقبل الجامعة ، وكذلك معرفة المعوقات التي تعيق التفكير الإستراتيجي وما هي السبل الواجب اتباعها للحد من تلك المعوقات .  
لذا اضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين الاجابة عليه ، وأحيطكم علماً إن هذه الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها. وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحث

م.م. ستار عواد ضميد

**المحور الاول : معلومات تتعلق بالمجيب و بمكان عمله .**

**١-معلومات متعلقة بمكان العمل:**

اسم الدائرة :رئاسة الجامعة التقنية الجنوبية ،  
الكلية ،  
المعهد

مكان نشاط الدائرة:

**٢ - معلومات تتعلق بالمجيب:**

الجنس :ذكر..... ، انثى.....

٣- الخبرة الوظيفية: اقل من ٣ سنة.....٣ - ٥ سنة .....اكثر من ٥ سنوات .....

٤-المستوى التعليمي: دبلوم .....بكالوريوس .....ماجستير .....دكتوراه.....

٥- المنصب: رئيس جامعة .....، مساعد رئيس جامعة .....، عميد .....

معاون عميد .....رئيس قسم .... ، مدير فرع..... ،مدير شعبة ..... ، مدير وحدة.....

المحور الثاني:-

ابعاد المتغير المسقل (الثقافة التنظيمية )

أولاً : المناخ التنظيمي :-

هو تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين ، وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، وأنماط الإشراف السائدة ، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الافراد وعلى السلوك التنظيمي ككل.

ت	العبرة	وافق بشدة (٥)	وافق (٤)	مدايد (٣)	لاوافق (٢)	لاوافق بشدة (١)
١	الهيكل التنظيمي المتبع يوفر بيئة عمل مناسبة تشجع عملية تنمية الافكارالابتكارية والإبداعية					
٢	القواعد والاسس المعمول بها تنص على عدم التمييز في العطاء، وتكافؤ الفرص بين مفكري الجامعة ومبدعيها ، وكذلك حرية التعبير عن الرأي					
٣	تُبذل جهود كبيرة ومتميزة من قبل الادارة العليا من اجل تطوير مهارات وقدرات صناع القرار الاستراتيجي.					
٤	هنالك إدراك حقيقي من قبل الادارة العليا لحاجات العاملين والعمل على تلبيتها بما يتناسب مع رؤية الجامعة					
٥	نظام الاتصالات المتبع يسهل عملية الاشراف السائدة في مكان العمل من خلال إستراتيجية اتصالات معروفة ومفهومة لدى جميع المستويات في الجامعة.					

ثانياً : دعم الإدارة :- توجيه سلوك العاملين من قبل الادارة العليا بما يضمن سلامة المنظمة وتأمين كافة المستلزمات الضرورية للعاملين من اجل خلق روح الابداع والابتكار .

					١	تهتم الادارة العليا بالجوانب الفكرية للفرد وتحاول ان تنميها وترعاها فنيا وماديا ومعنويا
					٢	القيادات الادارية في الجامعة تشجع الافراد على تقديم الافكار المبتكرة والمبدعة للعب أدوارهم المطلوبة في تحقيق الاهداف المبتغاة
					٣	توفر الجامعة الظروف المناسبة لتشجيع التعاون وتعزيز سبل التنسيق والتكامل من اجل ان يؤدي الموظف عمله بإتقان
					٤	تحرص الجامعة على تبني الافكار الاستراتيجية المقدمة من قبل منتسبيها دون تمييزها يتلائم مع رؤيا الجامعة ورسالتها
					٥	تحرص الادارة العليا على مناقشة كافة الافكار والمقترحات المقدمة لها وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها

**المتغير التابع : التفكير الاستراتيجي (الإبداع ، النظرة الشمولية ، الرؤية الإستراتيجية )**  
**أولاً: الإبداع:-** هو توليد أو تبني افكار جديدة وتطبيقها من أجل الوصول الى نتيجة ذات ميزة تنافسية يصعب على المنظمات أو الافراد الوصول اليها بسهولة .

ت	العبارة	وافق بشدة (٥)	وافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا اوافق بشدة (١)
١	تقوم الادارة العليا بجهود ابداعية لحل معظم الصراعات والمشكلات دون المساس بأهدافها الإستراتيجية					
٢	تساهم الادارة العليا في توجيه سلوك العاملين الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الابداعي					
٣	تحرص الإدارة العليا على معرفة المعوقات التي تحول دون تقديم افكار ابداعية مع توفير الامان لمبدعيها					
٤	تمتلك الجامعة قدرات ابداعية مميزة لا تمتلكها الجامعات الاخرى وتعمل جاهدة على تنميتها					
٥	القيم المكونة للثقافة التنظيمية في الجامعة تساهم في عملية رفع مستوى القدرات الابداعية لدى المستويات الوظيفية الدنيا					

ثانياً: النظرة الشمولية :- ويقصد بها بأن التفكير الإستراتيجي متعدد السياقات وغير محدد في مجال الاعمال.

