

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

اسم الطالبة

اماني ابوبكر باوزير

٢٢١٠٠٠٩٠٦

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ٣

١.١. المقدمة: ٣

٦	١.٢. مشكلة الدراسة.....
٦	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧	١.٣. أهمية الدراسة.....
٧	١.٣.١. على المستوى النظري:.....
٧	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	١.٤. أسئلة الدراسة.....
٨	١.٥. أهداف الدراسة.....
٩	١.٦. فرضيات الدراسة.....
٩	١.٧. نموذج الدراسة.....
١٠	١.٨. منهجية الدراسة.....
١١	١.٩. الدراسة الميدانية.....
١٢	١.١٠. مخطط المشروع المقترح.....

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١٣	٢.١. المقدمة:.....
١٣	٢.٢. المتغير المستقل ١٦.....
١٩	٢.٣. المتغير التابع.....
٢٥	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٨	٢.٥. الخاتمة.....
٥	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. 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. (٢٠٢٠).

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 الخارجيين. 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. (٢٠٢٠).

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. (٢٠١٩)

١.٢ . 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

١.٢.١. 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

١.٢.٢ 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 بمتغير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات يتطلب الحرص على أن يكون التوجه الاستراتيجي هو جزء لا 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 الاسلامية في المدينة المنورة؟"

١.٣. 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 أيضاً على معدل دوران الموظفين، حيث يفضل طلاب الجامعات العمل في شركات تؤمن بنفس رؤاهم ومبادئهم حتى لو كان الراتب أقل بنسبة ٧%.

١.٣.١. على المستوى النظري:

الاهمية النظرية: جاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات الدراسات السابقة والتي كان أبرزها دراسة (لبريدي، ٢٠٠٧)، والتي اقترحت القيام بدراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة الامراض 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 بدونه وحاجة المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات خصوص الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

الاهمية 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.

١.٣ . أسئلة الدراسة

سوال البحث الرئيسي: كيف تـأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي ؟

السوال الفرعي ١ : كيف يؤثر الالتزام بالإجراءات والقواعد الصارمة في الثقافة البيروقراطية على قدرة الموظفين على التفكير الاستراتيجي؟

السوال الفرعي ٢ : كيف تسهم الثقافة الإبداعية في تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال دعم الابتكار

والتغيير؟

السوال الفرعي ٣ : كيف يؤثر الشعور بالانتماء والتقدير في الثقافة الداعمة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

١.٤ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي

الهدف الفرعي ١ : التحقق من الالتزام بالإجراءات والقواعد الصارمة في الثقافة البيروقراطية على قدرة الموظفين على التفكير الاستراتيجي

الهدف الفرعي ٢ : دراسة الثقافة الإبداعية في تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال دعم الابتكار والتغيير

الهدف الفرعي ٣ : دراسة تأثير الشعور بالانتماء والتقدير في الثقافة الداعمة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

١.٥. فرضيات الدراسة

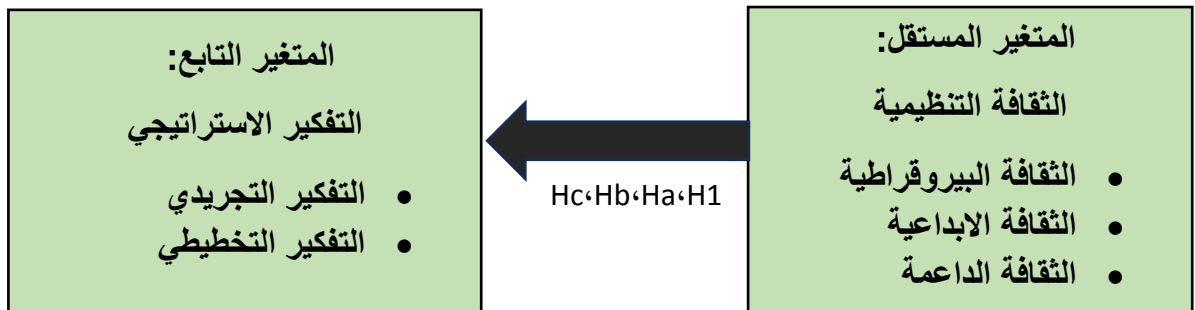
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة البيروقراطية والتفكير الاستراتيجي

الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الابداعية والتفكير الاستراتيجي

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة الداعمة والتفكير الاستراتيجي

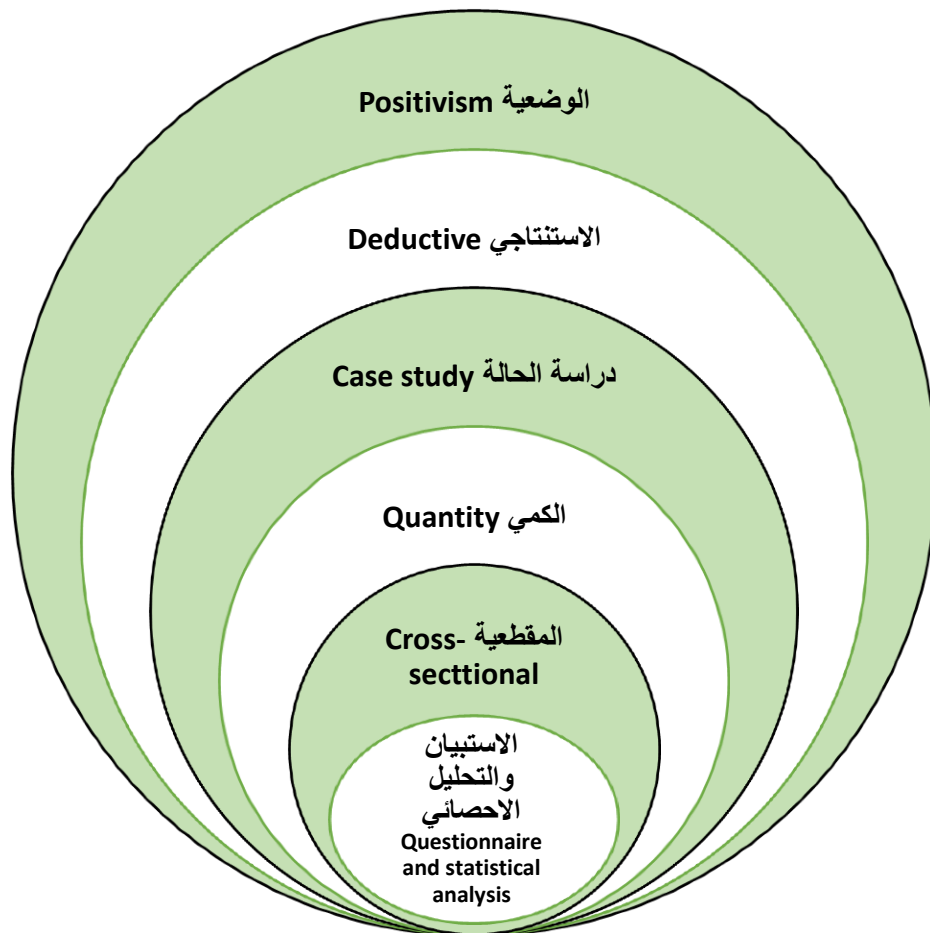
١.٦. نموذج الدراسة



الشكل (١) نموذج الحث (من اعداد الباحثة)

١.٧. منهجية الدراسة

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



الشكل (٢): ملخص منهجية البحث (من اعداد الباحثة)

١.٨ . 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 ٢٥ ربيع الأول ١٣٨١هـ الموافق ٦ سبتمبر ١٩٦١م 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 ٢٠٢٢م، تخرج منها ٥٩٥٥٠ شخص، بينهم ٥٤٦٢ يحملون شهادة الماجستير و ٢٩٥٥ شخص يحملون شهادة الدكتوراه، ظلت الجامعة منذ إنشائها تقدم التعليم الجامعي مقتصرًا على الطلاب دون الطالبات. ومن اهدافها تبليغ رسالة الإسلام إلى العالم عن طريق الدعوة والتعليم الجامعي والدراسات العليا. غرس الروح الإسلامية وتنميتها وتعميق التدين 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، ٢٠٢٣)

وهدفـت 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

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. 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.

