

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

إيهاب أبو عجيبة عامر فرج

إشراف

أ.د. سحر بدوى

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي فى ظل الثقافة التنظيمية لشركة الإتصالات المصرية WE. وتمثل مجتمع البحث فى موظفى الإدارة التنفيذية بشركة الإتصالات المصرية WE، والذى بلغ عددهم (٥٣٣٣٢) تقريباً، اتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى فى هذا البحث، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم أخذ عينات ميسرة من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان فى جمع بيانات الدراسة، والذى بلغ عددها (٣٨٢)، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معيارى ٥%، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v.21. وأوضحت نتائج الدراسة قبول الفروض الرئيسية (الأول والثانى) جزئياً، والفروض (الثالث والرابع) كلياً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، الأداء، الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الإتصالات.

The impact of applying strategic management on job performance:

The mediating role of organizational culture

Ihab Abuajila Amer Faraj

Supervised by

Dr. Sahar Badawy

Abstract

This study aimed to measure the impact of applying strategic management on job performance in light of the organizational culture of the Egyptian Telecom Company WE.

The study was applied to (53332) Scholars at the Egyptian Telecom Company WE, The Analytical Descriptive approach was used. The study population consisted of (382) Scholars at (WE). To achieve the goals of the study, a questionnaire was developed and distributed to a simple random sample from the study population. The total determination of sample was Determine the total sample size at 95% confidence level and within a standard line of 5%, The researcher used the statistical program (SPSS) in the analysis.

The results of the study showed that the main hypotheses (first and second) were partially accepted, and hypotheses (third and fourth) were completely accepted.

Keywords: Management, strategy, performance, job performance, organizational culture, communications.

المقدمة:

تُعد الإدارة الإستراتيجية إحدى أساليب ومحددات الأداء المتميز، والتي تساعد على تحقيق الفاعلية في المنظمة، حيث إنها تُمثل تطوراً إيجابياً في الفكر الإداري، مما يُسهم في زيادة مسئولية المنظمة نظراً إلى تعدد الأدوار والوظائف بها، وهذا بالتأكيد سيولد الحاجة إلى مواكبة التغيرات والتحديات التي فرضتها متطلبات المجتمع المتجددة. (على، ٢٠٢١)

وتدفع الإدارة الإستراتيجية المنظمات إلى حرصها على تحسن وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتميز، فمستوى نجاح المنظمات يتفاوت وفقاً إلى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، حيث أن للإدارة الإستراتيجية أثراً واضحاً على الأداء الوظيفي بالمنظمة، فهي تساعد على زيادة أداء العاملين، وتعمل على زيادة الكفاءة من أجل الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة. (نصار، ٢٠٢٢)

فيحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة، حيث أنه يُعد الناتج النهائي للعمل، كما أنه يعتبر الركيزة الرئيسية لتطوير المنظمة، وهذا يرجع إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة. إضافةً إلى أن التطور والتقدم في أي منظمة يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي. (المبيضين، ٢٠٢٢)

فيُشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية للموظف المنوط بها بموجب الوصف الوظيفي لتلك الوظيفة، وهذا ما يعكس الطريقة أو الكيفية التي تتحقق بها، أو يُشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. حيث أن الأداء الوظيفي يُشكل أهمية بالغة للمنظمات من خلال الإستغلال الأمثل لقوتها ومواردها البشرية؛ لتُصبح المنظمة قادرة على التطور والمنافسة والتعامل الجيد مع المتغيرات التي تطرأ عليها خلال إنجاز أعمالها (عبيدات، ٢٠٢٢). وذلك وفق الثقافة التنظيمية التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

حيثُ تقوم الثقافة التنظيمية كنظام رقابة مهمته الرئيسية توجيه السلوكيات تجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، إضافةً إلى أن الثقافة التنظيمية تُسهم في تحقيق أداء وظيفي قوى من خلال انتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم

الأكثر ملائمة وقيم المنظمة. فالثقافة التنظيمية القوية تؤثر إيجابياً في سلوكيات الموظفين؛ ومن ثم الأداء الوظيفي. (قطب، ٢٠٢٢)

فتمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والمبادئ لأعضاء المنظمة التي تنتج من مجموعة من العوامل التي تشمل التاريخ والمنتج والخدمة والسوق والتكنولوجيا والإستراتيجيات ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة. حيث تميل الثقافة التنظيمية إلى أن تكون سلسلة من الإفتراضات العقلية المشتركة التي تؤدي إلى التفسير والعمل في المنظمات من خلال وصف السلوك المناسب لمختلف المراكز والمسئوليات الوظيفية. (الدباس، ٢٠٢٢)

ومن ثم، جاءت الفكرة للباحث ليصل إلى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات WE. مشكلة البحث

تواجه شركات الإتصالات العديد من التحديات التي تكاد تؤثر عليها، كزيادة سرعة التغييرات البيئية وزيادة حدة المنافسة وندرة الكفاءات الخبيرة، الأمر الذي يُشكل ضغطاً على هذه الشركات بضرورة التوجه إلى التكيف والتحليل الإستراتيجي والبحث عن الأدوات والأساليب التي تُمكنها من الحفاظ على سمعتها وصياغة إستراتيجية وتنفيذها، ومن ثم تقييمها لكي تدفعها دائماً للبقاء والإستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك دون العنصر البشري وما ينتج عنه أداءه الوظيفي، فهو الركيزة للمنظمات، وهذا يكون في ظل ثقافة تنظيمية تُحددها المنظمة وتتمثل في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، لذا؛ هذا ما دفع الباحث بالتطبيق على شركة الإتصالات WE لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية.

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
نصار، ٢٠٢٢	انموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الإستراتيجية	تشخيص واقع أداء الجامعة محل الدراسة في ضوء الإدارة الإستراتيجية تُعد متوسطة بمتوسط (٢.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٧٠).
على، ٢٠٢١	واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس المهويين أساس وثانوى بولاية الخرطوم	أن إدارات مدارس المهويين محل الدراسة تواجه صعوبات بدرجة مرتفعة أثناء تطبيقها للإدارة الإستراتيجية في مهامها الفنية، في حينه تواجه صعوبات بدرجة متوسطة أثناء تطبيقها للإدارة الإستراتيجية في مهامها الإدارية.
القاضي، ٢٠٢١	أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية	وجود أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أنها توصلت إلى أن أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود القيادة الإستراتيجية كمتغير معدّل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
اسماعيل، ٢٠٢١	دور التخطيط والإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء بقطاع التعليم العالي بالسودان: دراسة حالة جامعة النيلين	غياب الإدارة العلمية الحديثة، ولتفعيل وتطوير هذا القطاع الهام حتى يحقق أهدافه ورسالته التي من أجلها أنشئت الجامعات
Abu Awad, 2022	Media Relations as a Strategic Tool to Manage and Confront External Rumors in the Palestinian Justice Sector.	أن غالبية مؤسسات قطاع العدل الفلسطيني تفتقر إلى الوضوح في استراتيجيات العلاقات الإعلامية فيما يتعلق بإدارة ومواجهة الشائعات الخارجية، بالإضافة إلى ذلك أن الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية الرسمية ضعيفة وغائبة ومهمشة. وأن الممارسين يفتقرون إلى الصلاحيات والمساحة الحرة.
Rabaya, 2021	Challenges of Measuring the Impact of Strategic Planning on Environmental Health Management in Palestine	على الرغم من وجود درجة إيجابية عالية من التصورات لأهمية توظيف التخطيط الإستراتيجي في إدارة صحة البيئة في فلسطين؛ إلا أن الخطة لم تصل إلى المستوى الوطني، فهي بحاجة إلى المزيد من التطوير في التخطيط الإستراتيجي والسياسات، للتعامل مع بعض التحديات بشكل رئيسي مثل مشاكل التمويل، وسوء التخطيط في المنظمات، وممارسات الإحتلال الإسرائيلي، وعدم وضوح الصلاحيات بين الوزارات والمؤسسات التي تلعب تأثيرًا سلبيًا على إدارة الصحة البيئية.

