

القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / ليلي سعيد أحمد

المستخلص

يسعى البحث الى تسليط الضوء على تحليل العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة المنظمة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة) والأداء الاستراتيجي بمتغيراته (المنظور المالي ، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين .
تمثلت مشكلة البحث الرئيسة في تساؤل مهم : هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي؟ ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تمت صياغة ثلاث فرضيات رئيسة، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وتم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات ، حيث شملت العينة (64) فردا ممن يشغلون منصب رئيس الجامعة ، ومساعدته العلمي والإداري، ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية، وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي Spss وبرنامج Excel، ومن أهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي: (النسبة المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار البسيط ، واختبار مان وتني) .
قد توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود مستوى عالٍ للقيم التنظيمية بأبعادها والأداء الاستراتيجي بكافة متغيراته في جامعتي بغداد والنهرين، ومن ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بدرجة عالية وذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي اجمالاً وبحسب متغيراتها الفرعية. وايضا الى جملة من الاستنتاجات اهمها، بانه لم تظهر اي فروق جوهرية بين جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي ، إذ ان قيم (Mann- Whitney) للفروق كانت اقل من نظيرتها الجدولية .

المصطلحات الرئيسة للبحث / القيم التنظيمية ، الأداء الاستراتيجي ، بطاقة الأداء الموزون .



المقدمة

تواجه المنظمات تحديات عديدة تفرضها جملة من التطورات في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والاجتماعية وغيرها ، ويعزى ذلك الى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم في هذا العصر. مما استلزم حدوث نقلة نوعية في ثقافة المنظمات المتسارعة، ويعد دور الإدارة العليا من أهم العوامل المؤدية لانجاح التغيير المنشود وتحقيق تلك النقلة، وان اهم انظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالبا ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات القادة الكبار في المنظمة، وبعد مدة من الزمن تصبح قيماً تنظيمية تحدد السلوك المطلوب . وان لكل منظمة لديها نظامها القيمي الذي يميزها عن غيرها من المنظمات ، والمنظمة التي لها نظام قيمي قوي ومتماسك ويشترك فيه أغلبية أعضائها تستطيع ان تحقق النجاح والأداء الاستراتيجي المتميز. ونظرا لأهمية الجامعة كأهم ركيزة للبناء المعرفي والعلمي، ولتبني القيم التي تسهم في قيادة المجتمع نحو التقدم بفضل القيادات التربوية والتعليمية التي تملك قيماً ذاتية وإنسانية وتوجيهية تساعد في تشكيل البناء السلوكي الفردي والجماعي. جاء موضوع بحثنا (القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي) وهو بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين. لنبحث في العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي.

تضمن هيكل البحث أربعة مباحث ، وسناقش في هذا البحث المباحث الرئيسة التالية وهي :

المبحث الأول/ دراسات سابقة ومنهجية البحث

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، فضلاً عن عرض منهجية البحث والكيفية التي يتم من خلالها تنفيذ اجراءاته :

الأول: بعض الدراسات السابقة

1-(Malbasic & Brcic , 2012) Organizational Values In Managerial Communication .

القيم التنظيمية في الاتصال الإداري

تناولت هذه الدراسة قضية إيصال القيم التنظيمية في الإتصال الإداري ، ولاسيما مناقشة إيصال القيم التنظيمية إلى العاملين ، والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين، وان هذه القيم توفر الأساس لاتخاذ القرارات على جميع مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى الموظفين غير الإداريين، واعتمدت الدراسة على إطار مكثري الذي يشتمل على سبعة متغيرات أساسية تحتاج كل منظمة تطمح إلى تحقيق النجاح إلى ملاحظتها . توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ، منها :

- على الرغم من إمكانية إيصال القيم التنظيمية عن طريق مختلف أعضاء المنظمة الآخرين ، إلا ان الاتصال الإداري هو الذي يؤدي دوراً لا يمكن الاستغناء عنه في خلق وصيانة القيم التنظيمية .
- الوظائف الادارية هي أبعاد جوهرية لأية منظمة ، حيث يكون دور المدير في إيصال القيم التنظيمية ذا أهمية اساسية، ويرى ذلك الدور مبدئياً من إيصال القيم التنظيمية إلى العاملين .

2-(Hill & Pullen,2001) Implementation A Strategic Performance Management System: Measuring Strategic Performance .

تنفيذ نظام إدارة الأداء الاستراتيجي : لقياس الأداء الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى توجيه استراتيجية الشركة ليستطيع كل فرد ان يفهم الاتجاه الاستراتيجي طويل الأمد، وذلك من خلال إيجاد نظام قياس أداء متكامل على أساس البطاقة لتساعد في نشر الخريطة الاستراتيجية. ولقد ركزت الدراسة على تطوير وتنفيذ نظام قياس أداء متكامل وان هذا القياس هو النقطة الأساسية للتنفيذ والتقييم الاستراتيجي وهو المرحلة الاخيرة للإدارة الاستراتيجية. ووضحت الدراسة تطوير أنظمة قياس الأداء وركزت على ان مقياس الأداء على أساس البطاقة توفر تحفيز وتغذية عكسية للتحسين وانها تقدم عرض متماسك لروابط السبب والنتيجة التي تقود إلى تحقيق أهداف الشركة. توصلت الدراسة إلى ان الفكر الاستراتيجي هو العملية التي تساعد فرق التنفيذ على رسم صور جانبية لما يريدون أن تبدو عليه الشركة في نقطة معينة من الزمن، وان هذه الصورة مع نظام إدارة الأداء الاستراتيجي يصمم بشكل جيد، يقرر اتجاه وانجاز العمل ونجاحه .

3-(Rosete,2006)

The Impact of Organizational Values and Performance Management Congruence on Satisfaction and Commitment .

العلاقة بين القيم التنظيمية وانظمة إدارة الأداء وتأثيرها في الرضا والالتزام الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وانظمة إدارة الأداء وتأثير هذه العلاقة على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، أما عينة البحث فقد تكونت من (325) موظفاً من منظمة الخدمة المدنية الاستراتيجية، وتمت دراسة العلاقة بين ابعاد القيم التنظيمية (الزمالة، الجدارة، القيادة، والنخبة) وإدارة الأداء (تطوير الأفراد) .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان القيم التنظيمية من المبادئ المهمة في تصميم انظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية ، من بين أمور أخرى منها حجم المنظمة ، نوع الصناعة ، والاستراتيجية التنافسية .

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات ، حاولت الدراسة الحالية الإفادة من بعض الدراسات السابقة بالآتي :

- 1- التعرف على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- 2- الإطلاع على بعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسنى معرفتها والإطلاع عليها من قبل .
- 3- الامام بالوسائل الإحصائية الملانمة للدراسة الحالية من خلال الإطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات .

الثاني: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أولى الفكر التنظيمي اهتماماً خاصاً بالقيم التنظيمية لأنها تعد معايير يتم الاعتماد عليها في تحديد نجاح او فشل المنظمات ، كما انها تؤثر على سلوك المديرين أثناء تأديتهم للأعمال ، وتؤثر في الأداء وطريقة تنفيذه داخل المنظمات حيث تعرف المنظمات من خلال قيمها. لذا ينبغي أن تتوافر لدى المديرين معرفة متعمقة في مجال فهم القيم تفوق تلك المعرفة التي يمتلكها أشخاص عاديون، وان يكونوا على علم ودراية وافية بالقيم التنظيمية التي تحكم سلوكياته وتؤثر فيها. لذلك فان الجانب الفكري للمشكلة يتمثل بمحاولة كشف العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي ، لمحاولة الإضافة لما قدمته الابحاث السابقة في هذا المجال. اما الجانب العملي فيتمثل في اعداد البحث في البيئة العراقية حيث لم يتم تناول موضوع القيم التنظيمية بشكل واسع رغم اهميته والحاجة الى البحث فيه خاصة في الظروف الحالية .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات الآتية :

- 1- ما أبرز القيم التنظيمية لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين ؟
- 3- هل توجد فروق بين القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين في متغيرات البحث ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث بأنه يستهدف فئة مهمة من العاملين في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين من المديرين ورؤساء الأقسام ، ويمكن الاستفادة من نتائجه وتوجيهاته في زيادة الوعي بمفهوم القيم لدى هذه الفئة ، وفي تنمية مهاراتهم وقدراتهم لغرض الارتقاء بمستوى أدائهم وحل المعضلات التي تواجههم في العمل .

