

أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية للإداريين في المدينة المنورة

أسم الطالب

حنين صابر طر

2021204980

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

0.....	الشكر والتقدير.....
2.....	الإهداء.....
3.....	مستخلص الدراسة.....
8.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9.....	1.1. المقدمة:.....
11.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12.....	1.3. أهمية الدراسة.....
12.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
13.....	1.5. أهداف الدراسة.....
14.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
14.....	1.7. نموذج الدراسة.....
15.....	1.8. الدراسة الميدانية.....
16.....	1.9. مخطط المشروع.....
17.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18.....	2.1. المقدمة:.....
19.....	2.2. المتغير المستقل.....
22.....	2.3. المتغير التابع.....
27.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30.....	2.5. الخاتمة.....
31.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
32.....	3.1. المقدمة.....
32.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
33.....	3.3. تصميم البحث.....
34.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
35.....	3.5. طريقة جمع البيانات.....
37.....	3.6. أنواع البيانات.....

37	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
38	3.8. الخاتمة.....
39	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
40	4.1. المقدمة.....
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
40	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
41	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
41	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
41	4.6. الخاتمة.....
42	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
43	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
43	5.2. توصيات الدراسة:.....
43	5.3. الخاتمة:.....
44	قائمة المراجع.....
47	الملاحق.....

جدول الأشكال

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (من اعداد الباحثة)	1	14
ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)	2	33

جدول الجداول

العنوان	رقم الجدول	رقم الصفحة
المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من اعداد الباحثة	1	36
المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التفكير الاستراتيجي من اعداد الباحثة	2	37

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح الأعمال. ويشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحدد كيفية عمل المنظمة. عندما يتم تعزيز ثقافة قوية وإيجابية، يمكن أن يكون لها تأثير عميق على مشاركة الموظفين، والإنتاجية، ورضا العملاء، والابتكار، وأداء الأعمال بشكل عام. (سفيان)

غالباً ما يُشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها "شخصية" المنظمة. إنها العقلية والقيم الجماعية التي توجه كيفية تصرف الموظفين واتخاذ القرارات والتفاعل مع بعضهم البعض. يمكن للثقافة القوية والإيجابية أن تخلق شعوراً بالانتماء والغرض والفخر بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي الثقافة السامة أو الضعيفة إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والأداء الضعيف بشكل عام. العتيبي, ب., & بدرية. (2020).

تتجاوز الثقافة التنظيمية الجوانب السطحية مثل قواعد اللباس أو تخطيط المكتب. وهو يشمل القيم والمعتقدات والقواعد غير المكتوبة الأعمق التي تشكل الطريقة التي تتم بها الأمور داخل المنظمة. إنها تؤثر على سلوك الموظفين وتحفيزهم، وفي النهاية على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (معيش, & عبد الحكيم)

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر وخصائص مختلفة تحدد طبيعتها. وتشمل هذه القيم والمعتقدات: المبادئ والمثل الأساسية التي توجه أعمال المنظمة وعمليات صنع القرار والمعايير والسلوكيات: القواعد غير المكتوبة والسلوكيات المتوقعة التي تشكل كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجي. والاتصال: الطريقة التي تتدفق بها المعلومات داخل المؤسسة، بما في ذلك قنوات الاتصال وتكراره وشفافيته وأساليب القيادة: النهج والسلوكيات القيادية التي تظهرها الإدارة العليا، والتي تؤثر بشكل كبير على الثقافة داخل المنظمة والمكافآت والتقدير: الأنظمة والممارسات المعمول بها لمكافأة الموظفين

وتقديرهم لمساهماتهم وإنجازاتها والهيكل التنظيمي: التسلسل الهرمي الرسمي، والتسلسل الإداري، وعمليات صنع القرار التي تشكل عمليات المنظمة و تمكين الموظفين: مدى منح الموظفين الاستقلالية والسلطة لاتخاذ القرارات والمساهمة في نجاح المنظمة(سفيان)

إن فهم هذه العناصر والخصائص أمر بالغ الأهمية لتقييم وتشكيل الثقافة التنظيمية بشكل فعال.

تلعب القيادة دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة التنظيمية والتأثير عليها. تصرفات وسلوكيات الإدارة العليا تحدد نغمة المؤسسة بأكملها. يمكن للقادة الذين يجسدون القيم والسلوكيات المرغوبة أن يلهموا ويحفزوا الموظفين للتوافق مع الثقافة التنظيمية. العتيبي, ب., & بدرية. (2020).

وهناك عدة طرق يمكن للقيادة من خلالها التأثير على الثقافة التنظيمية القيادة بالقوة: القادة الذين يظهرون السلوكيات والقيم المرغوبة هم بمثابة نماذج يحتذى بها للموظفين، مما يعزز الثقافة المرغوبة. القيادة بالقوة: القادة الذين يظهرون السلوكيات والقيم المرغوبة هم بمثابة نماذج يحتذى بها للموظفين، مما يعزز الثقافة المرغوبة و تحديد توقعات واضحة: يجب على القادة إيصال السلوكيات والقيم المتوقعة بوضوح، ومحاسبة الموظفين على التوافق معها وتمكين الموظفين: يساهم القادة الذين يقومون بتمكين أعضاء فريقهم من اتخاذ القرارات والحصول على الملكية في ثقافة الثقة والاستقلالية والابتكار وتعزيز التواصل المفتوح: القادة الذين يشجعون التواصل المفتوح والشفاف يخلقون ثقافة يتم فيها تقدير الأفكار والتعليقات. الاعتراف بالسلوكيات المرغوبة ومكافأتها: القادة الذين يقدرون ويكافئون الموظفين الذين يجسدون الثقافة المرغوبة يعززون أهميتها ويشجعون الآخرين على أن يحذوا حذوهم.