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؛ مما يوفر الوقت والجهد إلى المشروعات الهامة، مثل: تحديد السلوكيات المتوقعة من كل فرد في الشركة، والتي يجب أن يتبعها جميع الموظفين والقادة؛ مما 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 المعينة؛ مما يعزز 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 ٧%، إذا كانت الشركة تؤمن بالرؤى والمبادئ التي يؤمنون بها.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلدته 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.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم.

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

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

تقدم الدراسات السابقة شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.

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

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزا كبيرا لإكماله.

تلفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

٢.٢. المتغير المستقل

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 وقيمتها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافتراساتها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها. عوادة، ر.، & رائد. (٢٠٢٣)

يصف رافاسي وشولتز (٢٠٠٦) 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 (١٩٩٢) وديل وكينيدي (٢٠٠٠) وكوتر (١٩٩٢) فكرة امتلاك المنظمات في الغالب لثقافات مختلفة جدًا ولثقافات فرعية أيضًا؛ 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 (٢٠١١) إمكانية نظر الفرد إلى الثقافة التنظيمية على أنها «شخصية مشتركة»؛ ويعرّفونها بأنها مؤلفة من القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤثر على سلوك الأفراد بصفاتهم أعضاء في منظمة ما. قدّم الدكتور إليوت جاك مصطلح الثقافة ضمن السياق التنظيمي لأول مرة في كتابه الثقافة المتغيرة لمصنع ما في عام ١٩٥١. يُعتبر هذا الكتاب تقريرًا منشورًا عن «دراسة حالة التطورات في الحياة الاجتماعية لمجتمع صناعي واحد بين أبريل ١٩٤٨ ونوفمبر ١٩٥٠». 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 أمانيتهم 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. (٢٠٢٣)

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. (٢٠٢٣)

تفاعل الإدارة بين المديرين والمرؤوسين، 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.

يكمّن دور القيادة الإدارية في كل مستوى تنظيمي في جعل هذه القيم التنظيمية واقعية من الناحية التنفيذية. ستار عواد ضמיד. (٢٠١٩).

الأبعاد :

١. مرونة التنظيم:

وقدرته على الإستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.

٢. طبيعة العمل:

ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والإبتكار والإبداع.

٣. التركيز على الإنجاز:

حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

٤. 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. (٢٠٢١).

٥. أنماط السلطة:

إن السلطة المركزية؛ توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك إتخاذ القرار. ياسر محمود حسين محمد. (٢٠٢١).

٦. 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. (٢٠١٩).

٧. 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.

٨. 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 الاستقرار 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. (٢٠٢١).

٢.٣. المتغير التابع

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. (٢٠٢٣)

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 مينتزبيرج ومؤلفون آخرون بدعم النتيجة أكثر ورسم تمييز واضح بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي فهو أيضاً يمثل عملية فكرية إدارية مهمة. ستار عواد ضميد. (٢٠١٩).

وفي عام ١٩٦٣ 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. فالإستراتيجي 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. (٢٠١٩).

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. (٢٠٢١).

هناك العديد من الأدوات والأساليب لتعزيز التفكير الاستراتيجي وتنظيمه، يوفر المخطط الانسيابي في الاسفل 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 ، ١٩٨٠) بأربعة مراحل هي:

١- التخطيط المالي الاساسي Basic financial planning

٢- التخطيط القائم على التنبؤ Forecast – based planning

٣- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

٤- الادارة 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 (Gluck et al) . (١٩٨٠).

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، اخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الاساسية 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 بالستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية (Mintzberg schoolPlanning 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 والادارة 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 مزية تنافسية.