ثالثاً: أهداف البحث

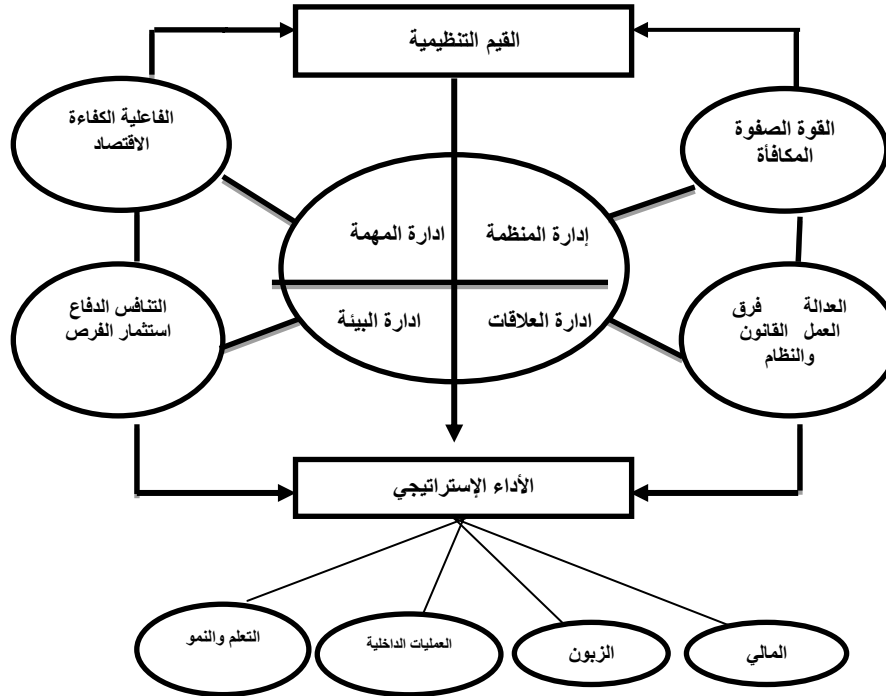
يمكن صياغة أهداف البحث بالنقاط الآتية :

- 1- التعرف على القيم التنظيمية التي تعتنقها القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين .
- 2- التعرف على العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين .
- 3- استكشاف الفروق بين القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي.
- 4- تطوير نموذج افتراضي للدراسة واختباره في البيئة العراقية ليتم على أساسه وضع الاستنتاجات والتوصيات .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث ومتغيراته

وفي ضوء مشكلة البحث ومتطلباتها تم تقديم مخطط مقترح . إذ اعتمد المخطط بالإستناد إلى تصنيف (فرانسييس وودكوك، 1995) للقيم التنظيمية، وعلى تصنيف (Kaplan&Norton,1992)، (Kaplan&Norton,2006) للأداء الاستراتيجي . ويوضح الشكل (1) المخطط المقترح للبحث ويتضمن المخطط المتغيرات الرئيسية الآتية :

- 1- المتغير المستقل : يتمثل بالقيم التنظيمية استناداً إلى تصنيف العالمان ديف فرانسييس ومايك وودكوك ، فالقيم التنظيمية تشمل أربعة أبعاد رئيسية، كما يشمل كل بعد ثلاث قيم ، وهي :
 - إدارة المنظمة : تتضمن قيم القوة ، الصفوة ، المكافأة .
 - إدارة المهمة : تتضمن قيم الفاعلية ، الكفاءة ، الاقتصاد .
 - إدارة العلاقات : تتضمن قيم العدالة ، فرق العمل ، القانون والنظام .
 - إدارة البيئة : تتضمن قيم الدفاع ، التنافس ، استثمار الفرص .
- 2- المتغير المعتمد : يتمثل بمتغيرات الأداء الاستراتيجي ، وهي :
 - المنظور المالي - منظور الزبون - منظور العمليات الداخلية - منظور التعلم والنمو .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيم التنظيمية والأداء الإستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين .
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة
لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين على مستوى متغيرات البحث .

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، إذ انه يقوم بعملية جمع البيانات من العينة ، ثم عرض البيانات وتحليلها لغرض عرض النتائج .

سابعاً: حدود البحث

أ- الحدود النظرية: تحدد البحث ضمن المتغيرات التي ضممها مخطط البحث الفرضي ، وتم تناولها في فرضيات البحث .

ب- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على القيادات الجامعية بدءاً برئيس الجامعة ومساعديه وانتهاءً بالسادة رؤساء الأقسام الإدارية والعلمية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين ، حيث بلغ عددهم (64) فرداً .

ج- الحدود المكانية: تمثلت حدود البحث المكانية برئاسة جامعتي بغداد والنهرين ميداناً لإجراء البحث .
د- الحدود الزمانية: تتضمن الحدود الزمنية مدة إجراء البحث الميداني في الموقع مجال البحث ، حيث تم إعداد الاستبانة وتوزيعها واعادتها من عينة البحث وتحليل نتائجها ، والتي استغرقت بين المدة من 2015/4/14 ولغاية 2015/5/31 .

ثامناً: أساليب جمع البيانات

أ- الجانب النظري: تم تغطية البحث اعتماداً على المراجع العربية والاجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والاطروحات الجامعية ، فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث حديثة ذات صلة بموضوع البحث .

ب- الاستبانة: جرى تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث والتي هي أداة القياس الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات القريبة من موضوع البحث . وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في استبانة الاستبانة .

المبحث الثاني / الجانب النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق الى القيم التنظيمية من حيث (التعريف ، الاهمية ، الاشكال ، التصنيف) ، والأداء الاستراتيجي من حيث (التعريف ، الاهمية ، المداخل) ، والقيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي .

أولاً: القيم التنظيمية

1- تعريف القيم التنظيمية

يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي عني بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات العلمية الأخرى . فهي قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك المرغوب أو غير المرغوب فيه (Amis & Hinings, 2002:436). ويختلف سلوك الناس باختلاف المبادئ والمعتقدات والقيم التي يؤمنون بها ، ويكتسب الإنسان هذه القيم من خلال أسرته ، ومدرسته ، وجماعته ، وبشكل عام يكتسبها من القيم والمبادئ السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه ، فهذه القيم توجه وتحدد نمط السلوك الإنساني (الحسني، 2013: 34) . والقيم هي مجموعة من المبادئ والأهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتسمك بها المجتمع (Mike, 2003:143) وقد عرفها (Diskiene & Gostautas, 2013) بأنها مجموعة من الأحكام المعيارية يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة لتوجيه تصرفاته ليلوغ الحالة النهائية المرغوبة لديه (Diskiene & Gostautas, 2013:97) . والجدول (1) يوضح تعريفات القيم التنظيمية من قبل بعض الكتاب والباحثين .

جدول (1) تعريف القيم التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1	(Orsoni & Helfer, 1994: 158)	هي مجموع الافكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها ، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم .
2	(المدهون والجزراوي ، 1995: 399-400)	هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، وعدم قبول الرشوة ، واحترام الزبون...الخ
3	(Bansal, 2003: 520)	هي تلك القيم التي يحددها فريق الإدارة العليا ، بعد اجماع مديري القمة من الإداريين للمؤسسة ، وإعلان ذلك بوضوح في وثائق الشركة.
4	(Berson & Dvir, 2008: 615)	هي ترتيبات متماسكة للقيم ، تضع أهمية أكبر على قيم معينة دون القيم الأخرى من خلال الخبرة والتعلم .
5	(Garza & Morgeson, 2012: 273)	هي تحديد العناصر حول اعرافها ورموزها وشعارها والفعاليات الثقافية الأخرى التي تتمحور حولها .
6	(Thomas, 2013: 24)	على انها معتقدات وأفكار تخص نوع الاهداف التي يحققها أعضاء المنظمة والأفكار التي تخص الأنواع الملائمة من المعايير السلوكية التي ينبغي أن يتمسكوا بها من أجل تحقيق تلك الاهداف .

2- أهمية القيم التنظيمية

أن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي (القريوتي ، 2009: 181) ، فدراسة القيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم أهمية كبيرة كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد وادانهم لأعمالهم ، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح (اللوزي ، 2007: 231) . وتم التأكيد على أهمية القيم التنظيمية من قبل (Musek, 2006) عندما قال ان المنظمة هي تماما مثل الإنسان يتخذ القرارات ويفعل ما يعتقد صحح ولديه قيود قانونية عن ما يقوم به وقيود أخلاقية وينفذ قوانينه ومعتقداته. فالقيم التنظيمية تندمج في شخصية المنظمة ومن ثم تلعب دوراً مشابهاً كما القيم في حياة الأفراد، وتوجيه الانماط السلوكية والتأثير على العلاقات داخل المنظمة ، والتأثير على كيفية تفهم المنظمة لعمالها ومنافسها (Musek, 2006: 78). وكشفت العديد من الدراسات عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهميتها في المنظمة، إذ يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق اهداف المنظمة (Schein, 2004: 33) .

3- أشكال القيم التنظيمية

توجد هناك أربعة اشكال متميزة للقيم التنظيمية وهي (Bourne & Jenkins, 2013: 498-504) .

1- شكل القيم المتبنية

وهي القيم التي يعتنقها المديرون من خلال بيانات مكتوبة أو شفوية أو من خلال وثائق رسمية وغالبا ما يفترض بها ان تمثل القيم التنظيمية ، وتعرف القيم التنظيمية بتلك التي تحدد من قبل فريق كبار المديرين ، وهي تذكر صريحة في كثير من الاحيان في وثائق المنظمات .

2- شكل القيم المنسوبة

بينما تكون القيم التنظيمية المتبنية هي تلك التي ينادي بها فريق الإدارة العليا ، فإن القيم المنسوبة هي التي يعدها الاعضاء بشكل عام ممثلة للمنظمة ، فقد تبني عدد من الباحثين شكل القيم المنسوبة ، ولا سيما عندما استخدمت القيم كمتغير في تقييم ملائمة الفرد للمنظمة .

