

## الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الاداء الاستراتيجي

م. د سعد مهدي حسين

### المخلص :

تعدّ ظاهرة المنافسة عبر التنوع المعرفي والثقافي للموارد البشرية العاملة في المنظمات التعليمية، والخلفية العلمية والثقافية للطالب بأعتبره الزبون الدائم من التحديات الحقيقية التي تعيشها تلك الكليات، الأمر الذي يتطلب منها العمل على اشاعة ثقافة تنظيمية تمكنها من استخدام مواردها البشرية بعدّها موجودات استراتيجية تحقق ذلك، وهذا ما يدعوها للسعي وبخطى حثيثة لخلق مجموعة من القيم والمعتقدات والاعراف والتقاليد تعمل بها وتطبق من خلال موارد بشرية تمتلك معارف ومهارات وقدرات تمكنها من استخدام تلك الثقافة وبما يقودها الى تحقيق أداء استراتيجي، يعمل على تحقيق رضا الزبون وولائه مقارنة بالمنافسين، إذ أن قدرة المنظمات في الوقت الحاضر ليس بكم الانتاج ونوعه فقط بل بنوعية الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة، المهارة، والقدرة ذات القيمة والتفرد العالين التي تحقق ذلك الأداء المستند الى ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج .

تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (110) استاذ في بعض الكليات الاهلية والحكومية وفي بغداد حصراً. وقد توصلت الدراسة الى أستنتاجات كثيرة منها ، أن تحقيق هذا الاداء الاستراتيجي يتطلب شيوع هذه الثقافة داخل المنظمة ابتداء من القيادة وانتهاء بالعاملين . كما توصلت الدراسة الى ضعف الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في بعض كليات مجتمع الدراسة ، مع وجودها وأستخدامها بقوة في البعض الآخر فضلاً عن تأثيرها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

### المقدمة

يعدّ موضوع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج من المواضيع الحديثة التي أبتدء الفكر الاداري الاستراتيجي الحديث تناولها، وخصوصا من قبل المنظمات الرائدة التي تناولت موضوع رأس المال البشري الاستراتيجي وأعتبرتها احد الأسس أو حجر الزاوية له ، وذات التأثير الكبير في عملها وبما يقودها الى تحقيق حصة سوقية اكبر وتحقيق رضا زبائنها . كما أن موضوع تحقيق الاداء الاستراتيجي يتطلب شيوع هذه الثقافة داخل المنظمة ابتداء من القيادة وانتهاء بالعاملين ، لاسيما في ما يتعلق بالقيم والمعتقدات

والتقاليد والطقوس، والتي تعدّ آليات لتحقيقها . ما ورد أعلاه هو ما حدى بالباحث الى تناول موضوع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وعلاقتها بالاداء الاستراتيجي لكونها للموارد البشرية الاستراتيجية العاملة داخل الكليات. تبعاً لما ورد أعلاه فقد تم تقسيم البحث الى المباحث الآتية :

### المبحث الاول - منهجية البحث

تم تقسيم هذا المبحث الى المحاور الآتية:

#### المحور الاول : المعضلة الفكرية للبحث، وفرضياتها

##### أولاً: المعضلة الفكرية

تعيش المنظمات العاملة في قطاع التعليم تحديات حقيقية تمثلت بشدة التنافس في بينهما للحصول على الحصة السوقية الأكبر من الطلبة وخصوصا الكليات الاهلية التي تنافس الكليات الحكومية، اضافة لذلك الدور الذي تمارسه الموارد البشرية العاملة لديها في تطبيق المناهج التعليمية المعتمدة لتأهيل الطلبة وتزويدهم بالعلوم الحديثة والذي يعتمد على نوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي تمثل الفلسفة او اللغة التي تتحدث بها تلك المنظمة والتي لا بد لها أن تبتدء وتنتهي بالنتائج التي تعمل على تحقيقها وعبر مواردها البشرية وخصوصا الاستراتيجية منها والتي يقع عليها العبء الأكبر لاداء هذا الدور الذي يمكنها من ذلك، نضف الى ذلك التنوع الثقافي للطلبة ، وهذا ما يتطلب تكوين آليات تشجيع من خلالها ثقافة الأداء العالي تكون عامل جذب للطلبة، إذ أن العاملين أصحاب العقول المتميزة والمبدعة موجود استراتيجي يتفوق على باقي الموجودات في الكلية، وهو موجود ثمين، وأساسي ومحرك وموجه لباقي موجوداتها أن أستند الى ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج وعلى الرغم من هذه الحقيقة فأن الاهتمام الجدي الكفوء بهذه الثقافة على مستوى المنظمات التعليمية العراقية، لا يزال دون المستوى المطلوب . لذا فأن الباحث يرى أن المعضلة الفكرية للدراسة يمتثل بالجدل الدائر، حول الآتي :

- ١- أختلاف النظرة الى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج بين الكليات الاهلية والكليات الحكومية، من خلال استخدامها بشكل فاعل .
- ٢- عدم وجود معايير دقيقة وواضحة للثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات .
- ٣- أختلاف النظرة الى دور وأهمية الزبون الذي تتعامل معه المنظمة ، ومستوى رضا الزبون الواجب تحقيقه عبر الاداء الذي تقدمه الموارد البشرية العاملة في تلك الكليات .

ولما تقدم فأن ما ورد أعلاه قد أثار لدى الباحث التساؤلات الآتية حول المعضلة الفكرية للبحث :

١- هل تعمل المنظمة وفق فلسفة تمثل لغتها التي تتحدث بها مع زبائنها من الطلبة؟ وأن كانت موجودة ؟ فما هو مستوى فاعليتها ؟ واستخدامه من قبل الكليات المبحوثة؟

٢- هل تسود الكليات المبحوثة ثقافة تنظيمية معينة تمكنها من الحصول على الموارد البشرية التي تمكنها من تحقيق الاداء الاستراتيجي ؟

٣- هل أن الموارد البشرية العاملة في تلك الكليات لديها القدرة على تحقيق الاداء الاستراتيجي بأستخدام القيم والتقاليد والاعراف السائدة؟

٤- ما هو مستوى الاداء الذي تحققه تلك الكليات موضوعة البحث ؟ وأين مكامن القوة والضعف فيها؟.

ان الاجابة على التساؤلات أعلاه سيتم التعرف عليها من خلال المعلومات التي تم الحصول والتي سيتم تناولها لاحقاً .

### ثانياً : فرضيات الدراسة

أن ما ورد أعلاه هو الذي جعل الباحث يمضي بدراسته، ليصيغ فرضيات تخضع للتطبيق والتي يتأمل منها أن تثبت صحتها من عدمه. وعليه فأن الفرضيات هي :

### الفرضية الرئيسة الاولى

إن مدى تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج لم يكن بالمستوى المطلوب بحيث تقود الى تحقيق الاداء الاستراتيجي الذي تنشده الكليات موضوعة البحث.

### الفرضية الرئيسة الثانية

تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الاستراتيجي، وقد تفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الاساسية الآتية:

1- تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج في متغير رضى الزبون

2- تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج في متغير النمو والتعليم

3- تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج في متغير كفاءة الهيئات الداخلية

4- تؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرالابداع

### المحور الثاني :-أهداف البحث وأهميته

أولاً: الأهداف يهدف هذا البحث الى تحقيق الآتي :

١- تغطية طروحات المعضلة الفكرية عبر أثراء الجدل الفلسفي في موضوعات

الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، الاداء الاستراتيجي وأستنباط العلاقة بينهما.

- ٢- الاجابة عن المشكلة الميدانية التي اثارها البحث والوصول الى تحديد مفهوم واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي للكليات موضوعة البحث.
- ٣- طرح منظورات فلسفية معرفية لموضوعات البحث المتمثلة بالثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، الأداء الاستراتيجي ، ومن خلال الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة، والتعرف على مضامينها الفكرية ، واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالبحث الحالي .
- ٤- دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والأداء الاستراتيجي.
- ٥- تحديد الأساليب المستخدمة من قبل الكليات في أشاعة الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج .
- ٦- بناء قاعدة معلومات لمتغيري البحث من خلال تحديد مفاهيم لكل منهما ، وكذلك أهميتهما، مع تحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرين.
- ٧- تحديد الأداء الاستراتيجي ومعوقاته في الكليات موضوعة البحث، مع تزويد الإدارة العليا فيها برؤية تطلعية يمكن من خلالها تطوير الثقافة التنظيمية العاملة لديها وجعلها تتماشى وما يتطلبه الاداء الاستراتيجي الذي تنشده .

### أهمية البحث :

تتجلى هذه الأهمية بتقديم الحلول والمقترحات لإدارة الكليات موضوعة البحث ووضعها موضع التنفيذ ، لغرض الارتقاء بمستوى أداءها وأيصاله الى المستوى الذي يمكنها من التنافس مع مثيلاتها والحصول على الحصة السوقية الأكبر ، كذلك الدور المهم الذي سوف تؤديه هذه الدراسة، في تطوير قابليات الموارد البشرية في حل المعضلات التي تواجهها في عملها داخل هذه الكليات، وبما يحقق مقدرات إضافية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تقابلها، وفي سعيها لتحقيق تفوقها.

أما بخصوص المنهجية المعتمدة في هذا البحث فسوف تكون دراسة أستطلاعية مقارنة في بعض الكليات الحكومية والكليات الأهلية والموجودة داخل بغداد حصرا لغرض معرفة أثر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الاداء الاستراتيجي .

### الاساليب الاحصائية :

تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وكالاتي :

- ١- الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى أستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

٢- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابة عن وسطها الحسابي الموزون ، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها وهو نسبة مئوية.

٣- معامل الانحدار البسيط : وهو برنامج لقياس تأثير متغير تفسيري في آخر مستجيب.

٤- اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٥- اختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار

### المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

#### المحور الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مفهوم ضمن حقل الدراسات المنظمة والادارية وهي تصف الاتجاهات ، الخبرات ، المعتقدات، في أي منظمة أذ يراها (David,2005:326) على انها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والزبائن، والطريقة التي بها يتم انجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء المنظمة . ويشير (Patrik:2008,1) الى الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة محددة من القيم والمعايير المشتركة الموجودة لدى العاملين والمجاميع في المنظمة والتي تسيطر على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح خارجها . وتبعاً لذلك فإن الباحث يعرفها على أنها مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والطقوس والرموز التي نجدها لدى العاملين، والتي توجه سلوكهم وتدفعهم لتحقيق النتائج التي ترغب بتحقيقها المنظمة. ان السؤال الذي يطرح نفسه هو من أين تأتي ثقافة المنظمة؟، وتجيب على هذا التساؤل (Jones,2004:207) من إنها تأتي من خلال تطوير تفاعل أربعة عوامل هي :

أولاً- السمات الخاصة لشخصيات العاملين : عندما ننظر للثقافات المنظمة يلاحظ أختلافها من منظمة الى أخرى ،وسبب ذلك هو وجود العاملين ذوي الشخصيات والثقافات المختلفة التي قامت المنظمة بعملية جذبهم واختيارهم والأحتفاظ بهم .  
ثانياً- أخلاقيات المنظمة : وتشمل القيم المعنوية، المعتقدات والأدوار التي تم وضعها بطريقة ملائمة لأصحاب المصالح وللمنظمة بهدف التعامل مع بعضهم البعض ومع بيئتها.