بشكل عام، تلعب القيادة دوراً فعالاً في خلق بيئة حيث يمكن للثقافة المرغوبة أن تزدهر وتساهم في نجاح الأعمال. بختاوي, بشرى, جواب, صالحة, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2019)

1.2. مشكلة الدراسة

يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية المختلفة عواقب سلبية كبيرة على نجاح الأعمال. ومن الأهمية أن تكون المنظمات قادرة على تحديد علامات الثقافة المختلفة لاتخاذ التدابير التصحيحية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، حيث إن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى ضعف مواجهتها التحديات المستقبلية

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

العصر الحالي يتسم بتسارع وتيرة التغيير نتيجة الثورات المعرفية والتكنولوجية بحيث أصبح لم يعد بإمكان الإدارة والقيادة بأساليبها التقليدية مجابهة هذه التغييرات، وحتى يتم الاستعداد لمواجهة هذه التغييرات، لابد من أن تمتلك المنظمة قيادات حكيمة قادرة على رسم خريطة للعملية التنموية آخذة في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا تبدو الحاجة إلى تطوير القيادات و تمكينهم من ممارسة وتطبيق التفكير الاستراتيجي والالتزام به حتى تتمكن من وضع الخطط الاستراتيجية والوصول إلى القرارات المستقبلية على أسس سليمة. وترى الباحثة أن الاهتمام بتغيير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات يتطلب الحرص على أن يكون التوجه الاستراتيجي هو جزء ال يتجزأ من المكون الثقافي للمنظمة. فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم وطموحات، لها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، حيث إن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس أنشطتها، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى ضعف مواجهتها التحديات المستقبلية.

إذا سنجيب في هذه الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة؟"

1.3. أهمية الدراسة

الثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وجذب الموظفين المناسبين، مما يعزز جاذبية وموثوقية المنظمة. إن إنشاء ثقافة تنظيمية للشركة يحدد السلوكيات المتوقعة من الجميع، مما يوفر الوقت والجهد للمشروعات الهامة. كما يشجع على الابتكار والإبداع والشعور بالهدف المشترك بين جميع أعضاء الفرق، ويستقطب الموظفين الأكفاء الذين يشاركون المنظمة الثقافة والمبادئ ذاتها .

تعزز الثقافة التنظيمية الهوية التنظيمية وتشرك كافة الموظفين في الثقافة ذاتها، مما يعزز روح التماسك والانتماء داخل المنظمة. تؤثر الثقافة التنظيمية أيضًا على معدل دوران الموظفين، حيث يفضل طلاب الجامعات العمل في شركات تؤمن بنفس رؤاهم ومبادئهم حتى لو كان الراتب أقل بنسبة 7%.

1.3.1. على المستوى النظري:

الأهمية النظرية: جاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات الدراسات السابقة والتي كان أبرزها دراسة (البريدي، 2007)، والتي اقترحت القيام بدراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة الأمراض الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الواردة في الدراسة، حيث ركزت الباحثة في هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مستوى الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي الحالي

- ضرورة توافر الكفاءة في التفكير الاستراتيجي باعتباره نقطة البدء حيث لا يمكن أن يكون في المنظمات خطط أو إدارات استراتيجية بدونها وحاجة المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات خصوص الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

الأهمية التطبيقية: حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى بيئة إدارية تساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين مخرجاتها.

- إن توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على التفكير الاستراتيجي يعد من أهم السبل التي تساعد على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي ؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر الالتزام بالإجراءات والقواعد الصارمة في الثقافة البيروقراطية على قدرة الموظفين على التفكير الاستراتيجي؟

السؤال الفرعي 2: كيف تسهم الثقافة الإبداعية في تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال دعم الابتكار والتغيير؟

السؤال الفرعي 3: كيف يؤثر الشعور بالانتماء والتقدير في الثقافة الداعمة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي

الهدف الفرعي 1: التحقق من الالتزام بالإجراءات والقواعد الصارمة في الثقافة البيروقراطية على قدرة الموظفين على التفكير الاستراتيجي

الهدف الفرعي 2: دراسة الثقافة الإبداعية في تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال دعم الابتكار والتغيير

الهدف الفرعي 3: دراسة تأثير الشعور بالانتماء والتقدير في الثقافة الداعمة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

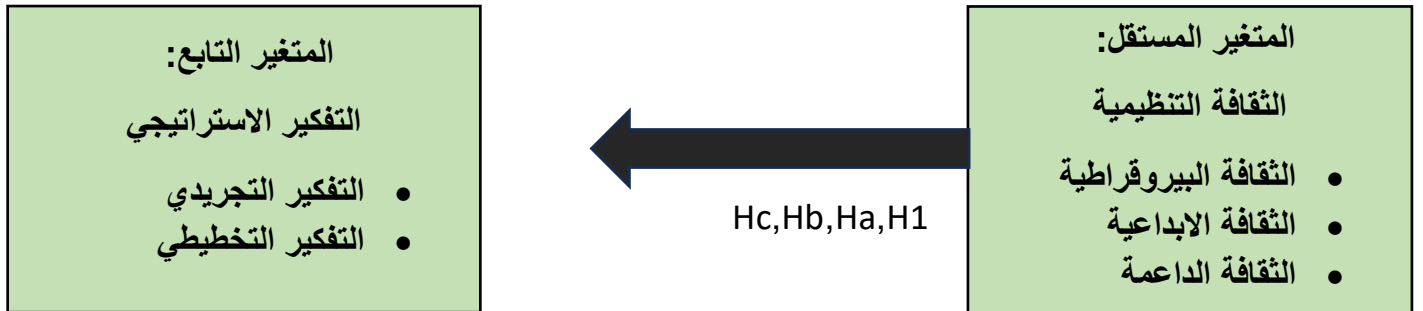
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة البيروقراطية والتفكير الاستراتيجي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الابداعية والتفكير الاستراتيجي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الداعمة والتفكير الاستراتيجي

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1) نموذج البحث (من اعداد الباحثة)

1.8. الدراسة الميدانية

تم اجراء الدراسة على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة هي جامعة حكومية سعودية، تقع في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. وهي تحت إشراف وزارة التعليم السعودية. تم افتتاحها رسمياً بالمرسوم الملكي الصادر في تاريخ 25 ربيع الأول 1381 هـ الموافق 6 سبتمبر 1961م وتعتبر الجامعة المؤسسة الرائدة في العلوم الشرعية والعلمية والتقنية في المملكة العربية السعودية، كما دخلت ضمن قائمة أفضل ألف جامعة على مستوى العالم، بحسب موقع موقع الشركة البريطانية QS، ومنذ تأسيسها حتى عام 2022م، تخرج منها 59550 شخص، بينهم 5462 يحملون شهادة الماجستير و 2955 شخص يحملون شهادة الدكتوراه، ظلت الجامعة منذ إنشائها تقدم التعليم الجامعي مقتصرًا على الطلاب دون الطالبات. ومن أهدافها تبليغ رسالة الإسلام إلى العالم عن طريق الدعوة والتعليم الجامعي والدراسات العليا. غرس الروح الإسلامية وتنميتها وتعميق التدوين في حياة الفرد والمجتمع. وإعداد البحوث العلمية وترجمتها ونشرها وتشجيعها في مجالات العلوم الإسلامية والعربية. وتنقيف من يلتحق بها من طلاب العلم من المسلمين من شتى الأنحاء تجميع التراث الإسلامي والعناية بحفظه وتحقيقه ونشره.