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

إيهاب أبو عجيبة عامر فرج

<p>أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ككل جاءت بدرجة متوسطة، أما مجالاتها فكانت مرتبة كالتالي (تخزين وتنظيم المعرفة، تليها التشارك بالمعرفة، ثم تطبيق المعرفة، وأدناها توليد المعرفة)، أما درجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى معلمى المدارس الثانوية الخاصة جاء بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة فى المدارس الثانوية الخاصة فى العاصمة عمان والأداء الوظيفي لمعلميها.</p>	<p>درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فى العاصمة عمان من وجهة نظرهم</p>	<p>زايد، ٢٠٢٢</p>
<p>أن مستوى تطبيق البرامج التدريبية فى الشركة كان متوسطاً، ومستوى مرتفع لمتغير الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المحوثين فى شركة مياه الأردن</p>	<p>البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة فى شركة مياه الأردن – مياها</p>	<p>عبيدات، ٢٠٢٢</p>
<p>أن مستوى إدارة التميز فى إدارة ترخيص السواقين والمركبات فى الأردن جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كما تبين وجود أثر دى دلالة احصائية لإدارة التميز بمجالاتها: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، وإدارة العمليات، والموارد البشرية، وإدارة المعرفة والمعلومات، والتركيز على العملاء) فى الأداء الوظيفي.</p>	<p>أثر إدارة التميز على الأداء الوظيفي فى إدارة ترخيص السواقين والمركبات فى الأردن</p>	<p>المبيضين، ٢٠٢٢</p>
<p>أن الحوافز المالية تؤثر بشكل إيجابى على الأداء الوظيفي، وكانت النتائج لصالح المعلمين.</p>	<p>The Impact of Incentives on Job Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College King Khalid University</p>	<p>Al-Shehri, 2019</p>
<p>أن هناك علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي كان له أثر كبير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت النتائج لصالح المعلمين.</p>	<p>Teachers Job Performance in Secondary Schools, Nigeria: The Effect of Family Satisfaction and Job Satisfaction</p>	<p>Akinlolu, et al, 2019</p>
<p>قبول الفرض الرئيسى الأول والرابع جزئياً، بينما الفرض الثانى والثالث كلياً، وتم إثبات صحة الفروض الفرعية.</p>	<p>مدى قوى نظام إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية</p>	<p>قطب، ٢٠٢٢</p>
<p>أن مستوى أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها فى المستشفيات الخاصة الأردنية فى العاصمة عمان جاءت متوسطة، كما جاء مستوى الأهمية لممارسات الإلتزام التنظيمي بأبعادها بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي فى المستشفيات الخاصة الأردنية.</p>	<p>أثر الثقافة التنظيمية فى تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فى المستشفيات الخاصة فى الأردن</p>	<p>الديباس، ٢٠٢٢</p>

وجود توافق بين قيم الشركة والقيم الشخصية للعاملين احترام العاملون لأوقات العمل وأن العمل بالشركة يرتبط بقيم الإخلاص والنزاهة واحترام العاملين للمواثيق والعهود، وأن هنالك ثقافة تنظيمية إيجابية بالشركة	أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بشركة جباد للصناعات الحديدية للفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠م.	محمد، ٢٠٢١
أن الثقافة التنظيمية لديها تأثير على أداء الموظفين، إضافة إلى أن الإلتزام أثبت وجوده كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.	The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance	Adam, et al, 2020
أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية وتؤثر بشكل غير مباشر على الإلتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) ثم على سلوك المواطنة التنظيمية	Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator	Arumi, et al, 2019

وتتبلور مشكلة البحث بالإجابة على السؤال التالي:

ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في ظل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات WE؟

وينبثق من السؤال السابق مجموعة من الأسئلة سيتم عليها خلال هذه الدراسة، تتمثل في الآتي:

- ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات WE؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

تتمثل لهذه الدراسة كونها امتدادًا للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، والثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير وسيط، ومن ثم يمكن أن تصبح الدراسة الحالية مرجعًا للدراسات المستقبلية في هذا الصدد؛ لما سنتيره من تساؤلات وفرضيات قد تؤخذ بعين الاعتبار الباحثين اللاحقين. وكذلك تُقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا حول المتغيرات التي بحثتها متضمنًا تعريفًا مفصلاً لجميع حيثياتها وأبعادها الفرعية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى هدف رئيسي يتمثل في:

قياس مدى أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في ظل الثقافة

التنظيمية لشركة الاتصالات WE.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

- قياس تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE.
- تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات WE.
- قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE.
- تحديد وقياس الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE.

فرضيات الدراسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي فى شركة الإتصالات WE.

H2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية فى شركة الإتصالات WE.