ثالثاً- حقوق الملكية : هي الحقوق التي تعطىها أي منظمة الى أعضائها للحصول على حق استخدام مواردها ، مثال ذلك توزيع الأرباح والعوائد على موظفي المنظمة.

رابعاً- الهيكل التنظيمي : وهي نظام رسمي للمهام والصلاحيات والعلاقات التي تضعها أي منظمة للسيطرة والرقابة على أنشطتها ، وهو الذي يحدد طبيعة العمل في المنظمة .

### المحور الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

إنّ المتتبع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع تصنيف الثقافة التنظيمية، يجد ان هنالك مجموعة من التصنيفات، وكل منها تعكس نظر الكاتب او الباحث تبعاً لما تناوله في بحوثه او ما تعرف عليه من خلال تعامله مع مجموعة من المنظمات العاملة ضمن قطاعات العمل المختلفة ، ونلعا لذلك فإنه سيتم تناول التصنيفات التي ظهرت في بداية الالفية الثالثة والتي تتلائم وموضوعة البحث وهذه التصنيفات هي:

#### أولاً- تصنيف (Harison,2004) : صنفها الى الآتي:

- ١- ثقافة القوة : وهي التي يمكن ملاحظتها في المنظمات الصغيرة، وهي تعتمد على مصدر القوة المركزية في المنظمة وتأثيراتها على العاملين، وهذه الثقافة لديها القدرة على التحرك بسرعة لمواجهة الفرص أو التهديدات التي تواجهها .
- ٢- ثقافة الدور : تعتمد هذه الثقافة على المنطق والرشد ، وهي بطيئة التغيير لحين ما تتخذ الادارة العليا القرار في عملية التغيير الثقافي الذي تحتاجه المنظمة.
- ٣- ثقافة المهمة : وهي الثقافة التي تتوجه نحو الوظيفة ،أو المنتج، أو تجهيز الخدمة، وهي التي تعمل على جلب الموارد الملائمة والأشخاص الملائمين للمواقع المناسبة داخل المنظمة .
- ٤- الثقافة الشخصية : وهي ثقافة غير اعتيادية موجودة في كل المنظمات وهي التي تمثل قيم ومعتقدات العاملين الذي يعملون داخلها، وتؤثر فيها عند إنجاز المهمات التي توكل إليهم إنجازها .

#### ثانياً- تصنيف (Mcnmara,2006) : صنفها الى الآتي:

- ١- الثقافة الأكاديمية : وهي الثقافة التي يكون فيها موظفي المنظمة ذوي مهارات عالية ويميلون للبقاء فيها، وتكون بيئة المنظمة لمثل هذه الثقافة بيئة مستقرة وفيها يستطيع العاملون تطوير مهاراتهم .
- ٢- ثقافة الفرق المهارية: وهي الثقافة الخاصة بالموظفون العاملون في المنظمات التي تتطلب أعمالها مهارات عالية، لكون هذه المهارات لها قيمة عالية ويتصف



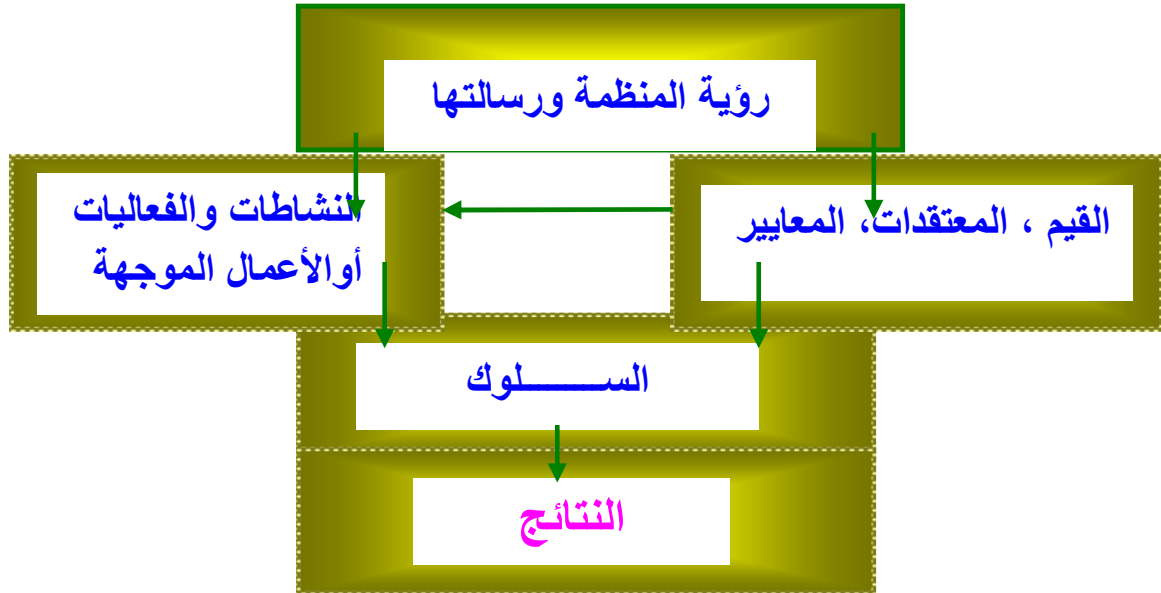
- حاملية هذه الثقافة بكونهم أحرار في التصرف، ويستطيعون الحصول على المهنة بأي وقت. وهذا النوع من الثقافة يكون في المنظمات عالية الخطورة .
- ٣- ثقافة النوادي : وهي الثقافة السائدة في المنظمات التي يكون موظفيها يمتلكون القدرة على التكيف معها لكونها تعمل على تحقيق الاهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها، فضلا عن إنها تمكن العاملين من العمل في عمق المنظمة .
- ٤- الثقافة المحصنة: وهي التي لا يكون فيها قدرة للعاملين بالتوافق معها ولذلك أن سرعة دورن العاملين في مثل هذه المنظمات تكون عالية، وخصوصا في الكفاءات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة

تصنيف منظمات : ٢٠٠٢-٢٠٠٦, NASA, GAO, OPM, DEO إذ يصنفونها الى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج، أو ما يسمى بثقافة الأداء العالي . أن ما يهمننا في هذا العرض هو الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج التي تحدد كيفية استجابة المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، وكيفية تنظيم عملها وهيكله أنشطتها اليومية، وأسلوب نشر ومكافأة مديريها الموهوبين والمهنيين. وهي كذلك تحدد التفاعل الاجتماعي المستخدم لإنجاز العمل والعلاقات الطبيعية بين العاملين والمنظمة ، ليصبح العاملين جزء من المنظمة ، وكذلك ايجاد النعمة الموجهة الى زبائن المنظمة، وكل ذلك لاغراض تحقيق هذه النتائج التي تعمل المنظمة على إنجازها.

### المحور الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

يشير (Lear,2006:6) الى اننا عندما نتكلم عن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج فأنا نعني أولا الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والمرتبطة بالأداء الاستراتيجي. أما (Sanches,2006,2) فيعرفها على أنها ثقافة النجاح للمنظمات وعبر استخدام أربعة عناصر أساسية فيها هي ، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأشخاص، الإجراءات. أما مكتب المحاسبة الأمريكي العام وإدارة الأشخاص الأمريكي، ومنظمة العمل الأمريكية، ووكالة ناسا الفضائية (2006,2004) فيعرفون الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج على أنها الثقافة ذات التأثير الشمولي في كيفية تأدية وظائف المنظمة من قبل العاملين، وبما يؤدي الى تحقيق النتائج المطلوب إنجازها من قبل المنظمات ويعرف كل من (McSween & Matthews,2006:4) الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج على أنها القيم والأنشطة المستندة الى رؤية أو رسالة المنظمة والتي تقود الى السلوك الذي يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها أي بمعنى ليس فقط ما نفعله؟ بل لماذا نفعله ذلك؟ كما هو في الشكل (1).

## شكل (1) العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج



بتصرف من قبل الباحث بالاستفادة من أفكار  
(McSween & Matthews,2006:4 )

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج الى أنها ثقافة الاستثمار في الموارد البشرية وبما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات والتي يكون تأثيرها شاملاً لتحقيق النتائج المرغوبة من قبل المنظمة.

#### المحور الرابع: إجراءات تكوين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

إنّ العنصر الرئيس في الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج هو مدى أسهام العاملين في اتخاذ القرارات بشكل مباشر، مثال ذلك مشاركتهم في نشاط التخطيط الذي يساعد على تطوير الاهداف المنظمة ، كذلك أسهاماتهم التي تساعد على زيادة فهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وبما يقود الى تحقيق أداء ستراتيجي، وتبعاً لذلك نجد أن هنالك مجموعة من الباحثين قد تناولوا هذه الاجراءات التنفيذية وعلى وفق منظورهم وكما يأتي:

أولاً-منظور (Lear,2006)

يشير (Lear,2006:6) الى ان عملية بناء هذه الثقافة تبتدء من الآتي:

#### 1- البدء من قمة الهرم التنظيمي

يوجد في المنظمات قادة، مديرين عامين ، مديرين تنفيذيين، وهؤلاء يرغبون بتكوين ثقافة الأداء الستراتيجي، والتي يرغبون بنقلها وتعليمها الى العاملين في المنظمة. لذا يجب البدء



بعملية التغيير الثقافي المطلوب من قمة المنظمة الى أسفلها . وهذا هو نفس ما اشار اليه (Kotter,2004) في دراسته المنجزة في جامعة هارفارد الى ان الجهود الفردية لايمكن ان تنجح في خلق التغيير الثقافي المنشود، إذا ابتدأ من اسفل المنظمة، بل يجب البدء بالتغيير من أعلى أو قمة المنظمة.

### ٢- قياس التغيير الثقافي

المنظمة بحاجة الى ثقافة تنظيمية جيدة لكي تعلم ماذا يحدث فيها ، وعندما يقال قياس التغيير الثقافي فالأشارة بذلك الى قياس مستويات الثقة لدى العاملين في عملية التغيير ، وكذلك مدى تكييف هذا التغيير الثقافي مع الغرض الذي من اجله وجدت المنظمة ورؤيتها، وأهدافها ومدى توافق ذلك أيضا مع ما يقوم به المديرون التنفيذيون من خطوات لعملية التغيير الثقافي هذا. كما تجدر الملاحظة الى أن المديرين التنفيذيين ، أو من يقوم بعملية التغيير الثقافي يحتاجون الى ثلاث خطوات لكي ينجحوا بالعمل ، هي الدعم الكامل من الادارة العليا، الحصول على المعلومات اللازمة، القدرة على إجراء عملية التغيير.

### 3- التعريف الواضح لرسالة المنظمة وأهدافها وقيمتها

تعد رسالة المنظمة أو الغرض الذي أنشأت من اجله هي الوسيلة او الاداة التي توفر التوجه الذي تعمل من خلاله ، وأما الاهداف فهي الغايات النهائية التي تبحث المنظمة لتحقيقها، وأما القيم فهي التي توفر الدليل الذي يستخدمه العاملين لإنجاز رسالتها.