إقامة الروابط العلمية والثقافية بالجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية في العالم وتوثيقها لخدمة الإسلام. وكان الرئيس الفخري للجامعة الملك خالد بن عبد العزيز آل سعود، والرئيس الأعلى لها الأمير آنذاك فهد بن عبد العزيز آل سعود ولي العهد ورئيس مجلس الوزراء.(الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 2023) وهدفت الدراسة لبحث اثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي للقيادات في الجامعة ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

قد تختلف عوامل النجاح باختلاف الشركات وأهدافها ورؤيتها. ومع ذلك، ثمة بعض العوامل الرئيسية التي يؤدي غيابها إلى استحالة النجاح داخل المؤسسات، وأحد أهم هذه العوامل هي الثقافة التنظيمية. ربما نمتلك جميعاً فكرة عن الثقافة التنظيمية نظراً لتردد عبارات مثل "ثقافة الشركة" أو "ثقافة العمل" كثيراً على مسامعنا، وإدراكنا لمدى تأثير هذه "الثقافة" على الموظفين والمديرين والعملاء على حدٍ سواء، وأنها إما أن تخلق بيئة عمل تساعد على التطور والإنتاجية، أو تدفع الشركات نحو الفشل.

تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والسلوكيات والفلسفات والقيم الأساسية وطرائق التفاعل التي تساهم في إنشاء بيئة اجتماعية ونفسية وفريدة للمؤسسة. ومثلما تتضمن الثقافة التنظيمية السلوكيات المسموح بها، تتضمن أيضاً السلوكيات الممنوعة بحسب سياسات وقوانين كل شركة؛ وبالتالي، تستند الثقافة التنظيمية إلى المواقف والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي طوّرت بمرور الوقت.

بالإضافة إلى أن إنشاء ثقافة تنظيمية للشركة، يساعد على تحديد بعض النقاط التي يجب على الجميع اتباعها؛ ممّا يوفر الوقت والجهد إلى المشروعات الهامة، مثل:

تحديد السلوكيات المتوقعة من كل فرد في الشركة، والتي يجب أن يتبناها جميع الموظفين والقادة؛ ممّا يؤدي تصرف كل فرد في المنظمة بناءً على الثقافة السائدة.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على معدل دوران الموظفين (نسبة عدد الموظفين الذين يغادرون الشركة بالمقارنة مع الملتحقين بها خلال فترة زمنية محددة) تأثيراً كبيراً؛ فبحسب استطلاع أجراه برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة بولاية واشنطن، تبين أن طلاب الجامعات سيقبلون الالتحاق في وظائف براتب أقل من الراتب التقليدي بنسبة 7%، إذا كانت الشركة تؤمن بالرؤى والمبادئ التي يؤمنون بها.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلد حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به.

وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله.

تقدم الدراسات السابقة شرحاً واضحاً ومفسراً لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

حيث توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

2.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

• التعريف :

الثقافة التنظيمية : تشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما. تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون (أو الطريقة التي لا يتشاركون) المعرفة بواسطتها. تمثل الثقافة التنظيمية القيم الجماعية والمعتقدات ومبادئ المنظمات الأعضاء. وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضاً بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية. تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافترضاها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها. عوادة, ر., & رائد. (2023)

يصف رافاسي وشولتز (2006) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات المشتركة التي توجه السلوكيات. تُعد الثقافة التنظيمية أيضاً نمط السلوك الجماعي والافتراضات التي تُدرس للمنظمات الأعضاء الجدد على أنها طريقة للإدراك والتفكير والشعور. لذا، تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات مع بعضهم ومع العملاء ومع أصحاب المصالح. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الثقافة التنظيمية على مدى تماهي الموظفين مع المنظمة.

• التطور :

طور شين (1992) وديل وكينيدي (2000) وكوتر (1992) فكرة امتلاك المنظمات في الغالب لثقافات مختلفة جداً ولثقافات فرعية أيضاً؛ فعلى الرغم من امتلاك الشركة لـ«ثقافتها الفريدة الخاصة بها»، يوجد في بعض المنظمات الكبرى ثقافات فرعية مشتركة أو متعارضة، على اعتبار ارتباط كل ثقافة فرعية بفريق إدارة مختلف. يقترح فلامهولتز

وراندل (2011) إمكانية نظر الفرد إلى الثقافة التنظيمية على أنها «شخصية مشتركة»؛ ويعرّفونها بأنها مؤلفة من القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤثر على سلوك الأفراد بصفقتهم أعضاء في منظمة ما.

قدّم الدكتور إليوت جاك مصطلح الثقافة ضمن السياق التنظيمي لأول مرة في كتابه الثقافة المتغيرة لمصنع ما في عام 1951. يُعتبر هذا الكتاب تقريرًا منشورًا عن «دراسة حالة التطورات في الحياة الاجتماعية لمجتمع صناعي واحد بين أبريل 1948 ونوفمبر 1950». تمثل «الحالة» شركة بريطانية عامة ومشتركة بشكل رئيس في تصنيع المحامل المعدنية وبيعها وصيانتها. تهتم الدراسة بوصف السلوكيات التنظيمية لمجموعة الشركة وتحليلها وتطويرها.