3- شكل القيم المشتركة

يتضمن شكل القيم المشتركة القيم التنظيمية، هي مجموعة من قيم اعضائها، حيث يتكيف الأشخاص اجتماعيا من خلال التعرض للتقاليد والاعراف والممارسات، حتى يمكن اظهار خصائص المجتمعات والمنظمات والمجموعات من القيم الشخصية لأعضائها .

4- شكل القيم الطموحة

لقد تم التعرف على ثلاثة اشكال تميز التمثيل الجزئي للقيم التنظيمية ، تلك التي يتبناها المديرون بصورة رسمية ، وتلك التي يعزوها الأعضاء إلى المنظمة ، وتلك التي يتقاسمها الأعضاء ، اما الشكل الرابع والاخير هو ما يعتقد الأعضاء بانه ما ينبغي ان تكون قيم المنظمة عليه ، والتي نسميها بالطموحة .

4- تصنيف القيم التنظيمية

ويمكن تصنيف القيم وفقا لأبعادها ، بالشكل الاتي :

1- من حيث المحتوى

قسم Spranger القيم إلى ست مجموعات هي : (العميان،2010: 111)

- أ- القيم النظرية: وهي التي تتمثل في اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقيقة ، فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ويسعى وراء القوانين .
- ب- القيم الاقتصادية: وهي التي تتمثل في اهتمام الفرد بالحصول على الثروة وزيادتها ، والفرد الذي تسود لديه هذه القيم نجد ان اهتماماته عملية ويعطى الاولوية للمنافع المادية .
- ج- القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين .
- د- القيم الجمالية: وهي التي تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتناسق.
- هـ- القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة على افكار وافعال ومعتقدات الآخرين .
- و- القيم الدينية: وهي التي تتمثل في اهتمام الفرد بكافة النواحي المتعلقة بالاديان .

2- من حيث القصد

يمكن تصنيف القيم بحسب القصد إلى : (Rokeach,1973:7)

- القيم النهائية: التي تمثل النتيجة النهائية المرغوبة ، وبذلك تمثل الهدف الذي يؤد الفرد تحقيقه .
- القيم الادائية: المؤدية الى القيم ، أي وسائل لتحقيق القيم النهائية .

3- من حيث العمومية (Kreitner,1990:240)

- أ- القيم العامة: وهي القيم التي يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وفناته المختلفة .
- ب- القيم الخاصة: وهي القيم المتعلقة بمواقف او مناسبات اجتماعية معينة .

4- صنف اخر القيم الى أربعة ابعاد وهي : (Kara,2013:121-122)

- قيم تجنب اللاتأكد : تدور قيم اللاتأكد حول مستوى عدم الثقة ، بسبب المعلومات غير الكافية او غير الواضحة ، والتعقيد والتغيرات السريعة وغير القابلة للتنبؤ .
- قيم القوة : تعكس قيم القوة او السلطة درجة الاستقلال التي يمنحها المدير إلى مروضيه في عملية اتخاذ القرار .
- قيم الفردية والسلوك الجماعي : تفسر الفردية بمفاهيم مثل الحرية ، والاستقلال عن الفريق ، وتتميز القيم المشتركة او الجماعية بمفاهيم مثل الاعتماد على المجموعة ، الثقة والانسجام داخل المجموعة .
- قيم الذكورة والانوثة : تؤثر قيم الذكور والاناث في كيف تتحدد الادوار التي يؤديها الرجال والنساء في المجتمع من حيث الجنس .

5- تصنيف الباحثين ديف فرانسيس ومايك وودكوك

يصنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسة وكل بعد يشتمل على مجموعة من القيم الفرعية : (فرانسيس وودكوك، 1995: 39-45)

1- إدارة المنظمة :

- بما ان المنظمة نظام معقد ، فإن الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها (سلاطينة وآخرون، 2013: 68) . ويشمل هذا البعد قيم:
- أ- القوة: هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير في سلوك الآخرين ، والذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات والسلطة .
 - ب- الصفوة: إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعد من أهم القيم لنجاح المنظمات . فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة (الفريجات وآخرون، 2009: 174-175) .

ج- المكافأة: هي أحد اساليب الحوافز التي تعمل على حفز الفرد ودفعه للعمل ، فالأفراد الذين يتوقعون وجود حوافز من الإدارة سوف يمارسون انماطاً سلوكية جيدة ومتوازنة ، يترتب عليها أداء جيد (اللوذي ، 2007: 236).

2- إدارة المهمة :

يدل هذا المفهوم على ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة متقنة ودقيقة ، ويشمل هذا البعد قيم : (فرانسيس وودكوك ، 1995: 40) .

أ- الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله (الفريجات وآخرون ، 2009: 177) .

ب- الكفاءة: هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها (Cheng, 1993: 46) .

ج- الاقتصاد: ينبغي على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف ، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها ، فكتيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي (فرانسيس وودكوك ، 1995: 41-42) .

3- إدارة العلاقات الإنسانية :

الإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة ، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الاخلاق وتنمو المودة مما يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة (سلاطين وآخرون ، 2013: 71) . ويشمل قيم:

أ- العدالة: وتتمثل العدالة في اعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارسة العاملين لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة (اللوذي ، 2007: 239) .

ب- فرق العمل: فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام معينة في العمل ، هذا المفهوم يؤدي إلى خلق مجموعة من القيم الإيجابية بين الأفراد تتمثل في التعاطف والمودة والانتماء والتفاعل والتعاون (الفريجات وآخرون ، 2009: 179) .

ج- القانون والنظام: يشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء المؤسسي التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها (اللوذي ، 2007: 241) .

4- إدارة البيئة :

من اجل ان تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها ، ينبغي ان تضع إستراتيجية للدفاع القوي لتحتمي مصالحها ، وان تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستثمار الفرص. ويشمل هذا البعد قيم: (فرانسيس وودكوك ، 1995: 43)

أ- الدفاع: تشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الاخطار الداخلية والخارجية ، وان تعمل المنظمة على تطوير آليات وإستراتيجيات لمواجهة التحديات والاطار .

ب- التنافس: هناك اشكال عدة للتنافس ، المنافسة الفردية داخل المنظمة ، والمنافسة بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة ، وهناك المنافسة الخارجية مع منظمات اخرى تؤدي المهام والخدمات نفسها ، وينبغي على المنظمة ان تشجع التنافس الايجابي الذي يضمن لها البقاء والاستمرار (اللوذي ، 2007: 241-242) .

ج- استثمار الفرص: المنظمة لا يمكنها ان تتجاهل الظروف الفجائية ، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص من الخارج ، وتلزم نفسها باستثمار افضل الفرص (فرانسيس وودكوك ، 1995: 45) .

ثانياً: الأداء الإستراتيجي

1- تعريف الأداء الاستراتيجي

وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول ابعاد الأداء الإستراتيجي ، الا ان حداثة مفهوم الأداء الإستراتيجي جعله من دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه ، ولا تزال الإدارات العليا مستمرة في البحث والتفكير بهذا المفهوم لكونه الأكثر اهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الملكوي ، 2009: 22) . إذ يرتبط نجاح الأداء الإستراتيجي بمدى فهم الإدارة العليا للأهداف المخططة وكيفية قياس ادائها (Rylkova & Chobtova, 2014: 185) . والجدول (2) يوضح تعريفات الأداء الإستراتيجي من قبل بعض الكتاب والباحثين .

جدول (2) تعريف الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1	(Miller & Bromiley,1990:757)	انعكاسا لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد واهداف البقاء والتكيف والنمو .
2	(Andersen,2001:16)	عملية يقوم من خلالها المديرون بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع .
3	(Cokins,2003:65)	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ، ويمكن النظر اليه على انه معرفة كيف تعمل المنظمة اجمالا .
4	(Jones & George,2008:6)	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لارضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية .
5	(Wheelen & Hunger, 2010 :379)	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة ، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها .
6	(Rylkova & Chobtova, 2014 :182)	هو الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومع الميزة التنافسية تأتي عوائد مالية استثنائية إلى المنظمة عبر الأداء المتفوق ولا تكمن الرؤية الإستراتيجية بعيدة الامد لأية منظمة فقط في تحقيق الميزة التنافسية ، بل ايضا في المقدرة على استدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى مكائنها المرموقة.

2- أهمية الأداء الإستراتيجي

لقد احتل موضوع الأداء الإستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي:
(Brown & Laverich,1994:89) ، (ادريس والغالي، 2009: 41)

- أ- كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية ، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة .
- ب- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الإستراتيجية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المتعلقة بها ، مما يستلزم تحديد ماهية المقياس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء .

3- مداخل دراسة الأداء الإستراتيجي

يمكن دراسة الأداء الإستراتيجي باستخدام احد المداخل الآتية :

(Wheelen & Hunger, 2010: 270) ، (Ittner et. al, 2003: 716)

1- مدخل أصحاب المصالح

المقصود بأصحاب المصالح الجماعات والأفراد ، سواء أكانوا داخل المنظمة أم خارجها مثل العاملين والمديرين والمقرضين والمالكين ، الذين لهم اهتمام او مصلحة في أداء المنظمة (Hodge et.al,2003:71) . يقوم هذا المدخل على اساس وضع مقياس محدد للأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة المختلفين ، بحيث يتم تحقيق أهداف تلك المجموعة من خلال ذلك المقياس ، ولكن بشرط أن تتناغم وتتوافق تلك الاهداف مع بعضها البعض لتحقيق مجتمعة الأداء الكلي للمنظمة (جرادات ، 2013: 335) .

2- مدخل القيم التنافسية

تم تطوير هذا المدخل من قبل (Robert Quinn and John Rohrbaugh) ليجمع مؤشرات الأداء المختلفة المستعملة من قبل المديرين (Daft,2001:70) بموجب هذا المدخل يمكن النظر إلى الأداء الإستراتيجي وفقا لمؤشرين: الأول هو مستوى التركيز ان كان داخليا (الأداء الداخلي) او خارجيا (علاقة المنظمة ببيئتها) والثاني هو الهيكل وما إذا كان مستقرا أو مرنا (سعيد ، 2005: 39-40) .

3- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة

لقد عرف مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بأنه مقياس للأنتاج المالي لتقدير الربح الحقيقي ، اذ انه مرتبط بتظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت ، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب، وتكلفة راس المال المملوك والمقترض (Verweire & Berghe, 2004:17) .

4- مدخل التميز في الأعمال

يستخدم نموذج التميز في الأعمال بشكل ناجح إطاراً للإدارة الاستراتيجية ، حيث من خلال هذا الإطار أخذت منظمات الأعمال ترى نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعل منها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتكامل وتوحيد جهود إدارة الأداء (إدريس والغالبى، 2009: 167) .

5- مدخل بطاقة الأداء الموزون

ادى التنافس في عصر المعرفة وفي ظل ظروف بنية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية لاستخدامها دليلاً موجهاً لاتخاذ قرارات رشيدة تحقق المنظمة من خلالها أهدافاً تشغيلية وإستراتيجية تمكنها من البقاء والنمو والازدهار (القيسي والطائي، 2014: 577-578) ، وإذا ارادت المنظمات ان تبقى وتزدهر ينبغي ان تستخدم أنظمة قياس وإدارة مشتقة من إستراتيجيتها (Bacala,2014:139) . ومن هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء الموزون التي طورها (Kaplan & Norton) في عام 1992 لمساعدة المنظمة على تسيير امورها بفاعلية وبالتالي تحقيق أهدافها (Sanger,1998:192). تعد بطاقة الأداء الموزون إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة (الغالبى وإدريس، 2013: 128) وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المنظمة الراهن ومستقبلها (Chitu & Opris, 2014: 60) . عرف (Kaplan & Norton, 1992: 71) بطاقة الأداء الموزون بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة . وبأنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين : الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة ، والثاني توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المنظمة (Migliorato et.al,1996:460) . يتضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة ، وفيما يلي توضيح لهذه المنظورات الأربعة (Kaplan & Norton,1992:71-75) :

1- منظور الزبون Customers Perspective

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب إستراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة (القيسي والطائي، 2014: 580-581) ، لذلك تسعى جميع المنظمات الى تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وبأسعار معقولة وعالية الجودة (Kaplan & Norton, 2006:116) .

2- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يعكس هذا المنظور العمليات الحرجة التي ينبغي ان تتميز او تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات (Panicker & Seshadri,2013:41) . ويستلزم من المنظمات ان تكون عملياتها ذات كفاءة عالية ، أو تتبع اسلوب فريد من نوعه في ظل بيئة سوق تنافسية للغاية (Yung et.al,2014:141) .

3- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يعد هذا المنظور ذو اهداف إستراتيجية حيث يركز على التعلم والنمو التنظيمي الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي على المنظمة بناءها لتحقيق نمو وتحسين طويل الاجل (Kaplan & Atkinson,1998:374) .

4- المنظور المالي Financial Perspective

في ظل هذا المنظور يطلب من المديرين اتخاذ التدابير اللازمة للإجابة عن السؤال الاتي: كيف ننجح مالياً؟ وكيف ينبغي ان تظهر المنظمات امام المساهمين؟ يتطلب ذلك الحاجة إلى البيانات المالية وتوفير هذه البيانات بالوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيراً في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Malgwi & Dahira,2014:2) .

ثالثاً: القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي

تلعب القيم التنظيمية الدور الرئيس في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة ، وهي تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات ، كما يكون لها آثار سلبية أو ايجابية على سلوك الأفراد وادائهم (Michailova & Minbaeva,2012:61) . لقد اوضحت العديد من الدراسات أهمية القيم التنظيمية في التأثير الايجابي على رفع كفاءة الأداء الكلي ، وذلك بتشكيل نظام متكامل من القيم والمعايير من جانب ، والخبرات والمهارات المتطورة من جانب آخر ، للوصول إلى مراحل متقدمة في الأداء الكلي للمنظمة (Fisher & Lovell, 2006: 163) . إذ تسهم القيم التنظيمية السائدة في رفع أو خفض مستويات الأداء الكلي ، وذلك تبعاً لنوعية الثقافة السائدة في المنظمة على اعتبار ان القيم التنظيمية هي احدى المصادر الاساسية للثقافة التنظيمية (Johnson & Jackson,2009:923) . فالقيم التنظيمية في الثقافة القوية ترفع من مستويات الأداء الكلي للمنظمة نتيجة زيادة اقبال الموظفين على العمل ، وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمة . اما القيم التنظيمية في الثقافة الضعيفة فتتخفف من مستويات الأداء الكلي للمنظمة نتيجة نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، والتضييق في صلاحيات الموظفين ، وعدم تشجيعهم للابتكار والابداع . لذلك فان القيم التنظيمية تعمل على تطوير قدرات الموظفين ، وتحقيق اقل الاخطاء في العمل ، واعلى درجات الالتزام بالعمل ، والاسهام في حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المنظمة من اجل تهيئة بيئة عمل ملائمة ، مما ينعكس ايجابيا على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة (مندل وجوردن ، 1981: 23-24) .

المبحث الثالث / الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج البحث وتحليلها واختبار الفرضيات ، باستعمال عدد من الوسائل الاحصائية من خلال تحليل اراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين عينة البحث :

الأول: عرض النتائج وتحليلها

تتضمن هذه الفقرة عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبانة ، وتحليل استجابات العينة فيما يخص ، أبعاد القيم التنظيمية (إدارة المنظمة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) كمتغير مستقل ، وأبعاد الإداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) كمتغير معتمد. وكانت النتائج كالآتي:

أولاً- التحليل الوصفي لإجابات ابعاد القيم التنظيمية

أظهرت الجداول (3,4,5,6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ، إذ مثلت الفقرات (1-48) الاسئلة المتعلقة بقياس القيم التنظيمية ، ولقد حققت ابعاد القيم التنظيمية وسطا حسابيا اجماليا لجامعتي بغداد والنهرين (3.61) ، (3.76) على التوالي وبمستوى عالٍ وبانسجام جيد في الإجابات وبانحراف معياري (0.984) ، (0.969) وان نسبة شدة الاجابة بلغت (72.2%) ، (75.2%) على التوالي ، وهذا يعني ان اغلب المبحوثين متفقون على ابعاد هذا المتغير ، وقد جاءت النتائج بمستوى جيد وبنسب متقاربة مع تفوق جامعة النهرين ثم يليها جامعة بغداد، ومما يدل على اهتمام القيادات الجامعية في القيم التنظيمية بكافة ابعادها :

1- إدارة المنظمة

يعكس الجدول (3) ومن خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لبعد إدارة المنظمة ، وسطا حسابيا عاما فوق الوسط الفرضي بلغ (3.49) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري (0.999) ونسبة شدة الاجابة (69.8%) لجامعة بغداد ، اما بالنسبة لجامعة النهرين بلغ الوسط الحسابي (3.69) وبتشتت قليل وبانحراف معياري (0.941) ونسبة شدة الاجابة (73.8%) ، مما يظهر مستوى فوق الوسط لدى افراد العينة في مواجهة المواقف الحرجة التي تواجه الإدارة . وعلى صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير الذي تم قياسه بفقرات فرعية ، حيث يتضمن إدارة المنظمة ثلاث قيم (القوة ، الصفاة ، المكافاة) ، وكل قيمة من هذه القيم مكمله للاخرى ، للوصول إلى تحقيق اهداف الجامعة .