### 4- توجيه انتباه جميع العاملين والمشرفين

والمقصود هنا الى أين تريد المنظمة ان تذهب ، أو تمضي ولماذا تم أخذ هذا المقياس . إذ أن ذلك يمثل امتلاك المنظمة لخارطة طريق جيدة لما تريد ان تصل إليه وكيف تنجز ذلك ؟ لأنها سوف تمتلك أفكاراً جيدة لما تريد ان تنجزه ، وكيف تقوم بمختلف الاعمال لكي تصل الى هدفها؟ وذلك يتطلب قيام المنظمة بعملية التخطيط الجيد لعملية التغيير الثقافي .

### 5- البدء بتعليم المديرين في المنظمة

والمقصود هنا تعليمهم كيف يخلقون بيئة العمل الضرورية للثقافة الجديدة لكي تسمح للمنظمة بالنمو والتقدم، فلا بد من أن يتم تعليم المديرين كيف يتفاعلون مع العاملين وما هي الأدوار التي يجب أن يلعبوها؟ مع ترك الأدوار القديمة التي تحد من عملية التغيير الثقافي الجديد وأول هذه الأدوار التي يلعبها المديرون ، هو بناء الثقة .

### 6- تحمل الجميع المسؤولية الشخصية في عملية التغيير نحو هذه الثقافة

يجب ان لا يقتصر تحمل المسؤولية على القادة والمديرين فقط ، بل يشمل ذلك العاملين و فرق العمل المسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل الذي يقود الى الاداء الاستراتيجي، وما هي الإجراءات الواجبة اتخاذها لتحقيق ذلك؟ كما يجب ان تكون المعايير لغرض تقييم أو قياس مدى صحة القرارات المتخذة عند تحمل المسؤولية في عملية التغيير.

**ثانياً- منظور (Briggs, 2005)**

تشير الباحثة في دراستها التي أستمريت لمدة ثمان سنوات، الى أن بناء ثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في موقع العمل يتطلب اعتماد مجموعة من الخطوات تتمثل بالآتي :

**1- تأسيس عدة إستراتيجيات**

والمقصود هنا صياغة عدة ستراتيجيات لتحسين التواصل والتعاون بين القيادة ومرؤوسيههم وبين أعضاء المنظمة أنفسهم، والتعاون في اتخاذ القرار، ويتم ذلك من خلال التواصل مع قابليات العاملين وتعريفهم بالتحديات التي تواجه المنظمة، وما طبيعة القرارات التي يجب اتخاذها بهذا الخصوص لكي تبقى المنظمة ذات أداء ستراتيجي.

**1- تطبيقات الثقافة** وهي التي تمارس ضمن المستوى الظاهر للثقافة وعبر العناصر الملموسة مثل اللغة وأسلوب العمل المعتمد في المنظمة .

**2- العادات** وهي معايير السلوك في المنظمة، والتي تعكس قيمها ومعتقداتها، والتي توفر دليلاً للطريقة التي يعمل من خلالها الأفراد ومجاميع العمل .

**3- المعتقدات** وهي الافتراضات التي يحملها الأفراد حول المنظمة والحالة الموجودة ضمنها حول تطبيقات العمل، وكيف يتخذ الأشخاص القرار؟ وكيف يعمل الفريق معاً؟ وطريقة حل مشاكل العمل .

**4- القيم** وهي الأفكار الموجودة في أذهان أعضاء المنظمة كعرفة دفيئة حول ما هو الصحيح وماهو الخطأ؟ ، وأيضا العدالة والأنصاف من عدما .

**ثالثاً: منظور كل من (Worley; 2005)**

يشير الباحث الى امكانية بناء الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج من خلال أتباع الآتي: ابتداءً صغيراً وأعمل بشكل اكبر، بناء الثقة بين العاملين والمنظمة وبين زبائنهم وأصحاب المصالح كافة، توليد أو تحقيق التعاون داخل المنظمة، الانتاجية الملهمة، والتي تخلق الهمة والحماس نتيجة لعوائدها ، النشاط الحيوي الذي يقود الى تحقيق أهداف المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي تعاوني.

**المبحث الثالث: الاداء السراتيجي أطار فكري ومفاهيمي****المحور الاول: مفهوم الاداء السراتيجي**

يعدّ الاداء السراتيجي من المفاهيم الحديثة التداول وقد اقترن ظهوره مع الادارة السراتيجية ، ومن خلال تحديد مكوناته حسب أهميتها ومستوى استخدامها من أجل تحسين مستوى اداء المنظمة ، بل يذهب البعض بأعتبره من متغيرات القيادة السراتيجية ، وله الدور الكبير في تطوير الاداء المنظمي، من خلال تركيزه على الفاعلية والكفاءة للمنظمة وهو يعكس قدرتها على تحقيق اهدافها السراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف

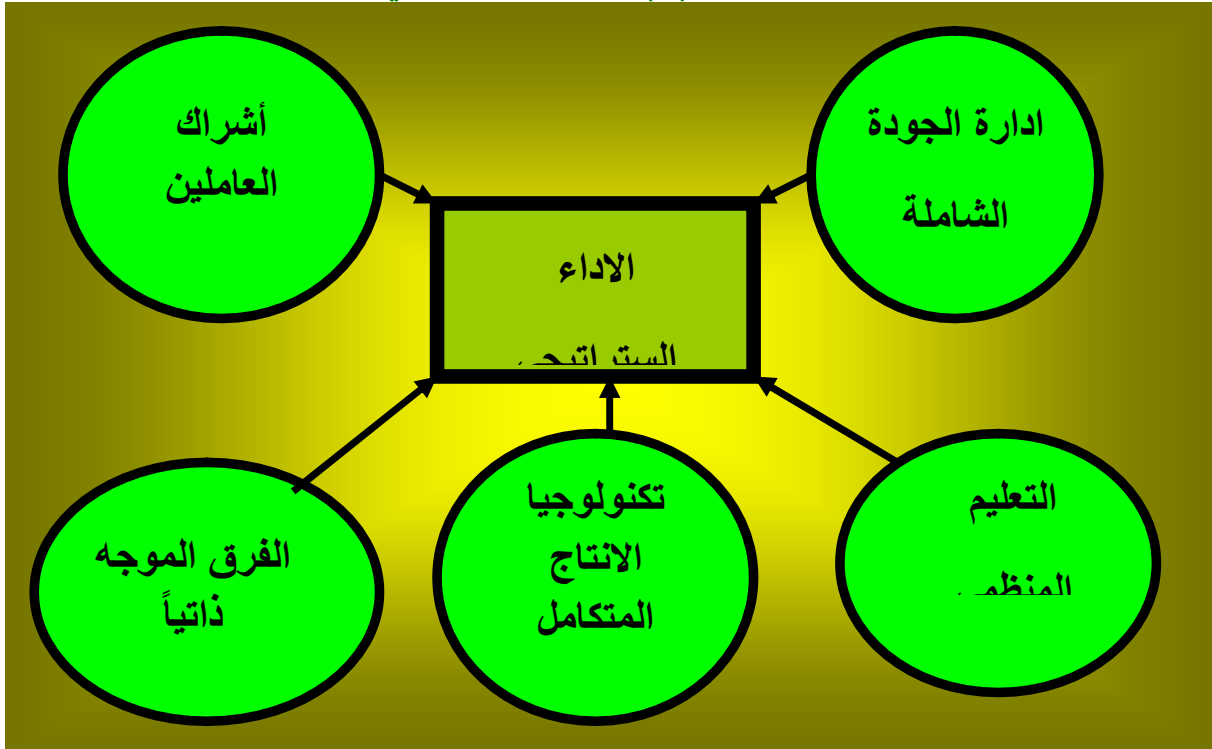
ويظهر الجدول (1) بعض المفاهيم التي تم تناولها من بعض الباحثين والمفكرين ونظرتهم اليه.

### جدول (1) مفهوم الاداء الاستراتيجي بحسب بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	الكاتب	ت
النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها	Whellen & Hunger 2000	1
منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي	Glunk & Wildrom 2000	2
الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال مؤشري هما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة.	Daft;2001	3
هو جوهر الادارة الاستراتيجية ويرتبط بالاهداف بعيدة الامد.	Robbins; 2002	4
هو الاداء العالي الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة	Peter;2005	5
بأنه الاسلوب الشامل للعمل الذي يؤثر في الرضا المتوازن لجمهور المنتفعين الاستراتيجيين وكذلك الزيادة في امكانية النجاح بعيدة الأمد للمنظمات .	Ginsberg; 2006	6

اضافة لما ورد أعلاه فإن قسم آخر من المفكرين ينظر الى الاداء الاستراتيجي بكونه الاداء العالي الذي هو حصيلة تفاعل مجموعة مكونات كما هو في الشكل (2) والاداء الاستراتيجي هو الذي يقود الى تفوق المنظمة خلال تحقيق منافع كثيرة عبر المهارات والمواهب والقدرات التي يمتلكها (Keley & Brain;2007:12) (Schermmerhorm et al;2002:85)، وهذه المكونات هي أشراك العاملين ، الفرق الموجه ذاتيا، ادارة الجودة الشاملة، التعليم المنظمي وتكنولوجيا الانتاج المتكامل .

شكل (2) الاداء الاستراتيجي



بتصرف من الباحث بالاستناد الى الياسري 86:2007

المحور الثاني مداخل ومقاييس الاداء الاستراتيجي

أولاً : مداخل دراسة الاداء الاستراتيجي

يشير كل من (Grant;2000:45) (Daft;2001:109) (عبيد105:2003) ( الياسري:2006: 88) الى أنه يمكن دراسة الاداء الاستراتيجي عبر اعتماد احد المداخل الآتية:

1- مدخل تعظيم الربح

أن المنافسة تتطلب تحقيق الربح وذلك لأن مصلحة أصحاب المصالح تتطلب تحقيقه لأغراض ضمان البناء والنمو للمنظمة وضمان استمراريتها، ورغم أهمية هذا المدخل ألا أنه يثير مجموعة من التساؤلات عن نوع الارباح الواجب تحقيقها لهذا الغرض، فهل هي الارباح المحاسبية ، او القيمة الاقتصادية والذي هو أكثر قبولاً من غيره.

2- مدخل تعظيم قيمة المساهمين

تعظيم ثروة المالكين من خلال تعظيم قيمة السهم السوقية ، ويعدّ مدخل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها من أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها لهذا الغرض.

### 3- مدخل القيم التنافسية

بموجبه يتم النظر الى الاداء الاستراتيجي عبر مؤشرين الاول مستوى التركيز أن كان الاداء داخلياً / خارجياً من خلال علاقة المنظمة بالبيئة، والثاني الهيكل التنظيمي فيما إذا كان مستقراً او مرن ، وما هي القيم التي تعتمدها المنظمة لتطبيق هذين المؤشرين.

### 4- مدخل القيمة المضافة

ينظر للاداء الاستراتيجي على وفق هذا المدخل على أنه دالة للاداء المالي والتشغيلي ومعدل الابداع ورضا الزبون ، عبر تحويله الاهداف الاستراتيجية الى أهداف تشغيلية على مستوى الاعمال والمستوى الوظيفي لخلق القيمة المضافة .