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

-نظام قيمى: 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 (Porter, 1995; Zuckerman, 2002; Oliver, 2002; Gouillart, 1995) 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 (Calcano, 1996):

-البيئة الخارجية External environment

-سلوك المنظمة Organization behavior

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

الابعاد:

التفكير التجريدي يهتم القائد بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في اطار انتقائي يقوم على فلسفة وتوجهاته وغالباً مايطبق القائد الاستراتيجي ميوله اوقيمه التي تتحدد في ضوء حدسه او خياله لهذا الصدد،

التفكير التخطيطي ويتفق النمطان التشخيصي-التخطيطي على سياقات عامة في التفكير منها التعامل مع الموضوعات او المشكلات التي تخضع الى لغة الارقام و العرض البياني مما يتيح ربط الاسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما

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.

٢.٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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 بعيد استراتيجي تتطلب تحليل سوسيو-ثقافي للوصول إلى ماهيته ستار عواد ضميد. (٢٠١٩).

كما أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، 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. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢٣)

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.

كيف تتفاعل هاتان الركيزتان؟

الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً للتفكير الاستراتيجي:

القيم المشتركة: تحدد القيم المشتركة للمؤسسة النطاق الذي يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يتحرك فيه، فمثلاً ثقافة تركيز 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. (٢٠٢٣)

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 محركاً للتغيير الثقافي، حيث يمكن أن يدفع المؤسسة إلى تبني قيم جديدة وأساليب عمل مختلفة. ستار عواد ضמיד. (٢٠١٩).

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. (٢٠٢١).

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 إطاراً 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. (٢٠٢١).

٢.٥. الخاتمة

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؛ مما يوفر الوقت والجهد إلى المشروعات الهامة، مثل:

تحديد السلوكيات المتوقعة من كل فرد في الشركة، والتي يجب أن يتبعها جميع الموظفين والقادة؛ مما 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 ٧%، إذا كانت الشركة تؤمن بالرؤى والمبادئ التي يؤمنون بها.

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

الثقافة التنظيمية :

التعريف الإجرائي: الثقافة التنظيمية تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير، والممارسات المشتركة التي يُعبر عنها أعضاء هيئة التدريس والإداريون في الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، والتي تُوجّه سلوكهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل، وتُقاس من خلال استجاباتهم على استبيان مُعدّ وفق أبعاد الثقافة التنظيمية.

التفكير الاستراتيجي :

التعريف الإجرائي: التفكير الاستراتيجي يُعرّف إجرائيًا بأنه قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوقع التحديات والفرص المستقبلية، واتخاذ قرارات تُحقق رؤية الجامعة وأهدافها طويلة المدى، ويُقاس من خلال مؤشرات أداء واستجابات على أدوات قياس معيارية.

تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.



التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة	الإدارة	١٠
المصدر: الباحث (٢٠٢٥)	الموظفين	٣٠

الشكل ٩: مجتمع البحث

عينة البحث

عينة البحث	عدد الموظفين
الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة	١٥ - ٤٠ موظف
المصدر: الباحث (٢٠٢٥)	

طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: العوامل الطبيعية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، حيث إن الإجمالي ١٣ عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن بعد العوامل الطبيعية يتكون من ٣ عناصر، وبعد العوامل الاجتماعية والثقافية يتكون من ٤ عناصر، وبعد العوامل الاقتصادية يتكون من ٣، وبعد العوامل التكنولوجية يتكون من ٣، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المرجع	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
	٣	القيم الأساسية	
	٤	المعتقدات المشتركة	
أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	٣	المعايير السلوكية	الثقافة التنظيمية
	٣	الطقوس والرموز التنظيمية	

الشكل ١١: المتغير المستقل

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

المتغير التابع (التفكير الاستراتيجي)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (التفكير الاستراتيجي)، وذلك من حيث اربع ابعاد ، حيث إن الإجمالي ١٩ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المرجع	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	١٣	الرؤية المستقبلية التحليل البيئي التفكير المنظومي المرونة والتكيف	التفكير الاستراتيجي

الشكل ١٢ : المتغير التابع

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

أنواع البيانات

بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العامل الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

قائمة المراجع

الراجع العربية:

العتيبي، ب.، & بدرية. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٤)، ١٢٧-١٥٠.

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

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. (٢٠٢٣). حول الجامعة.