جدول (3) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة لقيم إدارة المنظمة

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة النهرين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
1	تؤثر إدارة الجامعة في الآخرين	4.03	1.014	80.6	3.96	0.944	79.2
2	تتصرف إدارة الجامعة بمسؤولية	3.97	0.923	79.4	4.21	0.726	84.2
3	تمنح إدارة الجامعة صلاحيات للمسؤولين	3.69	1.051	73.8	4.03	0.906	80.6
4	تتميز الإدارة بالقوة في فرض احترامها على الجميع	3.85	0.919	77.0	3.69	1.137	73.8
	القوة	3.88	0.977	77.6	3.97	0.928	79.4
5	تتوفر كفاءات قيادية في الجامعة	3.86	0.912	77.2	4.14	0.833	82.8
6	يعين أفضل المرشحين في المناصب القيادية	3.14	1.115	62.8	3.72	1.065	74.4
7	يتم اختيار المسؤولين في الجامعة على اساس الكفاءة	3.26	1.146	65.2	3.45	0.948	69.0
8	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات مدراء الأقسام	3.34	0.937	66.8	3.27	0.882	65.4
	الصفوة	3.40	1.027	68.0	3.65	0.932	73.0
9	تكافئ إدارة الجامعة الأداء المتميز	3.17	1.042	63.4	3.90	0.990	78.0
10	تتخذ إدارة الجامعة من الأداء معيارا حقيقيا لتقييم المديرين	3.6	0.976	72.0	3.83	0.848	76.6
11	تتيح الإدارة فرص الترقية للموظفين ذوي الكفاءة	3.66	0.838	73.2	3.69	1.004	73.8
12	تمنح إدارة الجامعة مكافآت سخية	2.37	1.114	47.4	2.38	1.015	47.6
	المكافأة	3.20	0.993	64.0	3.45	0.964	69.0
	إدارة المنظمة	3.49	0.999	69.8	3.69	0.941	73.8

2- إدارة المهمة :

يتضح من الجدول (4) لبعد إدارة المهمة ، ان الوسط الحسابي الكلي لجامعتي بغداد والنهرين بلغ (3.68)، (3.82) على التوالي وان هذا الوسط اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبتشتت قليل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.964) ، (0.989) مما يظهر مستوى فوق الوسط لدى أفراد العينة ونسبة شدة الاجابة (73.6%) ، (76.4%) على التوالي . اما على صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير الذي تم قياسه بفقرات فرعية ، حيث يتضمن بعد إدارة المهمة ثلاث قيم (الفاعلية ، الكفاءة ، الاقتصاد) .

جدول (4) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة لقيم إدارة المهمة

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة النهرين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
13	تسهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا دور كبير في نجاح الجامعة	3.94	0.838	78.8	4.17	1.037	83.4
14	تبلغ قرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل فعال	3.74	0.657	74.8	3.69	0.967	73.8
15	يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا لمستقبل الجامعة	3.48	0.950	69.6	3.93	1.163	78.6
16	يتلقى المديرون تدريبا جيدا حول اساليب اتخاذ القرارات	3.08	0.917	61.6	2.79	1.082	55.8
	الفاعلية	3.68	0.841	73.6	3.65	1.062	73.0



القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين

79.2	0.778	3.96	74.8	0.91	3.74	17	يتم انجاز الأعمال بشكل متقن
78.0	0.772	3.90	75.4	1.087	3.77	18	تتميز الجامعة بادائها المرتفع
73.0	1.044	3.65	70.8	1.120	3.54	19	يسود الجامعة جو اكاديمي يساعد على العمل بجدية
82.0	0.859	4.10	79.4	1.014	3.97	20	تشتهر الجامعة بجودة مخرجاتها على مستوى جامعات القطر
78.0	0.863	3.90	75.2	1.035	3.76		الكفاءة
79.2	1.017	3.96	70.8	1.093	3.54	21	تستعمل الموارد المالية بحكمة في الجامعة
80.0	1.069	4.00	71.4	1.065	3.57	22	يتجنب المسؤولون بالجامعة صرف اموال لا ضرورة لها
76.6	1.002	3.83	72.0	0.881	3.60	23	توفر إدارة الجامعة الدعم المالي الكافي لسير العملية التعليمية
78.0	1.081	3.90	77.2	1.022	3.86	24	تدرك القيادات الجامعية أهمية الدور الاقتصادي الذي تؤديه الجامعة
78.4	1.042	3.92	72.0	1.015	3.60		الاقتصاد
76.4	0.989	3.82	73.6	0.964	3.68		إدارة المهمة

3- إدارة العلاقات :

يتضح من الجدول (5) لبعد إدارة العلاقات ، ان الوسط الحسابي الكلي لجامعتي بغداد والنهرين (3.56) ، (3.67) على التوالي وان هذا الوسط اكبر من الوسط الفرضي وبتشتت قليل وبانحراف معياري (0.991)، (1.049)، مما يظهر مستوى فوق الوسط لدى افراد العينة ونسبة شدة الاجابة (71.2%)، (73.4%) على التوالي ، وهذا يدل على ان إدارة الجامعة تعطي اهتماما لهذا المتغير. حيث يتضمن إدارة العلاقات ثلاث قيم (العدالة ، فرق العمل ، القانون والنظام) .

جدول (5) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة لقيم إدارة العلاقات

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة النهرين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
25	يمنح الموظفون في الجامعة فرص عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات	3.54	0.918	70.8	3.96	1.052	79.2
26	تعد القرارات التي تتخذها الإدارة عادلة	3.51	0.887	70.2	3.90	0.976	78.0
27	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة الموظفين في الجامعة	3.51	1.094	70.2	3.72	1.098	74.4
28	تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز	3.43	1.356	68.6	3.44	1.055	68.8
	العدالة	3.50	1.065	70.0	3.76	1.045	75.2
29	تدرك الهيئات العليا للجامعة أهمية المكاسب التي يحققها العمل الجماعي	3.71	1.045	74.2	3.83	0.848	76.6
30	يتم اتخاذ خطوات ايجابية لتطوير فرق العمل في الجامعة	3.63	1.031	72.6	3.55	0.985	71.0
31	تعمل إدارة الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي	3.57	1.008	71.4	3.69	0.930	73.8
32	يتم تشكيل فرق العمل حسب متطلبات المهام المراد انجازها	3.66	0.968	73.2	3.83	0.966	76.6
	فرق العمل	3.64	1.013	72.8	3.73	0.932	74.6



القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين

33	تعد القواعد والاجراءات التنظيمية الداخلية في الجامعة عادلة	3.51	1.039	70.2	3.86	1.125	77.2
34	تتفق اللوائح والتعليمات مع متطلبات التطوير والتغيير	3.51	0.919	70.2	3.38	1.207	67.6
35	تعد القوانين التنظيمية في الجامعة ملائمة للاغراض التي سنت من اجلها	3.74	0.657	74.8	3.52	1.089	70.4
36	تسمح القواعد الإدارية بسهولة إنجاز الأعمال	3.37	0.973	67.4	3.34	1.261	66.8
القانون والنظام		3.53	0.897	70.6	3.53	1.171	70.6
إدارة العلاقات		3.56	0.991	71.2	3.67	1.049	73.4

4- إدارة البيئة :

يتضح من الجدول (6) لبعد إدارة البيئة ، ان الوسط الحسابي الكلي لجامعتي بغداد والنهرين (3.69) ، (3.87) على التوالي وهو اكبر من الوسط الفرضي وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري (0.985) ، (0.897) ، ونسبة شدة الاجابة (73.8%) ، (77.4%) على التوالي . حيث تضمن إدارة البيئة ثلاث قيم (الدفاع ، التنافس ، استثمار الفرص) .

جدول (6) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة لقيم إدارة البيئة

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة النهرين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
37	تدافع إدارة الجامعة بقوة عن مصالحها	4.06	0.802	81.2	4.28	0.702	85.6
38	تؤخذ التهديدات الخارجية التي تواجه الجامعة مأخذ الجد من قبل الإدارة	4.06	0.968	81.2	4.34	0.721	86.8
39	تخطط إدارة الجامعة لمواجهة الطوارئ والازمات	3.88	0.963	77.6	4.07	0.884	81.4
40	تعمل القيادات الجامعية على وضع برامج تدريبية تطويرية لملاكاتها	3.60	1.006	72.0	3.24	0.951	64.8
الدفاع		3.90	0.935	78.0	3.98	0.814	79.6
41	تعمل إدارة الجامعة بشعار (نتنافس مع الأفضل)	3.57	1.119	71.4	3.83	1.037	76.6
42	يتم تشجيع التنافس بين جماعات العمل لتحسين الأداء	3.51	1.095	70.2	3.72	0.882	74.4
43	تقدم الفرق المتنافسة افضل ما لديها عند قيامها بأعمال متشابهة	3.54	1.067	70.8	3.65	0.856	73.0
44	يتم تجنب المنافسة الملتوية بين اقسام الجامعة	3.40	1.143	68.0	3.45	1.212	69.0
التنافس		3.51	1.106	70.2	3.66	0.996	73.2
45	يلقى الابداع تشجيعا في الجامعة	3.51	1.039	70.2	4.13	0.789	82.6
46	يتم استثمار الفرص الممنوحة للجامعة بشكل جيد لتحقيق اهدافها	3.57	0.739	71.4	4.03	0.981	80.6
47	ينظر للأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية	3.74	0.980	74.8	3.79	0.818	75.8
48	يتم دراسة الأفكار الجديدة في الجامعة قبل الأخذ بها	3.80	0.901	76.0	3.90	0.939	78.0
استثمار الفرص		3.66	0.915	73.2	3.96	0.882	79.2
إدارة البيئة		3.69	0.985	73.8	3.87	0.897	77.4
القيم التنظيمية		3.61	0.984	72.2	3.76	0.969	75.2