وفقًا للدكتور إليوت جاك فإن «ثقافة المصنع هي طريقته المعتادة والتقليدية في التفكير والقيام بالأشياء، أي الطريقة التي يتقاسمها جميع أعضاء المصنع بدرجة أكبر أو أقل منه، والتي يجب أن يتعلمها الأعضاء الجدد، ويقبلونها جزئيًا على الأقل، في سبيل قبول عملهم في الشركة...». يمكن القول بعبارات بسيطة إنه بقدر ما يستطيع الناس تبادل أمانهم ورغباتهم وتطلعاتهم المشتركة، بقدر ما يمكنهم الالتزام بالعمل معًا. إنها مسألة القدرة على الاهتمام بنفس الأشياء، وهي تنطبق على الدول عمومًا وأيضًا على الجمعيات والمنظمات داخل الدول. عوادة، ر.، & رائد. (2023)

أنشأ الدكتور إليوت جاك -وفق مفهومه حول التنظيم المطلوب- قائمة من الاستحقاقات القيمة أو القيم التنظيمية التي يمكن أن تحصل على التزام الناس الكامل، في سبيل توضيح عمله في الثقافة المتغيرة لمصنع ما.

تشكل هذه الاستحقاقات القيمة أو القيم التنظيمية معًا ثقافة تنظيمية أو عقيدة:

المعاملة العادلة والمنصفة للجميع، بما في ذلك الأجر العادل القائم على فروقات الأجر المنصفة حسب مستوى العمل وتقدير الجدارة المتعلق بتقييم الفعالية الشخصية. عوادة، ر.، & رائد. (2023)

تفاعل الإدارة بين المديرين والمروّسين، بما في ذلك السياق المشترك وتقييم الفعالية الشخصية والتعقيبات والتقدير والتدريب. التحديد الواضح للمساءلة والسلطة بهدف توليد الأمانة والثقة ضمن جميع علاقات العمل. التعبير عن الرؤية التنظيمية طويلة الأجل من خلال التواصل المباشر مع الجهات العليا. توفير الفرص للجميع -بشكل فردي أو من خلال ممثلين- للمشاركة في تطوير السياسات. العمل من أجل الجميع على مستوى متناسب مع مستوى قدراتهم وقيمهم واهتماماتهم المحتملة. إتاحة الفرصة أمام الجميع من أجل التقدم مع نضوج قدرات الفرد المحتملة، بما يتناسب مع الفرص المتاحة.

يكن دور القيادة الإدارية في كل مستوى تنظيمي في جعل هذه القيم التنظيمية واقعية من الناحية التنفيذية. ستار عواد ضميد. (2019).

• الأبعاد :

1. **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.
2. **طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والإبتكار والإبداع.
3. **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
4. **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من إهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالإستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الإستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع. ياسر محمود حسين محمد. (2021).
5. **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية؛ توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك إتخاذ القرار. ياسر محمود حسين محمد. (2021).
6. **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن إتفاق العاملين يشكل تهديدًا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم. ستار عواد ضמיד. (2019).
7. **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.
8. **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

• النظريات :

نظرية القيم: ترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتكون أساساً من مجموعة من القيم التي تؤمن بها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها. هذه القيم تحدد سلوك الأفراد واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

نظرية الروح الثقافية: تركز هذه النظرية على "روح" المؤسسة، وهي مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي تميزها. هذه الروح الثقافية تتجلى في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة لأعضاء المؤسسة.

نظرية التفاعل مع الحياة: تعتبر هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئتهم. كل فرد يجلب معه إلى المؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتفاعل مع قيم ومعتقدات الآخرين لتشكل ثقافة المؤسسة.

نظرية سجية الثقافة: ترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتطور بمرور الوقت من خلال الخبرات المشتركة لأعضاء المؤسسة. هذه الخبرات تساهم في بناء مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة.

نظرية النظم المفتوحة: تربط هذه النظرية بين الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية للمؤسسة. ترى أن الثقافة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر عليها في نفس الوقت. ياسر محمود حسين محمد. (2021).

1.1. مفهوم التفكير الاستراتيجي

التعريف :

التفكير الاستراتيجي : يُعرف بأنه عملية ذهنية أو تفكير يطبقه الفرد من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف في لعبة أو أي مسعى آخر. فهو يُصنف على أنه نشاط معرفي ينتج عنه التفكير.

فعند تطبيق التفكير الاستراتيجي في عملية إدارة إستراتيجية تنظيمية، فهو يتضمن تكوين وتطبيق رؤى وفرص عمل فريدة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية لشركة أو مؤسسة، فالتفكير الاستراتيجي يمكن القيام به بشكل فردي أو بالتعاون مع الشخصيات الرئيسية للقيام بتغيير إيجابي لمستقبل المؤسسة. وقد يخلق التفكير الاستراتيجي للمجموعة قيمة أكبر من خلال تمكين حوار استباقي وخلق يكتسب فيه الأفراد وجهات نظر الآخرين حول القضايا الحرجة والمعقدة ويُعد هذا بمثابة ميزة في أوساط الأعمال التجارية التي تتسم بقدرة تنافسية عالية وسرعة التغيير. عوادة, ر., & رائد. (2023)

يتضمن التفكير الاستراتيجي قدرة المؤسسة على إيجاد وتطوير الرؤية الاستراتيجية من خلال استكشاف جميع العقود المستقبلية التنظيمية المحتملة وتحدي التفكير التقليدي لتعزيز اتخاذ القرار اليوم. فالتفكير الاستراتيجي مؤخراً يشير إلى استنتاج سؤال استراتيجي حاسم ألا وهو «لماذا؟» أو «كيف؟» عوضاً عن السؤال التقليدي «ماذا؟». فقد قام

هنري مينتزر بيرج ومؤلفون آخرون بدعم النتيجة أكثر ورسم تمييز واضح بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي فهو أيضاً يمثل عملية فكرية إدارية مهمة. ستار عواد ضميد. (2019).

وفي عام 1963 كتب الجنرال أندريه بوفري أن التفكير الاستراتيجي «هو عملية ذهنية مجردة وعقلانية في الوقت ذاته يجب أن تكون تلك العملية قادرة على جمع كل من البيانات النفسية والمادية. فالاستراتيجي يجب أن يتمتع بقدرة كبيرة على التحليل والتوليف، فالتحليل ضروري لجمع البيانات التي يقوم بتشخيصها، والتوليف من أجل إنتاج التشخيص من هذه البيانات والتشخيص في الواقع هو عبارة عن الاختيار ما بين مسارات العمل البديلة.» ستار عواد ضميد. (2019).

وبشكل عام لا يوجد تعريف مقبول للتفكير الاستراتيجي ولا يوجد اتفاق مشترك حول دوره أو أهميته، وليس هناك قائمة موحدة للكفاءات الرئيسية للمفكرين الاستراتيجيين. كما أنه لا يوجد إجماع حول ما إذا كان التفكير الاستراتيجي يشكل خاصية غير عادية للاستراتيجية أو خاصية مشتركة ويمكن ملاحظتها فمعظم الناس يتفق على أن النماذج التقليدية في صناعة الاستراتيجيات والتي تستند في الأساس إلى التخطيط الاستراتيجي لا تعمل. فالاستراتيجية في عالم الأعمال اليوم تتجه بعيداً عن «التخطيط الاستراتيجي» إلى المزيد من «التفكير الاستراتيجي» من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية. ومع ذلك، يجب أن تعمل كلتا عمليتي التفكير جنباً إلى جنب لجني أقصى فائدة ممكنة. فقد قيل أن الأساس الحقيقي للاستراتيجية هو «الاستراتيجي» فتنفيذ الاستراتيجية بشكل سليم يتطلب وجود «مفكر استراتيجي» يمكنه اكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخيالية يمكنها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية وتحريك سلسلة الأحداث التي ستشكل وتحدد المستقبل. ياسر محمود حسين محمد. (2021).

هناك العديد من الأدوات والأساليب لتعزيز التفكير الاستراتيجي وتنظيمه، يوفر المخطط الانسيابي في الأسفل عملية لتصنيف ظاهرة كسيناريو في التقليد المنطقي البديهي، وكيف تختلف عن عدد من مناهج التخطيط الأخرى.

• التطور :

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها (Gluck et al، 1980) ، بأربعة مراحل هي:

1- التخطيط المالي الاساسي Basic financial planning

2 -التخطيط القائم على التنبؤ Forecast – based planning

3 -التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

4 - الإدارة الاستراتيجية Strategic management

وفيما يلي عرض موجز لاهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها:

المرحلة الاولى/ التخطيط المالي الاساسي (تخطيط الموازنات) : Basic financial planning اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية Annual budgets اذ استندت الاجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لاعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والايادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد اظهرت منظمات الاعمال في تلك المرحلة استراتيجيات مكنتها من البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو في الارباح السنوية، اضافة الى بعض الاهداف المالية الاخرى .

ان نجاح منظمات الاعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الادارة العليا بالمنتجات والاسواق وطبيعة المنافسة، الا ان التغييرات التي حصلت في بيئة الاعمال وزيادة عدد المنظمات والاسواق قد جعلت من الصعوبة بمكان الاعتماد على هذا النوع من التخطيط وبالتالي الانتقال الى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الاستراتيجي المتمثلة بالتخطيط القائم على التنبؤ.

المرحلة الثانية/ التخطيط القائم على التنبؤ : Forecast – based planning: ابتدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي. وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الاجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلاً عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو (1980، Gluck et al) .

ان تزايد عدد المنتجات والاسواق والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة ادت الى استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ومن بين اهم تلك الوسائل تحليل الاتجاه العام، ونماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب. وهذا التحول في مفهوم التخطيط ادى بدوره الى تحسن واضح في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال قيام الادارة بدراسة الابعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الامد البعيد. وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الاستراتيجية اثناء تلك الفترة جاء في مقدمتهم Ansoff , Andrews & Chandler .

ان اهم ما تميزت به تلك المرحلة هو ان عملية التخطيط قد ركزت على الامكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على اجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الاعوام الماضية لتكون خطاً مستقبلياً للمنظمة.

المرحلة الثالثة/ التخطيط الاستراتيجي : Strategic planning في سبعينيات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجياً. Externally Oriented planning. فبدلاً من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة. وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة، والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، بالإضافة الى قيام المخططين الاستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون. وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل ارشادية خاصة بالاستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية (Mintzberg school Planning et al.,1990)ومن بين الوسائل التي استعملت في عملية التخطيط آنذاك هي:

-دورة حياة المنتج Product life cycle

-منحنى الخبرة Experience curve

-تحليل المحفظة Portfolio analysis

لقد ادت عملية التخطيط الاستراتيجي التي ميزت تلك المرحلة الى تنوع الفرص وتعدد الخيارات المتاحة امام المنظمة وما يترتب عليها من اختلاف العوائد والمخاطر المرتبطة بكل خيار من تلك الخيارات، الامر الذي زاد من اعباء الادارة العليا للمنظمة ودفعها باتجاه دراسة امكانية مشاركة الادارات الوظيفية في الحصول على المعلومات اللازمة للاختيار بين السبل المتاحة والعمل على تنفيذها، بمعنى ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والادارة في عملية واحدة، وهذا ما خلق الدافع لعمل مستقبلي تمثل بالانتقال الى المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة/ الإدارة الاستراتيجية: Strategic management تميزت هذه المرحلة، التي ابتدأت في عقد الثمانينيات من القرن الماضي ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الاخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الاليات الاتية: (Gluck et al.,1980)

-ايجاد اطار محدد وواضح للتخطيط: Planning framework يسهل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

-عملية تخطيط مرنة: Flexible planning process تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق.

-نظام قيمي Value system: يضمن التزام المدراء تجاه استراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

ان عملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولاً نحو مفهوم الادارة الاستراتيجية الذي يهدف الى التأكد من ان القرارات الاستراتيجية تأخذ طريقها الى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة .

وقد تميزت فترة هذه المرحلة بمستويات غير مسبوقة من التغيير والتعقيد (Prahalad & Hamel, 1994) ، وادت الى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية الى استعمال واسع للتحليل النوعي للزبائن، والاسواق، وقابليات المنظمة اضافة الى التركيز على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها. (Wilson, 1994)

لقد استند مفهوم الادارة الاستراتيجية في جانب كبير منه في تلك المرحلة على افكار ; Zuckerman , 2002 (Porter , 1995 ; Gouillart , 2002 ; Oliver , 2002) الذي قدم مجموعة من الاطر التحليلية ذات العلاقة بالمفهوم لاسيما تحليل العوامل الخمسة Five forces analysis ، الاستراتيجيات التنافسية Competitive strategies، وسلسلة القيمة Value chain ، والمجاميع الاستراتيجية Strategic groups وغيرها من المساهمات .

ويرى Porter ان دراسة الاستراتيجية تقوم في حقيقتها على ثلاثة عناصر هي: (Calcagno , 1996)

-البيئة الخارجية External environment

-سلوك المنظمة Organization behavior

-نتائج السوق Market results التي تحصل عليها المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجياتها.

• الابعاد:

البعد الأول: التفكير التجريدي

التفكير التجريدي هو القدرة على التفكير بشكل عام وكلي، وتكوين مفاهيم واسعة وشاملة. يتضمن هذا البعد القدرة على رؤية الصورة الكبيرة والتفكير في المفاهيم والأفكار المجردة. يساعد التفكير التجريدي على وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة الرؤى والاستراتيجيات الطويلة المدى. (Pisapia, 2009)

البعد الثاني: التفكير التخطيطي

التفكير التخطيطي هو القدرة على وضع الخطط والبرامج التنفيذية المفصلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتضمن

هذا البعد التفكير في الخطوات والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد المعالم والمراحل الزمنية. يساعد التفكير التخطيطي على ترجمة الرؤى والأهداف الاستراتيجية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. (Pisapia, 2009)

• النظريات :

نظرية الأنظمة: ترى هذه النظرية أن المؤسسة هي نظام متكامل يتأثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. التفكير الاستراتيجي هنا يركز على فهم العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام وتطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه العلاقات.

نظرية الموارد القائمة على الكفاءات: تركز هذه النظرية على أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة، مثل الكفاءات والمهارات والمعرفة، في تحقيق التفوق التنافسي. التفكير الاستراتيجي يهدف إلى تطوير هذه الموارد وتوظيفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نظرية المحيط: تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل المنافسين والعملاء والتغيرات التكنولوجية. التفكير الاستراتيجي هنا يركز على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

نظرية التعلم التنظيمي: ترى هذه النظرية أن المؤسسات التي تتعلم وتتكيف مع التغيرات بشكل مستمر هي الأكثر قدرة على النجاح. التفكير الاستراتيجي يهدف إلى خلق ثقافة تعليمية داخل المؤسسة وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر.

نظرية المدرسة النمساوية: تركز هذه النظرية على أهمية الفرد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. التفكير الاستراتيجي هنا يعتمد على رؤى وخبرات الأفراد داخل المؤسسة.

2.2. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

مساهمة النسق الثقافي بالمؤسسة وأهميته في تبني القيم الاستراتيجية داخلها، وبالتالي نجاح العملية التخطيطية ذات البعد الاستراتيجي. وقد تم التوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي فلسفة وثقافة قبل أن يكون ممارسة عملية، تساهم الثقافة التنظيمية في ترسيخ قيمه ومبادئه، وبذلك بناء ثقافة استراتيجية داعمة للتوجه العام للمؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي هو ثقافة تستند إلى قيم ومعايير بعيدة استراتيجي تتطلب تحليل سوسيو-ثقافي للوصول إلى ماهيته ستار عواد ضميد. (2019).

كما أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي وأن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، كما أظهرت النتائج أن جميع أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التخطيطي، التجريدي، التشخيصي) ممارسة من قبل القيادات ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها (السياسات والإجراءات داخل الجامعة، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، ياسر محمود حسين محمد. (2021). القيم التنظيمية، مستوى الثقافة التنظيمية ككل)، كما أكدت نتائج الدراسة بأن عدد من القيادات تعتمد بالدرجة الأولى على فهم المشكلات، ومن ثم وضع البدائل بناءً على معطيات الواقع، وهذا بالتأكيد يضمن للجامعة سلامة اتخاذ القرارات والحلول في الأزمات الإدارية التي تواجهها. عوادة, ر.، & رائد. (2023)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي: تفاعل متبادل يؤثر على نجاح المنظمة

تشكل الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي ركيزتين أساسيتين لنجاح أي منظمة. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل هوية المنظمة وتحدد طريقة عملها، بينما يمثل التفكير الاستراتيجي عملية وضع الرؤى والأهداف طويلة الأجل وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها.

حيث ان الثقافة التنظيمية تشكل إطارًا للتفكير الاستراتيجي:

القيم المشتركة: تحدد القيم المشتركة للمؤسسة النطاق الذي يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يتحرك فيه، فمثلاً ثقافة تركز على الابتكار ستشجع على استراتيجيات جديدة وجريئة.

أنماط السلوك: تؤثر أنماط السلوك السائدة في المؤسسة على قدرة الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتبني أفكار جديدة.

القدرة على تحمل المخاطر: تحدد الثقافة مدى استعداد المؤسسة لتحمل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات الجديدة. عوادة, ر.، & رائد. (2023)

التفكير الاستراتيجي يشكل الثقافة التنظيمية:

رسائل قوية: الاستراتيجيات التي يتم تبنيها ترسل رسائل قوية حول القيم والأولويات التي تتبناها المؤسسة.

السلوكيات المطلوبة: تحدد الاستراتيجيات السلوكيات المطلوبة من الأفراد لتحقيق الأهداف.

تغيير الثقافة: يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يكون محركًا للتغيير الثقافي، حيث يمكن أن يدفع المؤسسة إلى تبني قيم جديدة وأساليب عمل مختلفة. ستار عواد ضמיד. (2019).

أمثلة على التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي:

شركة مبتكرة: تتميز بثقافة تشجع على التفكير الإبداعي وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم. هذا النوع من الثقافة يشجع على تبني استراتيجيات مبتكرة وجريئة.

شركة تقليدية: تتميز بثقافة تحافظ على الأوضاع القائمة وتخشى التغيير. هذا النوع من الثقافة يجعل من الصعب تبني استراتيجيات جديدة وجذرية.

شركة مرنة: تتميز بثقافة تشجع على التكيف مع التغيرات والتطورات. هذا النوع من الثقافة يجعل من السهل تعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة. ياسر محمود حسين محمد. (2021).

أهمية التوافق بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي:

النجاح على المدى الطويل: عندما تكون الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي متوافقين، فإن المؤسسة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

القدرة على التكيف: تساعد الثقافة التنظيمية المرنة على تكيف الاستراتيجيات مع التغيرات في البيئة الخارجية.

الالتزام: يشعر الموظفون بالالتزام بالاستراتيجيات عندما تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي هي علاقة متبادلة. الثقافة تشكل إطارًا للتفكير الاستراتيجي، بينما التفكير الاستراتيجي يشكل الثقافة. لتحقيق النجاح، يجب على المؤسسات أن تبني ثقافة تدعم التفكير الاستراتيجي وأن تتأكد من أن استراتيجياتها متوافقة مع قيمها ومعتقداتها. ياسر محمود حسين محمد. (2021).

2.3. الخاتمة

وفي الختام قد تختلف عوامل النجاح باختلاف الشركات وأهدافها ورؤيتها. ومع ذلك، ثمة بعض العوامل الرئيسية التي يؤدي غيابها إلى استحالة النجاح داخل المؤسسات، وأحد أهم هذه العوامل هي الثقافة التنظيمية. ربما نمتلك جميعاً فكرة عن الثقافة التنظيمية نظراً لتردد عبارات مثل "ثقافة الشركة" أو "ثقافة العمل" كثيراً على مسامعنا، وإدراكنا لمدى تأثير هذه "الثقافة" على الموظفين والمديرين والعملاء على حدٍ سواء، وأنها إما أن تخلق بيئة عمل تساعد على التطور والإنتاجية، أو تدفع الشركات نحو الفشل.

تساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتجذب الموظفين المناسبين لكل موقع في الشركة. كما أنها تُسوّق للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وبالتالي، تساعد على جعل المنظمة أكثر جذباً وموثوقية. بالإضافة إلى أن إنشاء ثقافة تنظيمية للشركة، يساعد على تحديد بعض النقاط التي يجب على الجميع اتباعها؛ ممّا يوفر الوقت والجهد إلى المشروعات الهامة، مثل: تحديد السلوكيات المتوقعة من كل فرد في الشركة، والتي يجب أن يتبناها جميع الموظفين والقادة؛ ممّا يؤدي تصرف كل فرد في المنظمة بناءً على الثقافة السائدة.

التشجيع على الابتكار والإبداع والشعور بالهدف المشترك بين جميع أعضاء الفرق.

استقطاب الموظفين الأكفاء الذين يساعدون على تحقيق أهداف المنظمة، والذين يشاركونها الثقافة والمبادئ ذاتها. تعزيز الهوية التنظيمية، وإشراك كافة الموظفين في الثقافة ذاتها، مثل تحديد طريقة اللبس الذي يجب أن يلتزم بها الموظفون، والاستجابات في المواقف المعيّنة؛ ممّا يعزّز روح التماسك والانتماء داخل المنظمة.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على معدل دوران الموظفين (نسبة عدد الموظفين الذين يغادرون الشركة بالمقارنة مع الملتحقين بها خلال فترة زمنية محددة) تأثيراً كبيراً؛ فبحسب استطلاع أجراه برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة بولاية واشنطن، تبين أن طلاب الجامعات سيقبلون الالتحاق في وظائف براتب أقل من الراتب التقليدي بنسبة 7%، إذا كانت الشركة تؤمن بالرؤى والمبادئ التي يؤمنون بها.

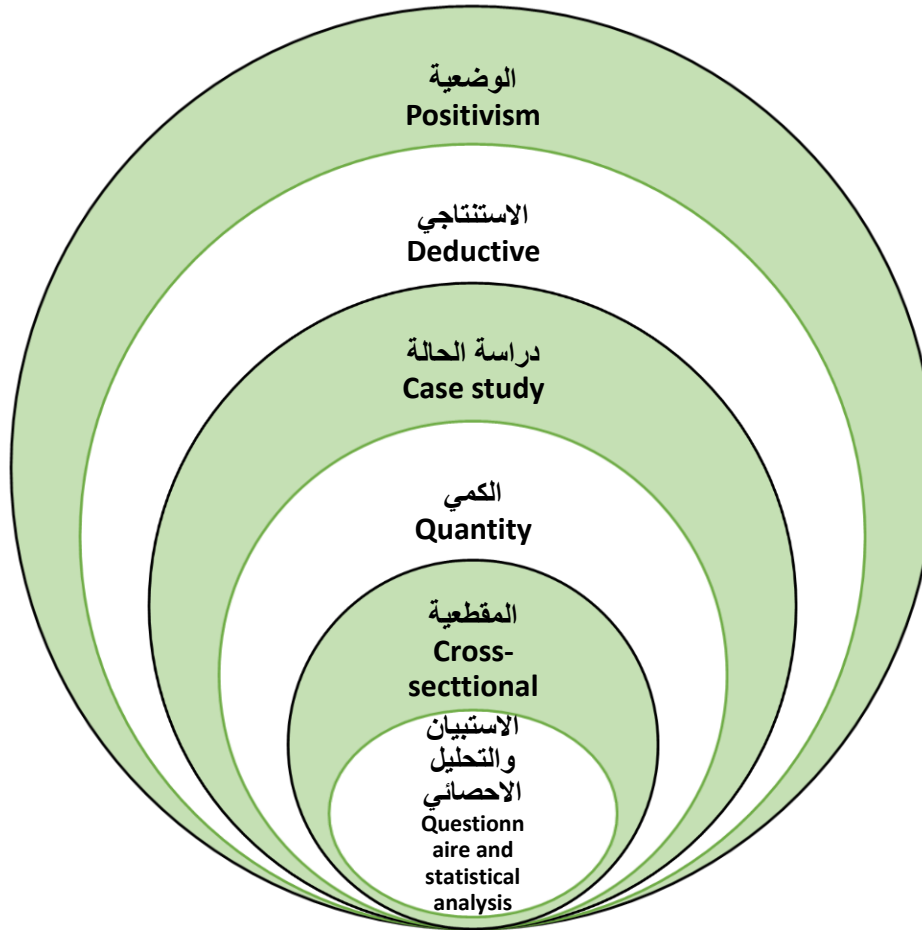
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل (2): ملخص منهجية البحث (من اعداد الباحثة)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

❖ المتغير المستقل: (الثقافة التنظيمية)

واعتمد الباحث على استبانة(عبد & معيش الحكيم). وذلك لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية و الثقافة الداعمة باجمالي 14 للمتغير حيث ان بعد الثقافة البيروقراطية يتكون 5 عناصر، وبعد الثقافة الإبداعية يتكون من 5 عناصر ، وبعد الثقافة الداعمة يتكون من 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية	5	عبد & معيش الحكيم. اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
	الثقافة الإبداعية	5	
	الثقافة الداعمة	4	
	المجموع	14	

المصدر: الباحثة

❖ المتغير التابع: (التفكير الاستراتيجي)

واعتمد الباحث على استبانة (بن مجدل). وذلك لقياس المتغير التابع التفكير الاستراتيجي ، وذلك من حيث العبارات الخاصة التفكير الاستراتيجي، بأجمالي 14 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع التفكير الاستراتيجي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
التفكير الاستراتيجي	14	بن مجدل. دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (Master's thesis).

المصدر: الباحثة

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الراجع العربية:

العتيبي, ب., & بدرية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة, 40(4), 127-150.

https://aja.journals.ekb.eg/article_130788.html

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. (2023). حول الجامعة.

<https://iu.edu.sa/about>

بختاوي, بشرى, جواب, صالحة, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/3436>

(Master's thesis). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/8090>

ملوكي, عمر, العباسي, رمزي, زهواني, & رضا. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

<http://dspace.univ-batna.dz/handle/123456789/2846>

معيش, & عبد الحكيم. اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

برجراجة. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (Master's thesis).

ستار عواد ضميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي بحث ميداني لأراء عينة من مدراء الاقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية. مجلة واسط للعلوم الانسانية, 15(44).

م. م. ستار عواد ضميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي بحث ميداني لأراء عينة من مدراء الاقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية. Journal of Wasit for Human, 11(44).

bin Hammad Al, S. B. A. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي دراسة الحالة: جامعة تبوك (Master's thesis, University of Tabuk).

زكري. محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (Master's thesis).
غدير علي, & عبد القادر. واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية سونطراك أنموذجا (Doctoral dissertation, Université d'El Oued-Hamma Lakhdar).

إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب, & محمد بن إبراهيم السكي. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات, 6(2), 41-11.

د. بوضنوبرة, عبدالله, د. حواوسة, & جمال. (2018). الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية.

ياسر محمود حسين محمد. (2021). الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2013-2020م (Doctoral dissertation, جامعة النيلين).

م. م. صبا نوري عطا الله. (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

عبد الوهاب, & بسمة عبد اللطيف أمين. (2023). ممارسات الهدم الخلاق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. دراسات في الخدمة الاجتماعية, 64(4), 807-844.

عوادة, ر., & رائد. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط), 39(2), 284-307.

المراجع الأجنبية:

Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510607844/>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*. IAP.

مقدمة استماره البحث

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى " اثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين اثر الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: حنين صابر

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الاول: الثقافة التنظيمية

بناءً على تعريف الباحث إدغار شاين (Schein, 2017) للثقافة التنظيمية، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمها المجموعة عند حل مشكلاتها الخارجية والداخلية، والتي أثبتت نجاعتها بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كالطريقة الصحيحة لإدراك تلك المشكلات والتفكير فيها والشعور بها".

الثقافة التنظيمية				الرقم
الثقافة البيروقراطية				
موافق	محايد	غير موافق		
			1 تعتمد جامعتك على الإجراءات الرسمية والقانونية في اتخاذ القرارات.	
			2 تركز جامعتك على تحديد الحقوق والواجبات في العمل.	
			3 تعتمد جامعتك على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات وتنفيذ الأعمال	
			4 تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل	
			5 تلزم الجامعة الأساتذة بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة	
الثقافة الابداعية				
موافق	محايد	غير موافق		
			6 تهتم الجامعة بتوفير ظروف التي تساعدكم على الإبداع.	
			7 تسعى الجامعة لتشجيع الأساتذة على تحسين مستواهم العلمي.	
			8 تهتم الجامعة بمقترحات وآراء الأساتذة.	
			9 تساعد جامعتك على زيادة المعرفة والإبداع	
			10 توفر جامعتك المناخ الملائم لتحقيق الطموحات	

الثقافة الداعمة				
موافق	محايد	غير موافق		
			تدعوا الجامعة الأساتذة لتطوير البحث العلمي.	11
			تخلق الجامعة جو ملائم للتعاون بين الأساتذة.	12
			تحرص الجامعة على العدالة والمساواة بين الأساتذة.	13
			يعمل الأساتذة بجو أسري بالجامعة.	14

الاستبيان الثاني: التفكير الاستراتيجي

فَقَّ لـ Bonn (2005)، يُعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "العملية التي من خلالها المدبرون يفكرون، يخططون، ويتصرفون بطريقة تتسم بالرؤية والبصيرة والإبداع، والتي تركز على المستقبل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (ص. 336).

التفكير الاستراتيجي				الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
			عادة ما أتعامل مع موضوعات جديدة غير مألوقة.	1
			أفضل التعامل مع المواقف الغامضة.	2
			أبتعد عن الإجراءات الإدارية إذا قيدت أفكار الإبداعية.	3
			أقوم بجمع البيانات المفصلة عن المشكلات في أقل وقت ممكن.	4
			أستخدم طرقاً مبتكرة في حل المشكلات.	5
			أفضل التعامل مع المواقف الواضحة.	6

7	اعتمد بصورة كبيرة على الوصف الكمي للمشكلات الإدارية التي تواجهني		
8	جمع بيانات مفصلة عن المشكلات مع أخذ الوقت بعين الاعتبار.		
9	استخدم طرقا متعارف عليها في حل المشكلات		
10	أهتم بتحديد النتائج الممكنة قبل اتخاذ القرار		
11	أميل إلى مراجعة الخطط السابقة قبل اتخاذ قرارات جديدة		
12	أعتبر أن التكيف مع التغييرات هو جزء أساسي من النجاح		
13	أفضل التعامل مع المواقف المعقدة بطريقة منظمة		
14	أفضل العمل ضمن فريق متنوع للحصول على آراء مختلفة		