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

بختاوي، بشرى، جواب، صالحه، ساوس، & الشيخ/مؤطر. (٢٠١٩). 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. (٢٠١٨). 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. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي بحث ميداني لأراء عينة من مدراء الاقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية. مجلة واسط للعلوم الانسانية، ١٥(٤٤).

م. م. ستار عواد ضميد. (٢٠١٩). 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 السكيثي. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٦(٢)، ٤١-٤١.

د. بوصنوبرة، عبدالله، د. حواوسة، & جمال. (٢٠١٨). الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية.

ياسر محمود حسين محمد. (٢٠٢١). الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركات التأمين السودانية في الفترة من ٢٠١٣-٢٠٢٠م (Doctoral dissertation, جامعة النيلين).

م. م. صبا نوري عطا الله. (٢٠١٨). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

عبد الوهاب، & بسمة عبد اللطيف أمين. (٢٠٢٣). ممارسات الهدم الخلاق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٦٤(٤)، ٨٠٧-٨٤٤.

عوادة، ر.، & رائد. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩(٢)، ٢٨٤-٣٠٧.

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

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

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ اقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة

☐ أكثر من ٤٥ سنة

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		
			١ تعتمد جامعتك على الإجراءات الرسمية والقانونية في اتخاذ القرارات.	
			٢ تركز جامعتك على تحديد الحقوق والواجبات في العمل.	
			٣ تعتمد جامعتك على التسلسل الهرمي لتدفق المعلومات وتنفيذ الأعمال	
			٤ تعتمد الإدارة بشكل دائم على رقابة العمل	
			٥ تلتزم الجامعة الأساتذة بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة	
الثقافة الابداعية				
موافق	محايد	غير موافق		
			٦ تهتم الجامعة بتوفير ظروف التي تساعدكم على الإبداع.	
			٧ تسعى الجامعة لتشجيع الأساتذة على تحسين مستواهم العلمي.	

٩	تهتم الجامعة بمقترحات وآراء الأساتذة.			
١٠	تساعد جامعتك على زيادة المعرفة والإبداع			
١١	توفر جامعتك المناخ الملائم لتحقيق الطموحات			
	الثقافة الداعمة	موافق	محايد	غير موافق
١٥	تدعوا الجامعة الأساتذة لتطوير البحث العلمي.			
١٦	تخلق الجامعة جو ملائم للتعاون بين الأساتذة.			
١٧	تحرص الجامعة على العدالة والمساواة بين الأساتذة.			
١٨	يعمل الأساتذة بجو أسري بالجامعة.			
١٩	يراعي المسؤولون بالجامعة الظروف الشخصية للأساتذة في المواقف الصعبة.			

الاستبيان الثاني: التفكير الاستراتيجي

فَقَّالَ Bonn (٢٠٠٥)، يُعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "العملية التي من خلالها المديرون يفكرون، يخططون، ويتصرفون بطريقة تتسم بالرؤية والبصيرة والإبداع، والتي تركز على المستقبل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (ص. ٣٣٦).

الرقم	التفكير الاستراتيجي	موافق	محايد	غير موافق
	التفكير التجريدي			
١	عادة ما أتعامل مع موضوعات جديدة غير مألوفة.			
٢	أفضل التعامل مع المواقف الغامضة.			
٣	أبتعد عن الإجراءات الإدارية إذا قيدت أفكارني			

			الإبداعية.	
			أقوم بجمع البيانات المفصلة عن المشكلات في أقل وقت ممكن.	٤
			أستخدم طرقاً مبتكرة في حل المشكلات.	٥
غير موافق	محايد	موافق	التفكير التخطيطي	
			أفضل التعامل مع المواقف الواضحة.	٦
			اعتمد بصورة كبيرة على الوصف الكمي للمشكلات الإدارية التي تواجهني.	٨
			جمع بيانات مفصلة عن المشكلات مع أخذ الوقت بعين الاعتبار.	٩
			استخدم طرقاً متعارف عليها في حل المشكلات	١٠
			أهتم بتحديد النتائج الممكنة قبل اتخاذ القرار .	١١