ثانياً- التحليل الوصفي لإجابات متغيرات الأداء الاستراتيجي

يظهر الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ، إذ مثلت الفقرات (1-20) الاسئلة المتعلقة بقياس الأداء الاستراتيجي ، ولقد حققت متغيرات الأداء الاستراتيجي وسطا حسابيا اجماليا لجامعتي بغداد والنهرين (3.61) ، (3.71) وبمستوى عال وبانسجام جيد في الاجابات وبانحراف معياري (0.886) ، (1.024) ونسبة شدة الاجابة (72.2%) ، (74.2%) على التوالي . ومما يدل اهتمام القيادات الجامعية في الجامعتين المبحوثة في الأداء الاستراتيجي بكافة متغيراته ، وكانت النتائج حوله كالآتي :

1- المنظور المالي :

يتضح من الجدول (7) ومن خلال نتائج التحليل الوصفي لاجابات عينة البحث ، وسطا حسابيا فوق الوسط الفرضي بلغ (3.67) وبتمشيت قليل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.875) ونسبة شدة الاجابة (73.4%) لجامعة بغداد . اما الوسط الحسابي في جامعة النهرين بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.112) ونسبة شدة الاجابة (71.8%) ، وهذا يدل على ان هناك اهتماماً للمنظور المالي من قبل افراد عينة البحث ، كونه يعد احد المؤشرات المهمة للأداء الاستراتيجي .

2- منظور الزبون :

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي لمنظور الزبون في جامعة بغداد بلغ (3.79) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.837) ونسبة شدة الاجابة (75.8) . اما الوسط الحسابي في جامعة النهرين بلغ (4.07) بمستوى عال في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.861) ونسبة شدة الاجابة (81.4%) ، مما يدل على ان الاهتمام الكبير من عينة البحث على هذا المنظور، إذ يعد منظور الزبون هو اكبر الاوساط الحسابية بالنسبة لباقي ابعاد الأداء الاستراتيجي . وهذا يعني ان إدارة الجامعة تحرص على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها .

3- منظور العمليات الداخلية :

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي لمنظور العمليات الداخلية في جامعة بغداد بلغ (3.60) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.906) ونسبة شدة الاجابة (72.0) ، اما الوسط الحسابي في جامعة النهرين بلغ (3.67) وبانحراف معياري (1.023) ونسبة شدة الاجابة (73.4%) ، وهذا يدل على ان اغلب المبحوثين متفقون على هذا المنظور . وبان هناك اهتماماً كبيراً من الإدارة بتطوير الجامعة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء .

4- منظور التعلم والنمو :

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي لمنظور التعلم والنمو في جامعة بغداد بلغ (3.37) وهو فوق الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.927) ونسبة شدة الاجابة (67.4) ، اما الوسط الحسابي في جامعة النهرين بلغ (3.52) وبانحراف معياري (1.101) ونسبة شدة الاجابة (70.4%) . وهذا يدل على ان إدارة الجامعة تحرص على التجديد والابداع ، حيث يعد الشرط الاساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل.

جدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لاجابات العينة لابعاد الأداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة النهرين		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
1	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الإداري والاكاديمي في الجامعة	3.66	0.968	73.2	3.72	1.098	74.4
2	تسعى إدارة الجامعة الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين الخدمة المقدمة الى طلبتها	3.80	0.933	76.0	3.62	1.015	72.4
3	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي الى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها	3.68	0.676	73.6	3.55	1.055	71.0
4	تستخدم إدارة الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي	3.37	0.843	67.4	3.59	1.211	71.8
5	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح اقسام مساندة او دراسات عليا على الحساب الخاص او فتح مكاتب استشارية	3.82	0.954	76.4	3.45	1.183	69.0
	المنظور المالي	3.67	0.875	73.4	3.59	1.112	71.8



القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين

83.4	0.848	4.17	78.2	0.818	3.91	6	تعمل إدارة الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع
79.2	0.823	3.96	72.6	0.807	3.63	7	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات للطلبة باتاحة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
86.2	0.712	4.31	74.2	0.957	3.71	8	تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير
78.0	0.976	3.90	74.2	0.710	3.71	9	تسعى إدارة الجامعة الى استقطاب طلبة جدد بشكل مستمر
80.6	0.944	4.03	79.4	0.891	3.97	10	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة اهداف المجتمع
81.4	0.861	4.07	75.8	0.837	3.79	منظور الزبون	
81.4	0.961	4.07	72.0	0.774	3.60	11	تسعى إدارة الجامعة الى توفير هينات تدريس متخصصة وكفاءة
73.0	0.857	3.65	75.4	0.877	3.77	12	تعمل إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين
79.2	0.905	3.96	79.4	0.857	3.97	13	تحرص إدارة الجامعة الحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة
68.2	1.086	3.41	66.2	1.022	3.31	14	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة الموظفين
65.6	1.306	3.28	66.8	0.998	3.34	15	تعتمد إدارة الجامعة برامج صيانة دقيقة لجميع الاجهزة والمعدات الضرورية لإنجاز عملها
73.4	1.023	3.67	72.0	0.906	3.60	منظور العمليات الداخلية	
60.6	1.149	3.03	66.8	1.027	3.34	16	تعتمد الجامعة على برامج تدريبية داخل وخارج العراق تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء
75.2	1.154	3.76	68.6	0.948	3.43	17	تشجع إدارة الجامعة المبدعين وتتبنى افكارهم الابداعية
63.4	1.104	3.17	64.6	0.843	3.23	18	تستثمر الجامعة اموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا
74.4	1.065	3.72	66.2	0.932	3.31	19	تهتم الجامعة بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الابداع
78.6	1.033	3.93	70.8	0.886	3.54	20	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية
70.4	1.101	3.52	67.4	0.927	3.37	منظور التعلم والنمو	
74.2	1.024	3.71	72.2	0.886	3.61	الأداء الاستراتيجي	

الثاني: اختبار فرضيات البحث

تهدف هذه الفقرة الى إظهار العلاقات ونماذج التأثير والفروق بين أبعاد القيم التنظيمية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي تحت مستوى معنوية (0.01) باستعمال معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط من خلال اختبار (F)، (t)، كما سيتم حساب اختبار (Mann- Whitney) لتحديد الفروق في متغيرات البحث .

1- اختبار فرضيات الارتباط

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين) ، والجدول (9:8) يبين معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لجامعتي بغداد والنهرين . لقد اظهرت معاملات الارتباط وجود علاقة قوية وذات معنوية عالية للقيم التنظيمية وابعادها الفرعية مع الأداء الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية .

جدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لجامعة بغداد

المتغير	المنظور المالي y1	منظور الزبون y2	منظور العمليات الداخلية y3	منظور التعلم والنمو y4	الأداء الاستراتيجي y
إدارة المنظمة x1	**0.770	**0.753	**0.710	**0.722	**0.839
إدارة المهمة x2	**0.817	**0.835	**0.709	**0.713	**0.858
إدارة العلاقات x3	**0.814	**0.834	**0.769	**0.723	**0.850
إدارة البيئة x4	**0.849	**0.827	**0.712	**0.715	**0.914
القيم التنظيمية	**0.854	**0.853	**0.723	**0.732	**0.910

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية وبنسبة 99%

جدول (9) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث لجامعة النهرين

المتغير	المنظور المالي y1	منظور الزبون y2	منظور العمليات الداخلية y3	منظور التعلم والنمو y4	الأداء الاستراتيجي y
إدارة المنظمة x1	**0.730	**0.788	**0.775	0.407	**0.774
إدارة المهمة x2	**0.844	**0.718	**0.749	**0.728	**0.837
إدارة العلاقات x3	**0.789	**0.762	**0.795	**0.752	**0.835
إدارة البيئة x4	**0.754	**0.837	**0.736	**0.755	**0.860
القيم التنظيمية	**0.868	**0.763	**0.754	**0.720	**0.842

2- اختبار فرضيات التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار ، واختبار (t) ، (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار . إذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين) .