ت	العبرة	اوافق بشدة (٥)	اوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا اوافق بشدة (١)
١	تمتلك الادارة العليا صورة ذهنية متكاملة لمستقبل الجامعة بعد خمسة سنوات					
٢	الادارة العليا لها القدرة على تقديم حلول مبتكرة من خلال النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجهها					
٣	تميل الادارة العليا الى دراسة الافكار مجتمعةً من اجل الحصول على إستراتيجيات بارعة وشاملة					
٤	للادارة العليا رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل وتوجيه سلوك العاملين					
٥	تتظر الادارة العليا للمنظمة على انها نظام مترابط ومتناسق الاجزاء					

ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية :- تعرف بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها ، كذلك إنها تصور لستراتيجية أو مجموعة إستراتيجيات مستقبلية .

ت	العبرة	وافق بشدة (٥)	وافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا اوافق بشدة (١)
١	تعتبر الرؤية المستقبلية مبدأً توجيهياً في عملية التفكير والتخطيط الإستراتيجي					
٢	تمتلك الادارة العليا القدرة على إقناع الافراد وتحفيزهم على الإيمان برؤية الجامعة المستقبلية					
٣	تستخدم الادارة العليا آليات وضوابط واضحة يمكن من خلالها الوصول الى الرؤية المستقبلية					
٤	تستخدم الادارة العليا الاساليب العلمية الحديثة لجمع المعلومات المختلفة وتحليلها لرسم رؤية مستقبلية ناجحة					
٥	تمتلك الادارة العليا القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف المناسبة بهدف تطوير إستراتيجيات بعيدة الامد وتصديرها للمجتمع					

## المصادر

### الكتب :

- ١- حريم ، حسن، (٢٠٠٤) ، "السلوك التنظيمي" سلوك الافراد والجماعات ، دار حامد للنشر ، عمان.
- ٢- الغالبي ، مجيد محسن ، (٢٠١٨) ، "تخطيط السيناريو والأداء الإستراتيجي المصرفي ظل الاستثمار الأجنبي غير المباشر" ، دار الاعصار العلمي لنشر والتوزيع، الاردن.
- ٣- شهيبي ، محمد علي (٢٠٠٣) ، " السلوك الانساني في التنظيم " ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- ٤- كاظم ، حمود خضير ، (٢٠٠٢) ، " السلوك التنظيمي " ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الرسائل والبحوث:-
- ١- جمال الدين ، نجوى يوسف ، الكمالي، عبدالله عبدالقادر، حسان، محمود سعيد، (٢٠١٤)، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر " ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية/ العدد الثالث ج ١/ ٢٠١٤،
- ٢- صديقي، أمينة، (٢٠١٣)، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة ، رسالة ماجستير
- ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- ٣-النعمي، أحمد مصطفى (١٩٩٨)، "أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الاجهزة الأمنية" بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. .
- ٤- العشي ، نهال شفيق (٢٠١٤) : "أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في مجال التأهيل في قطاع غزة". رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة .
- ٥-العبادي ، سناء عبد الرحيم سعيد ، العتبي ، تاغي زيدان محمد (٢٠١٤) : "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، العدد، ٨٠
- ٦- العطوي، عامر علي، الشيباني، الهام ناظم، (٢٠١٠) ، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية " ،دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء.مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- ٧- عياد، ربيعة، (٢٠١٤) ، " دور الثقافة

على مستوى التطور التنظيمي للجامعات"،  
دراسة مقارنة، الجامعة الإسلامية - غزة ،  
كلية التجارة .

١٠- المبارك ، معصومة ، (٢٠٠٦) ، "  
القيادة والتفكير الإستراتيجي ، الطريق  
المستقبل ، ورقة مقدمة الى الملتقى الإداري  
الرابع ، الجمعية السعودية للإدارة ،  
السعودية.

١١- الهيجان، عبدالرحمن أحمد ، (١٩٩٨)  
، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي" ،  
ميداني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية.

التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين"،  
دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة في ولاية ورقلة ، جامعة قاصدي  
مرياح-ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - قسم التسيير رسالة  
ماجستير .

٨- العوفي، محمد بن غالب ، (٢٠٠٥)،  
"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام  
التنظيمي" ، رسالة ماجستير قسم العلوم  
الإدارية/الرياض.

٩- عبد الاله، سمير يوسف محمد  
(٢٠٠٧)، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة  
في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها