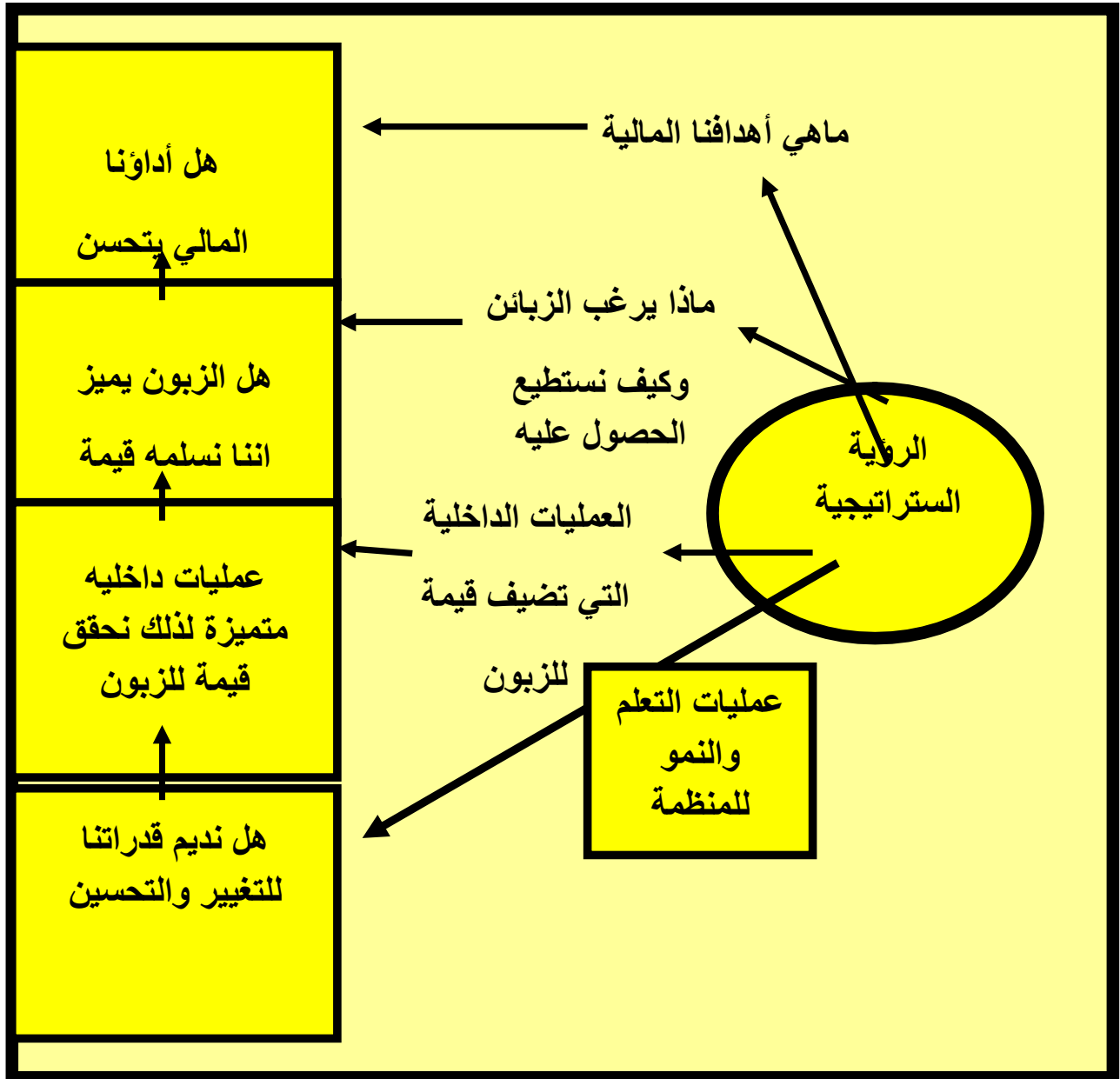
### 5- المدخل المقارن

المقارنة مع المنظمات الأخرى كأساس لتحسين الاداء ، ويعتمد هذا المدخل على اختيار مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتقويم الاداء المالي ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز القدرة على التنافس من خلال (الرؤية الاستراتيجية ، التركيز على الزبون ، الموارد والقدرات، خلق القيمة، تركيز الجودة).

### ثانياً : مقاييس الاداء الاستراتيجي

تعد القدرة على قياس أي مكون هي القدرة على التعرف عليه ،أذ ان انظمة القياس تمد المنظمة بأمكانية معرفة قياس توقعات المساهمين ، وكيف تمارس المنظمة عملية التنافس مع المنظمات المماثلة في القطاع الذي تعمل فيه وبما يؤثر على توجه المستهلك نحو منتجاتها او يتوجه الى المنافسين لذا يعد تنفيذ نظام قياس الاداء الاستراتيجي الذي تعمل المنظمة على تحقيقه نقطة جوهرية لأدارتها الاستراتيجية المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية ، ويشير (Wheelen & Hunger;2004:252) أن أي نظام يستخدم لقياس الاداء الاستراتيجي يجب ان يعمل على تزويد العاملين بأرتباط هرمي يربط بين الاستراتيجي والاهداف ،أذ يقود ذلك الى التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، كما أنه يساعد على تحديد الاسبقية بين القرارات البديلة عن طريق التركيز على المقاييس التي تؤدي الى التنفيذ الصحيح لجميع مستويات المنظمة . ولاغراض البحث فقد ارتأى الباحث استخدام المتغيرات التي جاء بها كل من (Hill & Pullen;2004:2) لقياس الاداء الاستراتيجي وهذه المتغيرات هي العلاقة مع الزبون وتحقيق رضاه، وكذلك تعلم العاملين وتعلم المنظمة ، والابتكار والابداع، وكفاءة عملياتها الداخلية ، وهي تستخدم لتقييم أنشطة المنظمة الاستراتيجية وكما هو موضح في الشكل (3).

شكل (3) قياس الاداء الاستراتيجي



Source: Hill & Pullen ;2004:2

وهذه المقاييس المشار اليها لها مجموعة من الوظائف تؤديها داخل المنظمة وتتمثل هذه الوظائف كما يشير اليها (Hill & Pullen;2004:33) بتحدد بالآتي:

وظيفة الاتصالات الداخلية : وهي الوظيفة التي تمكن المدراء التنفيذيين من ايصال ما يجب تنفيذه من اولويات استراتيجية من قبل العاملين في المنظمة ومتابعة ذلك التنفيذ، اذ ان ذلك يقود الى عملية تحسين الاداء والتركيز على الاولويات الواجب تنفيذها.

وظيفة إدارة الاعمال: تعمل المقاييس التي تقيس الاداء الاستراتيجي على تزويد المنظمة بالفكرة الرئيسة ونقاط التركيز لأطار عمل الإدارة.

وظيفة دعم القرار: يؤدي المقياس للاداء الاستراتيجي الى توفير معلومات يمكن استخدامها كأداة في عملية التخطيط لأتخاذ القرار عند عملية التطوير التي تقوم بها المنظمة ، مثال ذلك قيام متخذي القرار بأستخدام البيانات التي يتم الحصول عليها من المقياس في تحديد نوع البرامج التي يحتاجها النظام .

وظيفة الاتصالات الخارجية : المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقياس يمكن استخدامها من قبل المدراء التنفيذيين لاعلام زبائن المنظمة والدائنين عن اولويات الوكالة والتي تكون حاسمة للحصول على ثقة واحترام حملة الاسهم.

اضافة الى الوظائف اعلاه فإن قياس الاداء الاستراتيجي يحقق منافع عديدة للمنظمة تتمثل بتحديد ثقافة المنظمة ، أدامة عمل المنظمة من خلال التركيز على الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، تطوير الثقة بين زبائن المنظمة والدائنين، تشخيص وتحديد حاجات الزبائن. (Krikendall;2005:4)

#### المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

ان المنظمات ذات الاداء الاستراتيجي تعتمد على ثلاثة قدرات رئيسة لغرض مواجهة التحديات اعلاه هي العاملون، الأنشطة ، التكنولوجيا ، واهم فقرة من هذه الفقرات هم العاملون وتحديد اولئك الذين يمتلكون القدرات العالية والتميزة والفريدة والمتنوعة بكونها عقول متميزة لديها القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتعمل ضمن ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج .لذا يشير (Coyne, et al :2004:44) الى ان نجاح اي منظمة يتطلب منها تحديد قدراتها الجوهرية التي تؤثر على استراتيجية المنظمة التي تتبناها، والتي تقودها الى تحقيق اداء استراتيجي ، وفي أطار تحديد هذه القدرات في أطار النظرة المستندة للموارد يبرز دور مكونات المنظمة المتمثلة بالموارد البشري الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، أذ أن أي منظمة مهما امتلكت من موارد وتقنيات لاتستطيع تحقق ذلك الاداء في عملها من دون امتلاكها لهذه الثقافة التي توظف لانتاج خدمة مختلفة وفريدة لايمكن للمنافسة من تقليد سماتها ويرغب المستهلك فيها بحيث يرضى ان يدفع مقابلها ثمناً يفوق ما يبتاع به الخدمات التي يقدمها المنافسون وصولاً الى تحقيق أداؤها الاستراتيجي .

(Marterella :2003:55) ، (Ferary: 2005:6)



المحور الاول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة للمنظمات المبحوثة :  
يتضمن هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل نتائجها وعلى ضوء الفرضيات التي جاء بها لذا تم تقسم هذا المبحث الى المحاور الآتية:  
اولاً: عرض نتائج الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج للكليات الأهلية  
يشير الجدول رقم (2) الى أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي موزون قدره (3.9) وهو يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبتشتت ومعامل اختلاف منخفضين من خلال انحراف معياري ومعامل اختلاف (0.61) و(15%) على التوالي. مما يشير الى ان الكليات الاهلية تعترف بأهمية وقيمة الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، وتعمل على توفير مناخ تنظيمي يساعد المنظمات والعاملين فيها على تحقيق الاداء المتميز . واستخدمت الفقرات من (1-12) لقياس هذا المتغير ، اذ حصلت الفقرة (7) المناخ التنظيمي السائد في تطوير أهدافها باستمرار ، على أعلى وسط حسابي (4) وبتشتت ومعامل اختلاف منخفضين (0.57) و (14.9%) على التوالي ، فيما حصلت الفقرة (1) على أدنى وسط حسابي (3.6) وبتشتت ومعامل اختلاف (0.88) و (24.4%) . فيما حصلت الفقرة (4) الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها على أدنى وسط حسابي بلغ (3.2) وبأنحراف معياري ومعامل أختلاف بلغا (0.72) (22.5%) على التوالي مما يؤكد ما أشرنا اليها أعلاه.

جدول (2) تحليل نتائج قياس الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الكليات الأهلية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التشتت
اولاً: الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج	3.9	0.61	15.6%
1- تقيم قيادة الكلية ثقافتها التنظيمية الموجودة باستمرار وتسعى ان تجعلها موجهة نحو النتائج المتمثلة بتحقيق أداؤها الاستراتيجي .	3.9	0.88	22.5%
2-يوجد لدى الجميع في هذه الكلية وبخاصة المسؤولين فيها فكرة عن قيمها ومعتقداتها المشتركة وافتراضاتها حول النظر لرسالتها وأهدافها	4	0.80	20%
3- تخطط قيادة الكليه لجعل الموارد البشرية في هذه الكلية تعرف ما الذي تبغيه من وجودها في المجتمع ولماذا تخدمه.	3.9	0.84	21.5%

22.5%	0.72	3.2	4- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها .
19.2%	0.75	3.9	5- جميع العاملين في هذه الكلية يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها ونبذ الأشياء الغريبة الداخلة
17.9%	0.70	3.9	6- لدى الكلية أنظمة لإدارة الأداء الامثل وممارسة الطقوس والشعائر المفيدة لان تكون أداة لتطوير أهدافها باستمرار.
17.1	0.65	3.8	الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية تساعد على تمكين العاملين فيها واحتوائهم في أعمال خدمة لصالحها باتجاه تحقيق أهدافها و رسالتها المجتمعية.
14.5	0.57	4	7- المناخ التنظيمي السائد في الكلية يساهم على التخويل المناسب للصلاحيات لكل رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات
19.5	0.78	4	8- تشجع الكلية الإبداع والمبدعين من العاملين الذين يتميزون في حل المشكلات الصعبة خصوصا.
13.5	0.55	4	9- العمادة والإدارة والتدريسيين يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق اداء ستر التيجي
18.4	0.72	3.9	10- يوجد توجيه من قبل الكلية نحو مشاركة العاملين في بعض القرارات التي تمنح الكلية ميزة تنافسيه.
21.7	0.74	3.4	11- لاتتعامل العمادة مع قدرات العاملين وإمكانياتهم بشكل منصف ولما فيه خدمة مباشرة للكلية.
16.9	0.66	3.9	12- أعتقد ان الكلية تتعامل مع حالة الصراعات والخلافات الشخصية والجماعية بشكل كفوؤ.

## ثانياً : عرض نتائج الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج في الكليات الحكومية

يشير الجدول (3) الى ان هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.2) وهو فوق الوسط الفرضي وبتشتت ومعامل اختلاف (0.72) و(22.5%) على التوالي، الامر الذي يعكس مستوى أنسجام اجابات أفراد العينة البحث حول ضعف توافر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في تلك الكليات . تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-12)، إذ حققت الفقرة (4) الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب والمهارات التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها أعلى وسط حسابي (3.6) وبتشتت ومعامل اختلاف بلغا (1) و(27.7%) على التوالي، فيما حصلت الفقرة (3) على أقل وسط حسابي (3.1) وبتشتت عال في الاجابات (1) ومعامل اختلاف (32.2%) على التوالي مما يؤكد ما اشرنا اليه اعلاه.

## جدول (3) تحليل نتائج قياس الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الكليات الحكومية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التشتت
اولاً: الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج	3.2	0.72	22.5%
1- تقييم قيادة الكلية ثقافتها التنظيمية الموجودة باستمرار وتسعى ان تجعلها موجهة نحو النتائج المتمثلة بتحقيق أداؤها الاستراتيجي .	3.3	0.87	26.8%
2- يوجد لدى الجميع في هذه الكلية وبخاصة المسؤولين فيها فكرة عن قيمها ومعتقداتها المشتركة وافترضاها حول النظر لرسالتها وأهدافها	3.3	0.72	21.8%
3- تخطط قيادة الكليه لجعل الموارد البشرية في هذه الكلية تعرف ما الذي تبغيه من وجودها في المجتمع ولماذا تخدمه.	3.1	1	32.2%
4- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست عامل جذب للمواهب التي تحتاجها الكلية لتحقيق رسالتها وأهدافها .	3.6	1	27.7%
5- جميع العاملين في هذه الكلية يتحملون المسؤولية المشتركة للدفاع عن ثقافتها ونبذ	3.2	0.66	20.2%

الأشياء الغريبة الداخلة			
3.1	0.73	23.5%	6- لدى الكلية أنظمة لإدارة الأداء الامثل وممارسة الطقوس والشعائر المفيدة لان تكون أداة لتطوير أهدافها باستمرار.
3.3	0.85	25.7%	الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية تساعد على تمكين العاملين فيها واحتوائهم في أعمال خدمة لصالحها باتجاه تحقيق أهدافها و رسالتها المجتمعية.
3.5	0.93	26.5%	7- المناخ التنظيمي السائد في الكلية يساهم على التخويل المناسب للصلاحيات لكل رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات
3.4	0.78	21.6%	8- تشجع الكلية الإبداع والمبدعين من العاملين الذين يتميزون في حل المشكلات الصعبة خصوصا.
3.4	0.88	25%	9- العمادة والإدارة والتدريسيين يعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق اداء ستر التيجي
3.2	0.68	21.5%	10- يوجد توجيه من قبل الكلية نحو مشاركة العاملين في بعض القرارات التي تمنح الكلية ميزة تنافسيه.
3.3	0.79	23.9%	11- لاتتعامل العمادة مع قدرات العاملين وإمكانياتهم بشكل منصف ولما فيه خدمة مباشرة للكلية.
3.4	0.85	25%	12- أعتقد ان الكلية تتعامل مع حالة الصراعات والخلافات الشخصية والجماعية بشكل كفوء.

ثالثاً: نتائج تحليل الاداء الاستراتيجي ومتغيراته في الكليات الأهلية  
يتضمن هذا المحور تحليل نتائج الاداء الاستراتيجي ومتغيراته من حيث الاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف إذ كانت النتائج كما يأتي :

## 1- الاداء الاستراتيجي

يظهر الجدول (4) نتائج تحليل الاداء الاستراتيجي ، أذ كان الوسط الحسابي (3.9) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.65) و (17.5%) يعكس انسجام عال في اجابات افراد العينة وبما يؤشر لدى الباحث تحقق الاداء الاستراتيجي لدى المنظمة اعلاه. حصلت الفقرة (6) تطبق المنظمة أنظمة مراقبة استخدام موجوداتها لاغراض تحقيق الاداء الاستراتيجي على أعلى وسط حسابي بلغ (4) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.69) و (17.2%) على التوالي يؤشر للباحث وجود المعايير أعلاه، فيما حصلت الفقرة (5) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.8) وأنحراف معياري ومعامل اختلاف منخفضين بلغا (0.87) و (22.8%) على التوالي

## ٢- متغيرات الاداء الاستراتيجي

أ- رضى الزبونون: يظهر الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير رضى الزبونون في الكليات الأهلية ، أذ كان الوسط الحسابي (3.6) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغ (0.53) و (14.7%) على التوالي مما يؤشر للباحث تحقق رضى الزبائن المتعاملين مع هذه المنظمة الا انه لم يرقى للمستوى الاستراتيجي، فيما حصلت الفقرة (2) تحقيق رضى العاملين من خلال وجود أنظمة حوافز مناسبة تتناسب ومستوى الاداء المتحقق على أدنى وسط حسابي بلغ (3.5) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (1) (28.5%) على التوالي ، مما يظهر عدم انسجام اجابات افراد عينة البحث على أنظمة الحوافز المعمول بها لدى تلك المنظمات .

ب- النمو والتعليق: يظهر الجدول (4) أن هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي قدره (3.7) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبما يشير الى وجود النمو والتعلم لدى هذه المنظمات وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف منخفضين بلغا (0.63) و (17%) يشير الى انسجام اجابات افراد العينة . حصلت الفقرة (2) الزيادة في نسب تحديث التكنولوجيا المستخدمة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.7) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.81) و (21.8%) على التوالي ، اذ أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وزيادة نسبة الاستخدام تساعد المنظمات العاملة ضمن قطاعاتها على تقديم افضل الخدمات ، كذلك أن زيادة معارف العاملين بأوجه استخدامها يؤدي الى اداء استراتيجي تبحث عنه المنظمات. فيما حصلت الفقرة (1) الزيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة على أدنى وسط حسابي بلغ (3.2) وأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.82) و (25.6%).

## جدول رقم (4) نتائج تحليل الاداء الاستراتيجي ومتغيراته في الكليات الأهلية

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتم حصول على الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية بأستخدام أنظمة الاداء الاستراتيجي	3.9	0.74	%18.9
2	تقوم المنظمة بالقياس والمراقبة من خلال أستخدام أنظمة مقاييس الاداء	3.9	0.82	%21.7
3	يتم أستخدام أنظمة الاداء الاستراتيجي لغرض الايفاء بمتطلبات الزبائن	4	0.78	%19.5
4	يتم أستخدام أنظمة الاداء الاستراتيجي لأدارة قوة العمل	4	0.83	%21.2
5	يتم أستخدام معايير الاداء الاستراتيجي لأكتساب ونشر المواهب	3.8	0.87	%22.8
6	تطبيق أنظمة استخدام موجودات المنظمة لتحقيق الاداء الاستراتيجي	4	0.69	%18.6
	الأداء الاستراتيجي	3.9	0.65	%17.5
	رضى الزبون يتم تحقيق رضا الزبون في الامد البعيد عبر			
7	توفير المنتج بالنوعية والسعر المناسب	3.7	0.66	%17.8
8	رضى العاملين من خلال وجود أنظمة حوافز مناسبة	3.5	1	%28.5
9	رضا أصحاب المصالح من خلال تحقيق عائد مناسب	3.7	0.82	%22.1
10	توفير ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الموائمة الداخلية بين هدف العاملين وزبائنها	3.7	0.85	%22.9

			توفير قناة اتصال سليمة بين المنظمة وزبائنها	11
18.1%	0.65	3.6		
14.7%	0.53	3.6		
			النمو والتعليم تعمل المنظمة على زيادة نسبة نموها وتعلمها من خلال	
25.6%	0.82	3.2	تحقيق زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديده من قبل العاملين	12
21.8%	0.81	3.7	الزيادة في نسبة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	13
24.1%	0.86	3.5	تقديم منتج جديد يلبي حاجات ورغبات زبائن المنظمة	14
23.6%	0.85	3.6	تحقيق زيادة في الابتكارات المقدمة من قبل العاملين	15
17%	0.63	3.7		
			كفاءة الهيئات الداخلية الهيئات الداخلية لدى المنظمة كقوة عبر	
26%	0.86	3.3	تحقيق معدل دوران عمل منخفض	16
25.7%	0.90	3.5	تحقيق زيادة في إنتاجية العاملين	17
25.2%	0.86	3.4	أستخدام كفو للطاقات الانتاجية التي يمتلكها العاملين في المنظمة	18
18.8%	0.66	3.5		
			الابداع زيادة ابداعات العاملين من خلال	



19	توسيع نفقات أنشطة البحث والتطوير	3.7	0.79	21.3%
20	شروع ثقافة الابداع التي تعمل على أبتكار أساليب جديدة في العمل	3.9	0.72	18.4%
21	تحقيق الحجم الاقتصادي باستخدام امثل للطاقة	3.6	0.83	23%

ج- كفاءات الهيئات الداخلية: تعد كفاءة الهيئات الداخلية العاملة في أي منظمة مقدره جوهرية تعتمد على تحقيق أداء استراتيجي يحقق لها ميزة تنافسية على مثيلاتها من المنظمات ، لذا فقد أظهر الجدول (4) وسطاً حسابياً قدره (3.5) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل أختلاف منخفضين يعكسان أنسجام عالي في الاجابات لافراد العينة بلغا (0.66) و(18.8%) على التوالي الامر الذي يؤشر لدى الباحث وجود هيئات داخلية عاملة لدى هذه المنظمات تتمتع بالكفاءة التي من خلالها تتمكن من تحقيق الاداء الذي ترجوه تلك المنظمات. حصلت الفقرة (2) تحقيق زيادة في إنتاجية العاملين على أعلى وسط حسابي بلغ (3.5) وبأنحراف معياري ومعامل أختلاف بلغا (0.90) و (25.7%) على التوالي، الامر الذي يشير الى استخدام جيد لمستوى الكفاءات العاملة في الهيئات الداخلية لديها فيما حصلت الفقرة (1) معدل دوران عمل منخفض على أدنى وسط حسابي بلغ (3.3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلف بلغا (0.86) و (26%) على التوالي.

د- الابـداع: يظهر الجدول (4) مستوى الابداع الذي تمتلكه الموارد البشري العاملة نتيجة لشروع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لدى هذه المنظمات، اذ حقق وسطاً حسابياً قدره (3.5) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلف منخفضين يعكسان أنسجام اجابات أفراد العينة بلغا (0.82) و (23.4%) على التوالي مما يؤشر لدى الباحث أن الموارد البشرية عينة الدراسة لديها قدرة الابداع في العمل وبما يساعد على تحقيق الاداء الاستراتيجي. حصلت الفقرة (2) شروع ثقافة الابداع التي تعمل على أبتكار أساليب جديدة في أنجاز الاعمال المناطة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.9) وبانحراف معياري ومعامل اختلف بلغا (0.72) و (18.4%) على التوالي. فيما حصلت الفقرة (3) تحقيق الحجم الاقتصادي نتيجة الاستخدام الامثل للطاقة على ادنى وسط حسابي بلغ (3.6) وبأنحراف معياري ومعامل اختلف بلغا (0.83) و (23%) على التوالي.

**المحور الثاني: عرض نتائج الاداء الاستراتيجي ومتغيراته في الكليات الحكومية**

يتضمن هذا المحور تحليل نتائج الاداء الاستراتيجي ومتغيراته في الكليات الحكومية من حيث الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف إذ كانت النتائج كما يأتي:

**اولاً: الاداء الاستراتيجي**

يظهر الجدول (5) أن متغير الاداء الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي قدره (3.5) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف منخفضين بلغا (0.68) و (19.4%) وهذه النتيجة تعكس للباحث اتفاق اجابات افراد عينة الدراسة على تحقق الاداء الا أنه لا يرتقي للمستوى الاستراتيجي لدى تلك المنظمات . حصلت الفقرة (2) تقوم المنظمة بالقياس والمراقبة من خلال استخدام أنظمة مقاييس الاداء على أعلى وسط حسابي بلغ (3.5) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف منخفضين بلغا (0.74) و (21.1%) . فيما حصلت الفقرة (4) على أقل وسط حسابي بلغ (3.5) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.78) و (19.4%).

**ثانياً: متغيرات الاداء الاستراتيجي**

**1- رضى الزبون:** يظهر الجدول (5) أن رضى الزبون قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.2) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) والذي يؤشر للباحث قدرة الموارد البشرية العاملة على تحقيق رضى الزبون وهو من ضمن الاهداف الكبيرة التي تسعى أي منظمة لتحقيقها والتي تعكس اداء استراتيجي يخلق ولاء للزبون في التعامل مع خدمات هذه المنظمة. ويؤكد ذلك الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المنخفضين اللذين بلغا (0.73) و (22.8%) حصلت الفقرة (5) توفير مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الموائمة الداخلية بين هدف العاملين وزبائنهم تحقيق رضا اصحاب المصالح من خلال تحقيق عائد مناسب أعلى وسط حسابي بلغ (3.4) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف مقبولين بلغا (0.63) و (18.5%) ، فيما حصلت الفقرة (1) يتحقق رضى الزبون من خلال توفير المنتج بالتنوع وبالسر المناسب على اقل وسط حسابي بلغ (3.2) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا على التوالي (0.92) (28.7%) ، وتعكس النتائج الواردة بالجدول تحقق رضى الزبون.

**2- النمو والتعليم:** يظهر الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير النمو والتعليم في الكليات الحكومية ، إذ كان الوسط الحسابي (3.3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.80) و (24.2%) على التوالي مما يؤشر للباحث ضعف حالة النمو والتعليم الذي تبحث عنه تلك المنظمات وبما يقودها الى تحقيق اداء استراتيجي. حصلت الفقرة (2) الزيادة في نسبة تحديث التكنولوجيا

المستخدمة في المنظمة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.6) يعكسان انسجام اجابة عينة الدراسة يعزز ذلك بأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.67) و (18.1%) . فيما حصلت الفقرة (3) تقديم منتج جديد يلبي حاجات ورغبات زبائن المنظمة على أدنى وسط حسابي بلغ (3.2) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.83) و (25.8%) على التوالي.

٣- كفاءات الهيئات الداخلية: يظهر الجدول (5) الى حصول متغير كفاءة الهيئات الداخلية على وسط حسابي بلغ (3.8) وأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.71) و(18.6) كما هو موضح بالجدول (36) والذي يؤشر لدى الباحث وجود هيئات داخلية عاملة في هذه المنظمات تمتلك الكفاءة اللازمة التي تؤهلها لتحقيق اداء استراتيجي. حصلت الفقرة (2) الهيئات الداخلية العاملة لدى المنظمة كفاءة من خلال تحقيق زيادة في إنتاجية العاملين على أعلى وسط حسابي بلغ (3.9) و[انحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.88) و (22.5%) على التوالي يؤكد ما ذهبنا اليه من كفاءة الهيئات الداخلية العاملة لدى المنظمة. فيما حصلت الفقرة (1) الهيئات الداخلية العاملة لدى المنظمة كفاءة من خلال تحقيق معدل دوران منخفض على ادنى وسط حسابي بلغ (3.8) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.87) و (22.8%) على التوالي.

4- الابداع: يشير الجدول (5) الى أن متغير الابداع الذي يقود الى الاداء الاستراتيجي قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.5) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف منخفضين بلغا (0.88) و(25.1%) على التوالي الامر الذي يظهر انخفاض حالة الابداع لدى العاملين في هذه المنظمات مما يتطلب من هذه المنظمات العمل على اشاعة ثقافة الابداع وبما يمكنهم من تحقيق الاداء الاستراتيجي . حصلت الفقرة (1) زيادة ابداعات العاملين من خلال توسيع نطاقات أنشطة البحث والتطوير على أعلى وسط حسابي بلغ (3.6) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.74) و (20.5%) على التوالي ، فيما حصلت الفقرة (2) شيوع ثقافة الابداع التي تعمل على أبتكار أساليب جديدة في العمل على أدنى وسط حسابي بلغ (3.4) وبأنحراف معياري ومعامل اختلاف بلغا (0.787) و(22.9%) .

جدول رقم (5) نتائج تحليل الاداء الاستراتيجي ومتغيراته في الكليات الحكومية

ت	الاداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتم الحصول على الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية باستخدام أنظمة الاداء	3.6	0.81	22.5%

			الستراتيجي	
2	تقوم المنظمة بالقياس والمراقبة من خلال استخدام أنظمة مقياس الاداء	3.5	0.74	%21.1
3	يتم استخدام أنظمة الاداء الاستراتيجي لغرض الايفاء بمتطلبات الزبائن	3.6	0.70	%19.4
4	يتم استخدام أنظمة الاداء الاستراتيجي لإدارة قوة العمل	3.5	0.68	%19.4
5	يتم استخدام معايير الاداء الاستراتيجي لأكتساب ونشر المواهب	3.6	0.78	%21.6
6	تطبيق أنظمة استخدام موجودات المنظمة لتحقيق الاداء الاستراتيجي	3.7	0.71	%19.1
	الأداء الاستراتيجي	3.5	0.68	%19.4
	رضى الزبون نعمل الكلية على تحقيق رضا الزبون عبر:			
7	توفير المنتج بالنوعية والسعر المناسب	3.2	0.92	%28.7
8	رضى العاملين من خلال وجود أنظمة حوافز مناسبة	3.4	0.69	%20.9
10	رضا أصحاب المصالح من خلال تحقيق عائد مناسب	3.3	0.75	%22.7
11	توفير ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الموائمة الداخلية بين هدف العاملين وزبائنهم	3.4	0.63	%18.5
12	توفير قناة اتصال سليمة بين المنظمة وزبائنهم	3.3	0.82	%24.8
		3.2	0.73	%22.8
	النمو والتعليم تعمل الكلية على زيادة نسبة نموها عبر تحقيق زيادة في عدد براءات الاختراع			

13	وتقديم الافكار الجديده من قبل العاملين	3.5	0.78	%22.2
14	الزيادة في نسبة تحديث التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	3.6	0.67	%18.1
15	تقديم منتج جديد يلبي حاجات ورغبات زبائن المنظمة	3.2	0.83	%25.8
16	تحقيق زيادة في الابتكارات المقدمة من قبل العاملين	3.3	0.74	%22.4
		3.3	0.80	%24.2
	كفاءة الهيئات الداخلية الهيئات الداخلية لدى الكلية كقوة من خلال			
17	تحقيق معدل دوران عمل منخفض	3.8	0.87	%22.8
18	تحقيق زيادة في إنتاجية العاملين	3.9	0.88	%22.5
19	أستخدام كفو للطاقات الانتاجية التي يمتلكها العاملين في المنظمة	3.8	0.86	%22.6
	كفاءة الهيئات الداخلية	3.8	0.71	%18.6
	الابداع : زيادة أبداع العاملين من خلال			
20	توسيع نفقات أنشطة البحث والتطوير	3.6	0.74	%20.5
21	شروع ثقافة الابداع التي تعمل على أبتكار أساليب جديدة في العمل	3.4	0.78	%22.9
22	تحقيق الحجم الاقتصادي بأستخدام امثل للطاقة	3.5	0.74	%21.1
		3.5	0.88	%25.1

المبحث الثاني العلاقة الارتباطية والتأثير بين متغيرات الدراسة  
المحور الاول: تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الاداء الاستراتيجي  
في المنظمات موضوع الدراسة

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الكليات الأهلية  
 يظهر الجدول (6) تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الاداء الاستراتيجي في الكليات الأهلية، إذ كانت النتائج كما يأتي:

1- يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في الاداء الاستراتيجي للكليات الاداء بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لا تقل عن (0.62) وهي نسبة تدل على أن (0.62) من الاختلافات الكلية في الاداء الاستراتيجي تتحدد من خلال اهتمام ادارتها بتلك الثقافة ، في حين أن نسبة (0.38) المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات التي لم تدخل في مخطط الدراسة ، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .

جدول (6) نتائج تحليل تأثير علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي في الكليات الاهلية

المعايير الاحصائية المستخدمة المتغيرات المدروسة	$R^2$	قيمة F	P.Value	معامل الانحدار	قيمة T	P value
الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج	0.62	32.4	0.001	0.98	5.7	0.001

2- بلغت قيمة (F) (32.4) وهي قيمة أحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.001) ، إذ يشير ذلك الى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي

3- بلغ الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي ما قيمته (0.98) ، وكانت قيمة اختبار (T) (5.7) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.001) . وتشير هذه النتيجة الى عدم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تشير إن مدى تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج لم يكن بالمستوى المطلوب بحيث تقود الى تحقيق الاداء الاستراتيجي في الكليات الاهلية.

## ثانياً: تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الكليات الحكومية

يظهر الجدول (7) تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الاداء الاستراتيجي في الكليات الحكومية ، أذ كانت النتائج كما يأتي:

1- يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في الأداء الاستراتيجي بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لا تقل عن (0.38) وهي نسبة تدل على أن (0.38) من الاختلافات الكلية في الاداء الاستراتيجي في المنظمات أعلاه تتحدد من خلال أهتمام قيادتها بالثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج. في حين أن نسبة (0.62) المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات الى لم تدخل في مخطط الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها .

## جدول (7)

نتائج تحليل علاقة التأثير بين رأس الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي في الكليات الحكومية

المعايير الاحصائية المستخدمة المتغيرات المدروسة	$R^2$	قيمة F	P. Value	معامل الانحدار	قيمة T	P. value
الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج	0.38	5.3	0.05	0.23	0.3	0.08

2- بلغت قيمة (F) حوالي (5.3) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، أذ يشير ذلك الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي. وكانت قيمة اختبار (T) (0.3) وهي قيمة ذات دلالة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تشير الى إن مدى تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة للنتائج لم يكن بالمستوى المطلوب بحيث تقود الى تحقيق الاداء الاستراتيجي الذي تنشده الكليات الحكومية.



## المحور الثاني : اختبار العلاقة والاثـر للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الاستراتيجي

يهدف هذا المحور الى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الاستراتيجي في المنظمات موضوعة الدراسة، لذا فقد تم تقسيم هذا المبحث الى المحاور الآتية

### أولاً: تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الاستراتيجي للكليات الأهلية

#### 1- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في رضى الزبون

يشير الجدول (8) الى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل يشير الى نسبة الاختلاف المفسر في رضى الزبون بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لا تقل عن (0.17) وهي نسبة تدل على أن (0.17) من الاختلافات الكلية في رضى الزبون يتحدد من خلال اهتمام أدارتها بالثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة ، أو متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها.

جدول رقم (8) تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الاستراتيجي للكليات الأهلية

المعايير الاحصائية المستخدمة للمتغيرات المدروسة	$R^2$	قيمة F	p. value	معامل الانحدار	قيمة T	p. value
رضى الزبون	0.17	3.1	0.05	0.12	1.7	0.05
النمو والتعليم	0.17	3.2	0.05	0.10	1.9	0.05
كفاءة الهيئات الداخلية	0.16	2.9	0.001	0.10	1.5	0.001
الابداع	0.14	2.3	0.05	0.18	1.1	0.05

كانت قيمة (F) (3.1) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ورضى الزبون بقيمة (0.12) وكانت قيمة (T) المحسولة (1.7) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية

الاساسية الاولى التي تشير الى وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ورضى الزبون.

**2- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في النمو والتعليم في الكليات الأهلية**  
يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل الظاهر في الجدول (8) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في النمو والتعليم بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لاتقل عن (0.17) وهي نسبة تتحدد من خلال اهتمام قيادة المنظمة أعلاه بمتغير الثقافة التنظيمية وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة او متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها ، فيما بلغت قيمة (F) (3.2) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل هذه النتيجة على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في النمو والتعليم بقيمة (0.10) وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.9) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الاساسية الثانية التي تشير بوجود تأثير للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في النمو والتعليم في الكليات الأهلية .

**3- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في كفاءة الهيئات الداخلية للكليات الأهلية**

يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل الظاهر في الجدول (8) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في كفاءة الهيئات الداخلية بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لاتقل عن (0.16) وهي نسبة تدل على أن (0.16) من الاختلافات الكلية تتحدد من خلال اهتمام تلك المنظمات بمتغير الثقافة التنظيمية، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة او متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها، فيما كانت قيمة (F) (٢.٩) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.001) وتشير هذه النتيجة الى منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. فيما كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الهيئات الداخلية بقيمة (2.9) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.001) ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.001) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الاساسية الثالثة التي تشير الى وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الهيئات الداخلية.

**4- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الابداع للكليات الاهلية**  
يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل الوارد بالجدول (8) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في الابداع نتيجة تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لاتقل عن (1.4) وهي نسبة

تدل على أن (1.4) من الاختلافات الكلية تتحدد من خلال اهتمام قيادة تلك المنظمات أعلاه بالابداع وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام المتغيرات غير الداخلة في مخطط الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فيما كانت قيمة (F) (2.3) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والابداع بقيمة (0.18) وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.1) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الاساسية الرابعة التي تشير الى وجود علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والابداع .

رابعاً: تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الاداء الستراتيجي للكلية الحكومية

### 1- تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في رضى الزبون

يشير الجدول (9) الى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل والذي يبين نسبة الاختلاف المفسر في رضى الزبون بسبب تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج كانت بقيمة (0.12) وهي نسبة تدل على أن (0.12) من الاختلافات الكلية في رضى الزبون تتحدد من اهتمام أدارات تلك المنظمات أعلاه بتلك الثقافة التنظيمية والاستفادة منها ، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلة في مخطط الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فيما بلغت قيمة (F) (2.3) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية ورضى الزبون بقيمة (- 0.16) وهي قيمة سالبة ، وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.4) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى عدم قبول الفرضية الاساسية الاولى بجزئها الثاني والتي تشير الى وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ورضى الزبون .

### 2- تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في النمو والتعليم

يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل الظاهر في الجدول (9) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في النمو والتعليم بسبب تأثير القدرات لاتقل عن (0.17) وهي نسبة تدل على أن (0.17) من الاختلافات الكلية في النمو والتعليم تتحدد من خلال اهتمام قيادة المنظمة أعلاه بالقدرات وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلة في مخطط الدراسة أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وكانت قيمة (F) (1.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير

العلاقة بين المتغيرين. كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين المتغيرين بقيمة (-0.006) وكانت قيمة (2.3) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى عدم قبول الفرضية الاساسية الثانية والتي تشير الى وجود علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والنمو والتعليم.

جدول (9) نتائج تحليل تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغيرات الأداء الاستراتيجي

المعايير الاحصائية المستخدمة المتغيرات المدروسة	R <sup>2</sup>	قيمة F	p. value	معامل الانحدار	قيمة T	p. value
رضى الزبون	٠.١٢	٢.٣	0.05	-0.16	1.4	0.08
النمو والتعليم	0.17	1.6	0.05	-0.006	2.3	0.8
كفاءة الهيئات الداخلية	0.16	1.5	0.05	0.15	3.7	0.05
الابداع	0.13	2.4	0.05	0.15	2.2	0.05

### 3- تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في متغير كفاءة الهيئات الداخلية

يشير معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) المعدل الظاهر في الجدول (9) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في كفاءة الهيئات الداخلية لا تقل عن (0.16) وهي نسبة تدل على أن (0.16) من الاختلافات الكلية تتحدد من خلال اهتمام قيادة المنظمات بالثقافة أعلاه ، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلية في مخطط الدراسة او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، وكانت قيمة (F) (1.5) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وكفاءة الهيئات الداخلية بقيمة (0.15) وكانت قيمة (T) المحسوبة (3.7) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الاساسية الثالثة بجزئها الثاني التي تشير الى وجود علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وكفاءة الهيئات الداخلية.

### 4- تحليل نتائج تأثير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الابداع

يشير معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) المعدل الظاهر في الجدول (10) الى أن نسبة الاختلاف المفسر في الابداع بسبب تأثير علاقة المعرفة لا تقل (0.13) وهي نسبة تدل على أن

(0.13) من الاختلافات الكلية في الابداع تتحدد من خلال اهتمام قيادة المنظمة أعلاه بالمعرفة وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة أسهام متغيرات غير داخلية في مخطط الدراسة ، أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وكانت قيمة (F) (2.4) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وكانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار الذي يفسر علاقة التأثير بين المعرفة والابداع بقيمة (0.15) وكانت قيمة (T) المحسوبة (2.2) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وتشير هذه النتيجة الى قبول الفرضية الأساسية الرابعة التي تشير الى أن هنالك علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والابداع .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث تحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري وكذلك النتائج التي توصل اليها البحث، ومن ثم تحديد التوصيات لهذه الاستنتاجات، لذا تم تقسيم هذا المبحث الى محورين هما:

#### المحور الاول : الاستنتاجات النظرية

توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التي أفرزها العرض النظري و كما يأتي:

- 1- شهد نهاية القرن العشرين وبداية لالفية الثالثة ظهور مجموعة غير متناهية من التطورات في الفكر الاداري . لذلك نجد شيوع مصطلحات عدة مثل الموارد البشرية الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج. والادارة كعلم معاصر بفضل ذلك تغيرت لغتها الى التركيز على الموارد البشرية الاستراتيجية الذين يعملون في بيئة تنظيمية تعززها الثقافة التنظيمية أعلاه.
- 2- تعد الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج مكوناً جوهرياً متيناً من مكونات المنظمات ، وهي مرحلة متطورة من مراحل التطور الفكري ، لذلك نجد حداثة التوجه اليها .
- 3- يمثل مفهوم الاداء الاستراتيجي دالة لما يقدمه العاملون وهو الاساس لتحقيق التميّز الذي تنشده المنظمات. لذا تعدّ الموارد البشرية ذات الاداء الاستراتيجي هي من يستطيع الاستجابة الى احتياجات المنظمة ، والى تجهيز محتوى عملياتها ودعمها ، والذي يمكنها بالتالي من تحويل قوة العمل الحالية والمستقبلية الى قوة عمل عالية الاداء وفاعلة في تحقيق رسالتها ، وذلك من خلال فهم وتمكين الموارد البشرية للدوار التي يلعبونها في انجازها وادارة مواهبها بكفاءة.
- 4- يمثل تشخيص المنظمات للاداء الاستراتيجي المطلوب تحقيقه من مواردها البشرية الخطوة الاولى لبناء وتطوير الأدوات التي تعمل على إضافة القيمة للمنظمة.ومن خلال تكوين لغتها المشتركة المستندة الى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج.

5- أتفق أغلب الباحثين والمفكرين على أن المنظمات تعيش حالياً بما يسمى بحرب العقول ، إذ لا بد لها من امتلاك أفضل العقول التي تتميز بالقيمة والتفرد العالين التي يمكنها من تقديم أداء استراتيجي . ونتيجة لهذا الحرب فلا بد لها من جود ثقافة تنظيمية سائدة تعزز عملية أكتساب تلك المواهب والمحافظة عليها.

6- لا يعد وجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج كافياً لنجاح المنظمات ، وأن فاعلية هذه الثقافة تأتي من مقدرة المنظمة على تعليم اعضائها للقيم والمعتقدات، وعبر تفاعل مجموعة من العوامل التي تتمثل بالسمات الشخصية للعاملين والاخلاقيات السائدة في المنظمة ، وعبر مجموعة القوانين والاجراءات المعتمدة لهذا الغرض.