وقد اظهرت نتائج تحليل الانحدار لجامعة بغداد وجود اثر ذات دلالة معنوية عالية للقيم التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ، إذ تشير النتائج على ان معامل التحديد لهذه العلاقة هو (0.828) والذي يفسر ان هناك (82.8%) من الاثر على الأداء الاستراتيجي سببه القيم التنظيمية وهناك (16.2%) من الاثر للمتغيرات الاخرى غير المدروسة ، وان اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيم التنظيمية فان الأداء الاستراتيجي يزداد بمقدار معامل الانحدار (0.778) ، وقد اظهرت معنوية ذلك قيمة (t) المحسوبة (10.565) التي كانت اكبر من نظيرتها الجدولية (2.423) عند مستوى (0.01) كما ان قيمة (F) المحسوبة (111.621) ايضا معنوية بدرجة عالية إذ كانت اكبر من نظيرتها الجدولية (7.314) عند مستوى (0.01) والجدول (10) يوضح ذلك . اما جامعة النهرين فقد اظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود اثر ذات دلالة معنوية عالية للقيم التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ، إذ تشير النتائج على ان معامل التحديد لهذه العلاقة هو (0.709) والذي يفسر ان هناك (70.9%) من الاثر على الأداء الاستراتيجي سببه القيم التنظيمية وهناك (28.1%) من الاثر للمتغيرات الاخرى غير المدروسة ، وان اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيم التنظيمية فان الأداء الاستراتيجي يزداد بمقدار معامل الانحدار (0.999) ، وقد اظهرت معنوية ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.161) التي كانت اكبر من نظيرتها الجدولية (2.771) عند مستوى (0.01) كما ان قيمة (F) المحسوبة (66.596) ايضا معنوية بدرجة عالية إذ كانت اكبر من نظيرتها الجدولية (7.600) عند مستوى (0.01) والجدول (11) يوضح ذلك .

جدول (10) اثر القيم التنظيمية في الأداء الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية لجامعة بغداد

المتغير	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	طبيعة العلاقة
المنظور المالي	0.729	0.757	**7.342	**53.900	معنوية عالية
منظور الزبون	0.727	0.858	**9.566	**91.505	معنوية عالية
منظور العمليات الداخلية	0.523	0.753	**6.525	**42.579	معنوية عالية
منظور التعلم والنمو	0.536	0.745	**5.506	**30.317	معنوية عالية
الأداء الاستراتيجي	0.828	0.778	**10.565	**111.621	معنوية عالية

جدول (11) اثر القيم التنظيمية في الأداء الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية لجامعة النهرين

المتغير	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	طبيعة العلاقة
المنظور المالي	0.753	1.143	**7.001	**49.011	معنوية عالية
منظور الزبون	0.582	0.836	**6.333	**40.104	معنوية عالية
منظور العمليات الداخلية	0.569	0.955	**6.517	**42.477	معنوية عالية
منظور التعلم والنمو	0.518	1.061	**5.340	**28.517	معنوية عالية
الأداء الاستراتيجي	0.709	0.999	**8.161	**66.596	معنوية عالية

3- اختبار فرضية الفروق

يتضح من خلال النتائج ان فرضية هذا الاختبار التي تنص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الجامعية في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين على مستوى متغيرات البحث) وتم قبولها في القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة لهذا الاختبار اقل من نظيرتها الجدولية (1.645) عند مستوى (0.05) . وهذا مما يدل بانه لا توجد اية فروق ذات دلالة معنوية للمتغيرات المدروسة في الجامعتين باعتبار ان الجامعتين حكومتان وتستخدم نفس الاجراءات والانظمة والقوانين ، لذلك نعتقد ان هذا اثر على اظهار هذه النتائج الايجابية .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المبحث التطرق لاهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

أولاً : الاستنتاجات

- 1- تبين ان العينة المسحوبة من رئاستي جامعتي بغداد والنهرين كانت متوازنة ، وهذا يدل على تجانس وحدات العينة لجميع مفردات الجامعتين .
- 2- اظهرت نتائج التحليل الوصفي لاجابات العينة في جامعتي بغداد والنهرين ، ان الوسط الحسابي الاجمالي في جامعة النهرين للقيم التنظيمية اعلى من الوسط الحسابي الاجمالي في جامعة بغداد وبفجوة مقدارها (3.0%) ، إذ كانت هناك فروق نسبتها قليلة بتفوق جامعة النهرين على جامعة بغداد في اغلب متغيرات البحث . وهذا يؤكد ان هناك اهتماماً جدياً للقيم التنظيمية بابعادها الأربعة ، فعندما تسود القيم في مكان العمل تؤدي الى مزيد من الاخلاص والولاء وتحسين الأداء .
- 3- اظهرت النتائج ان الوسط الحسابي الاجمالي في جامعة النهرين للأداء الاستراتيجي اعلى من الوسط الحسابي الاجمالي في جامعة بغداد وبفجوة مقدارها (2.0%) . وهذا يعني تفوق جامعة النهرين على جامعة بغداد ، مما يشير ان إدارة الجامعة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير. إذ يعكس الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمات على تحقيق اهدافها القريبة والبعيدة الامد، وبذلك يعد عاملاً مهماً وضرورياً لبقاء المنظمات واستمرار نموها .
- 4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته ، وهذا يعني ان القيم التنظيمية بابعادها ذات علاقة ارتباط قوية وتساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي بمتغيراته وقد جاءت علاقات الارتباط بين ابعاد القيم التنظيمية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي وفقاً لمعاملات الارتباط التي اظهرت النتائج اجمالاً ان اغلب ابعاد القيم التنظيمية وعلى نطاق القيم الفرعية ذات علاقة ارتباط عالية في جميع متغيرات الأداء الاستراتيجي .

5- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عالية بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ، حيث اظهرت النتائج ان اغلب ابعاد القيم التنظيمية اجمالاً وعلى نطاق القيم الفرعية اثر معنوي عالٍ في جميع متغيرات الأداء الاستراتيجي لجامعتي بغداد والنهرين ، وذلك يعكس اهمية الدور الحيوي الذي تقوم به القيم التنظيمية ، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي .

6- لم تظهر اي فروق جوهرية للقيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته للجامعتين عينة البحث ، إذ ان قيم (مان وتني) للفروق كانت اقل من نظيرتها الجدولية ، وهذا يؤشر قبول الفرضية بعدم وجود فروق بين جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي . مما يدل ان اداء الجامعتين كان بالمستوى المطلوب ولا توجد فروق ملموسة يمكن تحديدها في هذا المجال .

ثانياً: التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام الجامعة بالقيم التنظيمية ، وجعلها من اهم الأهداف الاساسية لها ، من خلال وضع سياسة واضحة للقيم التنظيمية ، لما لها من اثر في تنمية وتحسين الأداء الاستراتيجي .
- 2- زيادة مستوى الوعي بأهمية القيم التنظيمية لدى القيادات الجامعية ، من خلال تدريب القادة على كيفية التعامل مع القيم التنظيمية الايجابية في توجيه سلوك الافراد لتحقيق اهداف الجامعة ، والقضاء على القيم السلبية .
- 3- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بإدارة المنظمة كبعد رئيسي من ابعاد القيم التنظيمية ، حيث اظهرت النتائج انها تأتي في المرتبة الاخيرة من بين الابعاد الرئيسة للقيم التنظيمية من خلال:
 - اتباع الطرائق العلمية الصحيحة في اختيار وتعيين افضل المرشحين للمناصب الإدارية في الجامعة .
 - ضرورة الاهتمام بقيم المكافآت في الجامعة ، من خلال وضع نظام مكافآت عادل وبعيد عن التحيز وربطه بالأداء المتميز .
- 4- ضرورة اهتمام الجامعة بإدارة العلاقات ، حيث اظهرت النتائج انها تأتي في المرتبة الاخيرة من بين الابعاد الرئيسة للقيم التنظيمية من خلال:
 - ضرورة وجود قواعد واجراءات تنظيمية قوية تعزز قيم العدالة والمساواة .
 - الاهتمام بفرق العمل وتبني ثقافة العمل الجماعي من القيادات الجامعية .
- 5- ضرورة تبني إدارة الجامعة فلسفة بطاقة الأداء المتوازن وآليات تنفيذها من خلال عقد الدورات التدريبية ، كونها من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس الانشطة ومستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة .
- 6- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمنظور التعلم والنمو كبعد رئيسي من ابعاد الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ، والتشجيع الفاعل من اجل الابداع والمبادرة ، والتوجه نحو التطوير والتحسين المستمر.
- 7- التركيز باتجاه بناء القيم التنظيمية التي تؤثر في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو الأداء المتميز ، والعمل على توظيف القيم التنظيمية بكافة ابعادها في تحسين الأداء الاستراتيجي بكافة متغيراته .

ثانياً: المقترحات

- 1- اجراء دراسة مستقبلية في قطاعات اخرى ، للتوصل الى تقييم اكثر دقة وشمولية مما يساعد على تعزيز القيم التنظيمية ذات الاثر الفعال والايجابي في تحسين الأداء الاستراتيجي .
- 2- اجراء دراسة عن القيم التنظيمية ومحاولة ربطها بمتغيرات اخرى .
- 3- اجراء دراسة مقارنة بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستين صناعيتين .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- ادريس ، وائل محمد صبحي والغالب ، طاهر محسن منصور (2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- 2- جرادات ، ناصر محمد سعود (2013) الإدارة الاستراتيجية- منظور تكاملي حديث ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 3- الحسني ، سليم ابراهيم (2013) السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 4- سلاطينيه ، بلقاسم وتركي ، أسماء وقرشي ، نجاة ورحمون ، سهام (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 5- العميان ، محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- 6- الغالب ، طاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد صبحي (2013) دراسات في الإدارة الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- 7- فرانسيس ، ديف وودكوك ، مايك (1995) القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغير ، الرياض .
- 8- الفريجات ، خضير كاظم حمود واللوزي ، موسى سلامة والشهابي ، إنعام (2009) السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 9- القريوتي ، محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- 10- القيسي ، فاضل حمد والطائي ، علي حسون (2014) الإدارة الاستراتيجية - نظريات ، مداخل ، امثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 11- اللوزي ، موسى سلامة (2007) التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- 12- المدهون ، موسى توفيق والجزراوي ، ابراهيم محمد علي (1995) تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان .
- 13- الملكاوي ، ابراهيم الخلوف (2009) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 14- مندل ، م.ج ، وجوردن، و.أ (1981) قيم الموظفين في مجتمع متغير ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المنظمة العربية للتنمية الاردنية ، عمان .