### المحور الثاني: الاستنتاجات العملية

في ضوء تحليلات نتائج الدراسة الميدانية فإن الدراسة تستنبط ما يأتي:

- 1- نؤثر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الأداء الاستراتيجي في الكليات موضوعة البحث ، من خلال اهتمام اداراتها بها، وأستغلال مفرداتها للغرض هذا.
- 2- للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج تأثير في أداء الكليات الاهلية والكليات الحكومية من خلال خلقها مناخاً تنظيمياً فاعلاً ومؤثراً في سلوك العاملين ولغة مشتركة تعتمد في العمل وبما يؤدي الى تحقيق اداء استراتيجي يرتبط مع قوة هذه الثقافة.
- 3- ترابط وتناسق أبعاد الأداء الاستراتيجي والمتمثلة برضا الزبون، النمو والتعليم، كفاءة الهيئات الداخلية، الابداع .
- 4- وجود أداء استراتيجي في الكليات الاهلية المبحوثة ، وعلى وفق المتغيرات المعتمدة في المقياس . ووجوده كذلك لدى الكليات الحكومية بدرجة أدنى.
- 5- ضعف الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في الكليات الحكومية ، عما هو موجود لدى الكليات الاهلية . ولقد عزز ذلك ضعف أنسجام أفراد العينة وأختلاف النظرة في الاحابة على اسئلة الاستبانة.
- 6- أختلاف النظرة الى دور الموارد البشرية في الكليات الحكومية عما مخصص من ادوار لها في الكليات الأهلية.
- 7- توافر مقومات الاداء الاستراتيجي في الكليات موضوعة على الرغم من كونها لم تصل الى مستوى التميز وفق قياسات الدراسة.
- 8- أختلاف وجهات النظر ايضاً حول أهمية متغيرات الأداء الاستراتيجي لدى المنظمات موضوعة البحث وهذه حالة اختلف طبيعية لأختلاف المستويات الثقافية والعلمية للقيادات والعاملين فيها.



المحور الثاني: التوصيات

تكمن أهمية الدراسات الاستطلاعية في الإدارة في تشخيص وتفسير الظواهر القائمة ، والتنبؤ بنتائجها في المستقبل ، وفي معالجة سلبياتها بتقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعاني منها المنظمات ، وتواصل مع ماخلص اليه هذ البحث من أستنتاجات سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد قيادات المنظمات المبحوثة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

اولا: التوصيات المتعلقة بالاطار النظري

1- قيام المنظرين والباحثين وقيادات الكليات عينة الدراسة بتوسيع مناقشة موضوع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج والاداء الاستراتيجي وبما يساهم في زيادة الاثراء الفكري ، لكون الدراسة قد اثبتت وجود تأثير للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج بالاداء الاستراتيجي.

2- قيام ادارات المنظمات موضوعه البحث وخصوصاً الكليات الحكومية بأشاعة الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج بعد تحديد مستوى الثقافة السائد حالياً وتقويمها مع توفير المناخ التنظيمي الملائم ،خلق الموازنة ما بين الحياة العائلية والعمل، وضع جداول العمل المرنة ، توحيد القيم والمعتقدات السائدة وضرورة فهمها من قبل جميع العاملين لدى تلك المنظمات ،الاخذ بنظر الاعتبار التنوع الثقافي للعاملين وربطه بثقافة المنظمة من خلال ممارسة القيم والتقاليد و الطقوس وشعائر المنظمة جماعياً.

3- طالما أن الاداء الاستراتيجي يتحقق من خلال الموارد البشرية العاملة لدى المنظمات أعلاه، لذا يتوجب على قيادات هذه المنظمات العمل على تطوير هذه الموارد والاحتفاظ بها وصيانتها من الاندثار والتقاعد الوظيفي ، مع العمل على جذب وأستقطاب الموارد البشرية التي لديها القدرة على تحقيق هذا الاداء وعبر توفير المناخ التنظيمي الملائم لها.

4- قيام قيادات الكليات الحكومية بأعادة النظر بدور الثقافة التنظيمية السائدة فيها لعدم أرتباطها وتأثيرها مع بعض متغيرات الاداء الاستراتيجي .

5- استند الاداء الاستراتيجي الى متغيرات متعددة جاءت بها الدراسة لذا نوصي بالتوسع في دراسة هذه المتغيرات وأضافة ما يمكن أضافته .

6- طالما أن الحرب المعاصرة التي تعيشها المنظمات هي حرب الحصول على العقول ذات القيمة والتفرد العالي الذي يحقق لها الاداء الاستراتيجي ، فلا بد من وجود منهجية تعتمدها المنظمات المبحوثة لأمتلاكها وتطويرها والاحتفاظ بها من خلال جذبها وأستقطابها من الخارج وعبر توفير الحوافز المادية والمعنوية والتي تتواءم مع اهدافها ،صناعة هذه العقول .



## ثانياً: التوصيات المتعلقة بالجانب العملي

- 1- الاهتمام الجدى من قبل ادارات الكليات والمعاهد العراقية المبحوثة بالثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ومكونات الاداء الاستراتيجي، بوصفها من المداخل الاستراتيجية لعملها ، وتحقيق تميزها.
- 2- قيام ادارات الكليات التي أشرت ضعف في مستوى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج السائدة فيها بأعادة النظرة بتلك الثقافة وربطها بالنتائج التي تعمل تلك المنظمات على تحقيقها،
- 3- قيام قيادات الكليات الحكومية بأعادة النظر بدور الثقافة التنظيمية السائدة فيها لعدم تطابق البعض منها مع متغيرات الاداء الاستراتيجي ..
- 4- أستند الأداء الاستراتيجي الى مجموعة من الابعاد ، لذا توصي الدراسة بالتوسع بدراسة هذه الابعاد ، وتوسيع مستوى أستخدامهما في المنظمات العراقية بشكل عام وفي مجتمع الدراسة بشكل خاص .
- 5- قيام المنظمات المبحوثة بأجراء المقارنة المرجعية الدورية او السنوية مع المنظمات الاخرى لاغراض معرفة مستوى الاداء المتميز الذي تحققه عن مثيلاتها ومعرفة مقدار تفوقها عنها.
- 6- الاهتمام الجدي من قبل قيادات الكليات موضوعة البحث بالموارد البشرية العاملة لديها وزيادة نسبة مساهمتها بأخذ القرارات بأعتبارها شريك جدي في العمل.
- 7- الاستفادة من نتائج التقويم السنوي للموجودات الفكرية ومن خلال تحليل نتائج التقويم والخروج بمؤشرات تفصح عن الموجودات الفكرية ذات الاداء المتميز مقارنة بالموجودات الفكرية ذات الاداء الجيد والمقبول.

## المصادر العربية والاجنبية

- 1-Briggs,Myers,(2005), "Building A Culture Of collabratont: A Non Profit Success Story" Available from <http://www.Winning Workplace.htm>.
- 2-Czepile , John, A. (1992) , "Competitive Marketing Strategy," Prentice –Hall Inc. NewYork.
- 3-Daft, R. (2001) Organization Theory And Design, 7<sup>th</sup>, ed. Western College Publisher, U.S.A.

- 4- Daft, R. (2004), "Organization Theory Design", 9<sup>th</sup>, ed. South western College Publishing, New York.
- 5- David, Ford, (2004), "Strategic Management, Concept And Cases" 4<sup>th</sup>, ed. Person Prentice-Hill Franceies Marion University Florence South Carolina.
- 6- DOL., (2004), "Strategic Standards Human Capital Successful", Available From [http:// www.dol.gov](http://www.dol.gov).
- 7- DOL, (2006) "Strategic Human Capital Planning." Available from <http://www.dol.gov>.
- 8- GAO , (2004), "The Guide To Efforts Evaluateing for Strategic Human Capital Training And Development to Federal Organization". Available from <http://www.gao.gov/htm> <http://www.gao.gov/htm>.
- 9- Glunke, U. & Wilderom, C. , (2000), " Organizational Effectiveness." <http://www.sbtcd.org.com>.
- 10- Grant, R.M., (2000) "Contemporary Strategy Analysis, Concept, Technique and Application" 3<sup>rd</sup>, ed., Blackwell Publisher Inc.
- 11- Hil, J. Pullen J. (2004); "Implementing Strategic Performance Management System" Available from <http://www.lcmgroup.com>.
- 12- Jones, G. R. ,( 2004), "Organization Theory Design and Change," 4<sup>th</sup>, ed. Person Prentice-Hall.
- 13- Kirkendall J. Nancy; (2005) " Organizational performance measurement in the Energy Information Administration. Available from [http:// bring.org](http://bring.org).
- 14- Lear, Gary, (2004) "Seven Step to Creating A High Performance culture" Available from [http:// www.Resources Develop System](http://www.ResourcesDevelopSystem).

- 15- MacNamara, Carter, "(2006)" Organizational Culture  
Available from [http://www.  
Managementhelp.org\\_thry/culture.htm](http://www.Managementhelp.org_thry/culture.htm).
- 16- Marterella, (2003) , "The Eight Critical successful  
Factors of High Performance Sales and Marketing  
Organization" Available from [http:// www.File//E](http://www.File//E) the chally.
- 17- McSween, Terry, E., , Matthews, Grainne, A., (2006), "Culture : A Behavioral Perspective." Available  
from [http://www. file:// E:\culture behaviorperspective.htm](http://www.file://E:\culture behaviorperspective.htm).
- 18- Patrik, W;( 2008) "High performance & performance  
culture" Availble from <http://>.
- 19- Peter, J., P., Donnelly, J., R., , (2005), "Marketing  
Management, Knowledge , Skills", 8<sup>th</sup>, ed. Irwin McGraw –  
Hill Singapore.
- 20- Robbins & Decenzo, (2001) , "The Fundamental of  
Management, Esental Concepts and Applcation", 3<sup>rd</sup> ed.  
Printice-Hall, Inc.
- 21- Sanches, Paul, (2006), " Mergers & Acquisition  
Organizational. Culture, Mercer Human Resources  
Consulting. Available from [http://www.mhrc. Com](http://www.mhrc.Com).
- 22- Shanches, R., (2002), " Understanding Competence-  
Based Management" JBR.5725.
- 23- Worley, Johon; (2005) " High performance organizational  
culture" Avilable from [http://www org,culture](http://www.org,culture).
- 24- Wheelen, L., Hunger, D., (2004), "Strategic Management  
and Business Plicy", prentice-Hall NewJersey.

٢٥- الياسري، أسعد (2006) العلاقة بين إدارة المعرفة ، المقدره الجوهرية وأثرها في  
الاداء الاستراتيجي  
٢٦- عبيد، على ، (2003) ، " القرارات الادارية ، والاداء المنظمي " الطبعة الاولى  
، دار نظران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

## ملحق (1) مجتمع الدراسة

ت	جامعة بغداد	الجامعة المستنصرية	هيئة التعليم التقني	الكليات الأهلية
1	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	الكلية التقنية الإدارية	كلية التراث الجامعة
2	كلية التربية/ابن الهيثم	كلية العلوم	معهد الإدارة في الرصافة	كلية الرافدين الجامعة
3	-----	كلية التربية	المعهد الطبي التقني في المنصور	كلية بغداد الجامعة للعلوم الاقتصادية والادارية
الأجمالي	2	3	3	3

المصدر : أعداد الباحث