ج- الرسائل والاطاريح الجامعية

- 15- سعيد، سناء عبد الرحيم (2005) تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة : دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .



ثانيا : المصادر الأجنبية

A- The Book :

- 1- Cokins , Gary (2003) Strategic Performance Management , www.pce. Us .
<http://www.sas.com/solutions/spm/cokins> .
- 2- Daft , R.L. (2001) Organization Theory and Design . 4th ed , United State of America :
South Western College .
- 3- Fisher , Colin & Lovell , Alan (2006) Business Ethics and Values , Individual ,
Corporate and International Perspectives , Second Edition , Harlow : Pearson
Education Limited .
- 4- Jones , Gareth ,R. & George , Jennifer , M. (2008) "Centemporary Management " , 5
ed. McGraw - Hill , Inc , New york , NY .
- 5- Kaplan , Robert & Atkinson , Anthony (1998) "Advanced Management Accounting " ,
Prentice - Hall , Upper Saddle River , New Jersey .
- 6- Kaplan , Robert & Norton, David (2006) "Alignment Using the Balanced Scorecard
to Create Corporate Synergies", Harvard Business School Press , Boston .
- 7- Kreitner ,R. (1990)Management , 4th ed , U.S.A , Houghton Mifflin Co .
- 8- Mike , Aiken (2003)" Managing Values the Reproduction of Organizational Values in
Social economy Organizations", open university , u.k .
- 9- Orsoni , Jacques & Helfer , Pierre (1994) Management Strategic , E2 , paris :
boulevard saint Germain .
- 10- Rokeach , Milton (1973) The Nature of Human Values . New York , NY: The Free
Press
- 11- Rylkova , Zaneta & Chobtova , Monika (2014) Strategic Management and
Performance Drivers . School of Business Administration in Karvino .
- 12- Schein ,E.M. (2004) Organizational Culture and Leadership . 3th ed , Jossy - Bass .
- 13- Thomas , Tammara P. (2013) The Effect of Personal Values , Organizational Values
, and Person - Organizational Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment
Outcomes among Substance Abuse Counselors : A Preliminary Investigation –
University of Iowa .
- 14- Verweire , Kurt & Berghe , Lutgart (2004) Integrated Performance Management . A
Guide to Strategic Implementation .
- 15- Wheelen , Thomas L. & Hunger , David J. (2010) Concepts in Strategic Management
and Business Policy, 12th ed , Pearson Perntic Hall .

B- Periodicals & Journals :

- 16- Amis , J . Slack , T. , & Hinings , C.R.(2002) Values and Organizational Change .
Journal of Applied Behavioral Science . pp.400-443 .
- 17- Andersen , Majdave (2001) " Balanced Scorecard - Balanced Life" Army Pharmacy
, Vol.2 , No. 2 , may, pp.1-27 .
- 18- Bacala , Mircea (2014) Balanced Scorecard – A Strategic Management System
Review of General Management , Vol. 19 , Issue 1 .pp.133-147 .
- 19- Bansal , Peiro (2003) From issues to actions : The Importance of Individual
concerns and Organizational Values in responding to natural environmental issues .
Organization Science , Vol.14, No.5 .pp.510-527 .
- 20- Berson , Y., Oreg , S. & Dvir , T. (2008) CEO Values Organizational Culture and
firm outcomes . Journal of Organizational Behavior . Vol.29, No.3 , pp.610-622 .
- 21- Bourne , Humphrey & Jenkins , Mark (2013) Organizational Values: A Dynamic
Perspective . Organization Studies , 34(4) , pp.495-514 .



- 22- Brown ,D.M & Laverich ,S. (1994) Measuring Corporate Performance , Long Range Planning (L.R.P) , Vol.27 , No.4 .pp.71-97
- 23- Chitu , Alina & Opris , Madalina E. (2014) Importance of Financial Perspective Indicators in Balanced Scorecard in a Leasing Company . Theoretical and Applied Economics , Vol. XXI , No. 8 , pp.59-68 .
- 24- Diskiene , Danuta & Gostautas , Vytautas (2013) A Fit Between individual and Organizational Values and its implications for employees job satisfaction and performance . faculty of economics , Department of Management ,Vilnius University Lithuania . Vol.92 .No.2 .pp.93-107 .
- 25- Garza , Adela S. & Morgeson , Frederick P. (2012) Exploring the Link between Organizational Values and Human Resource Certification , Human Resource Management Review, 22(1), pp.271-278 .
- 26- Ittner , Christopher D. Larcker , David F. & Randall , Talor (2003) Performance Implications of Measurement in Financial Services Firms Accounting . Organizational and Society 28 , pp.716-727 .
- 27- Johnson , R.E. & Jackson , E.M. (2009) Appeal of Organizational Values is in the eye of the beholder : The moderating role of employee identity . Journal of occupational and Organizational Psychology . Vol.82 ,No.3 .pp.915-933 .
- 28- Kaplan , Robert S. & Norton , David P. (1992) The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance . Harvard Business Review ,Vol.70 , No.1 ,pp.70-85 .
- 29- Kara , Hakan (2013) A Research to Identify the Problem Areas Caused by Organizational and Managerial Values . Celal Bayar Universitesi I.I.B.F. Manisa .Vol.20 ,No.1 .pp.120-135 .
- 30- Malgwi , A. & Dahiru , H.(2014) Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance : A Review IOSR , Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4 , Issue. 6 ,pp.1-13 .
- 31- Michailova , S. & Minbaeva , D. (2012) "Organizational Values and Knowledge Sharing in Multinational Corporations : The Danisco Case" , International Business Review , Vol. 21 ,pp.59-70 .
- 32- Migliorato , P., Norton ,N. & Norton ,D.(1996)" A Scoring System for Creating JVS that Survive " , Mergers & Acquisitions , 30(4) , pp.454-469 .
- 33- Miller , Kent & Bromiley , Philip (1990) Strategic Risk Corporate Performance : An Analysis of Alternative Risk Measures . Academy of Management . Vol.33 , No. 4 ,pp.751-759 .
- 34- Panicker, P.& Seshadri, W.(2013) The Balanced Scorecard Strategic Control : A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6) ,pp.40-49 .
- 35- Sanger , M. (1998)" Supporting The Balanced Scorecard " , Work Study ,Vol.47,No. 6 .pp.197-200 .
- 36- Yung, H. , Chieh, h. ,Ming, S. & Hsin, P.(2014) Construction and Evaluation of Physicion Assessment Indicators . The Macrothem Review , Vol.3 ,No.(1) ,pp.140-146 .
- C- The Internet :
- 37- Musek , Lesnik , K. (2006) Pomen Organizacijskih Vrednot Za Podjetje . Retrieved from : [http://www.ipsos.si/web-data/Templates /Podjetje-Vrednote -Pomen Organizacijskih vrednot za podjetje .html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/ Podjetje-Vrednote -Pomen Organizacijskih vrednot za podjetje .html).



ORGANIZATIONAL VALUES AND ITS IMPACT ON STRATEGIC PERFORMANCE A field study a comparison between Two Universities of Baghdad & Al-Nahrain

ABSTRACT

The researcher seeks to shed light on the relationship analysis and the impact between organizational values in all its dimensions (Administration Management, Mission, relationship management, environmental management) and strategic performance (financial perspective, customer perspective, the perspective of internal processes, learning and development) in the presidency of Two Universities of Baghdad & Al-Nahrain, it has been formulating three hypotheses for this purpose.

The main research problem has been the following question: Is there a relationship and the impact of between organizational values and strategic performance? and to clarify the relationship between research variables, it has to prepare three main hypotheses, The resolution was adopted as a key tool for data collection and analysis were subjected to the questionnaire validity and reliability tests, which included the sample (64) an individual who occupy the post of president of the university, and his assistant, scientific and administrative, and the heads of scientific and administrative departments, and to analyze the Research data used statistical program SPSS and EXCEL program, and of the most important statistical tools used in the analysis is the (percentage, duplicates, mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, simple regression analysis, and test Mann Whitney).

The research has come to a group of the most important results and the presence of high-level organizational values deportation strategic and performance of all its variables at Two Universities of Baghdad & Al-Nahrain, Among the most prominent results a correlation relationship moral high degree and with proportional effect between organizational values in strategic performance overall and by sub-variants, and also to a number of conclusions most important that he did not show any significant differences between Two Universities of Baghdad & Al-Nahrain in organizational values and strategic performance .

Key Words: Organizational Values, Strategic Performance, Balanced Scorecard.