H3: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي فى شركة الإتصالات WE.

H4: تقوم الثقافة التنظيمية كدور وسيط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي فى شركة الإتصالات WE.

منهجية الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث فى موظفى الإدارة التنفيذية بشركة الإتصالات We فرع القاهرة وعددها (٥٣٣٣٢ موظف)، والتي تتمثل فى (مركز المعلومات لشركة الإتصالات المصرية WE، ٢٠٢٣)، لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم حساب حجم عينة الدراسة وتمثلت فى (٣٨٢ مفردة). اعتمدت الدراسة فى تحقيق أهدافها فى وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التى قامت عليها على استخدام المنهج الوصفى التحليلي؛ حيثُ تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية. واعتمد الباحث على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية Comvenient Semple.

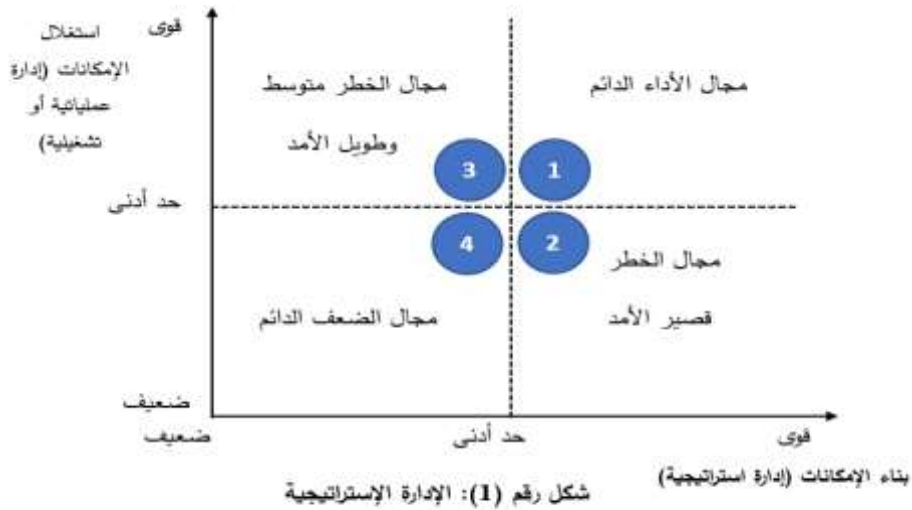
الإطار النظرى

الإدارة الإستراتيجية:

إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر لأمرًا صعب، كما هو الحال تقريبًا فى سائر العلوم الإجتماعية والإنسانية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال تُعرف بأنها "صياغة وتطبيق

وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تُمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ". (أحمد، ٢٠١٨)

وأوضح (الكعبى، ٢٠٢٠) أن الإدارة الإستراتيجية تُمثل عمليات إبداعية، وشمولية التصور الفنى والإنسانى، وعقلانية التحليل، وتكاملية العمل وبعيدة المدى، وعميقة المنظور، وانعكس هذا على ما أورده Chandler فى ٢٠٠٢، بأن المنظمات سابقاً كانت تركز على الإدارة العملياتية التشغيلية، حتى لو استخدمت مختلف أساليب وطرق التخطيط، فى حين أن تكون هناك ملاءمة وانسجام مع إدارة أخرى، بمنظور فلسفى جديد والمقصود هنا الإدارة الإستراتيجية، التى تركز على بناء جديد والإمكانات وموارد المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالى:



المصدر: الكعبى، خالد محمد محمد، 2020، أثر الإدارة الإستراتيجية على فعالية الأداء

الأداء الوظيفي :

يُشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التى يتحقق بها، أو يُشبع الفرد بها متطلبات وظيفته، وغالبًا ما يحدث لبس

وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يُشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس بناءً على النتائج التي حققها الفرد. (عتوم، ٢٠٢١)

والأداء الوظيفي عبارة عن "مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف أثناء قيامه بتنفيذ المهام والواجبات الموكّلة إليه ودرجة التفاعل مع عناصر بيئة العمل لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية تُسهم في الوصول إلى أهداف المنظمة ككل". (عبدالرازق، ٢٠٢١)

العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تدعم وتساند عملية الأداء الوظيفي، ولعل من أبرز تلك العوامل، رسم المنظمة للسياسات الوظيفية والتشغيلية، من خلال ضبط اللوائح والتعليمات وتدريب العاملين والموظفين على الطرق والأساليب الوظيفية التي رسمتها المنظمة في سياستها واستراتيجياتها الموجهة نحو تحقيقها لأهدافها المرجوة قريبة وبعيدة المدى. **تعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين**، من خلال إيالة العوائق التنبّذ من التفاعل البناء بين الموظفين، وتكريس اللامركزية في تسيير شؤون العمل الداخلية بما يتفق مع رؤية وتوجيهات الإدارة العليا (عتوم، ٢٠٢١). **فرض الرقابة الفعّالة للإدارة**، وذلك على كافة الأعمال والوظائف في المنظمة، لتصويب أخطاء العمل، وتعزيز مواطن القوة فيه، وتصويب وتقويم أداء الموظفين والأقسام المختلفة في المنظمة. **تحديد ماهية الأهداف**، التي تقع على عاتق المديرين ورؤساء الأقسام مهمة تحديد ماهية أهداف المنظمة التي ينبغي تحقيقها بشكل واضح ودقيق للموظفين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف (فاضل، ٢٠١٦). **الإهتمام الإداري بكافة المقترحات**، والمقدمة من قبل العاملين والموظفين في الإدارة الوسطى والتشغيلية، وذلك لأنهم أقرب إلى العمل التشغيلي والفعلي والأكثر صوابًا في قراراتهم والأكثر أهمية فيما يقدمونه من معلومات للإدارة. **تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية أو كليهما للموظفين المجددين بأعمالهم**، ودعمهم دعمًا معنويًا باستمرار لغايات التحسين المستمر لأدائهم الوظيفي، ويخلق التفاعل والمنافسة بين العاملين أنفسهم للحصول على تلك الحوافز التي يسعى إليها أي موظف في مختلف أشكال الأعمال. **العمل من**

قبل الإدارة بشكل كبير على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتلبية حاجاتهم الأساسية والاجتماعية لغايات زيادة نسبة الكفاءة والفعالية في أداء أعمالهم المؤكدة إليهم. ضرورة إجراء اجتماعات دورية، تُعنى بعمليات العصف الذهني بين كافة الموظفين والإداريين من مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، لغايات المشاركة البناءة في صناعة واتخاذ القرارات، وتحسين مستويات الجودة الشاملة في المنظمة. (عبدالرازق، ٢٠٢١)

الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف للمنظمة أمام المجتمع، والتي لا بُد أن تكون متميزة وتمتلك ميزة تنافسية في نظر عملائها من خلال قيمها ومعتقداتها حول أين كانت المنظمة، وأين تتجه أهدافها المستقبلية. (أبوالنيل، ٢٠٢٠)

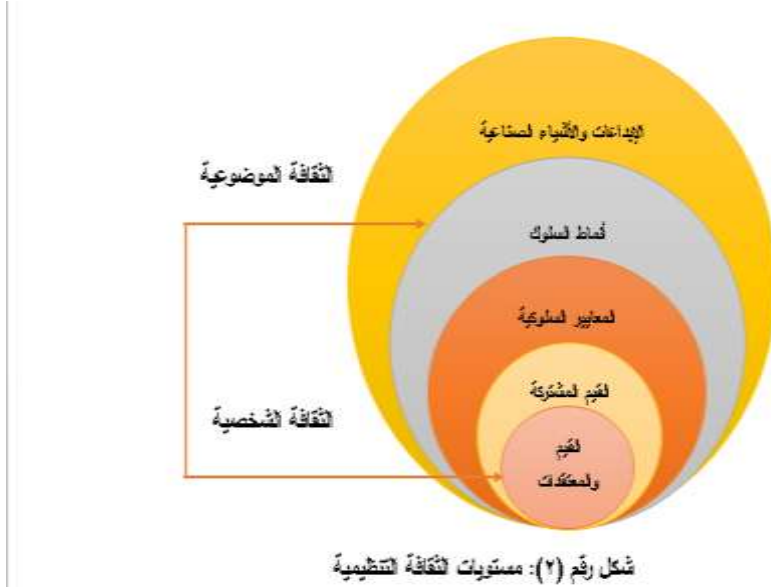
فأوضحها (أحمد، ٢٠١٩) على أنها "نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتُقدم لهم المعايير التي تُحدد السلوك المرغوب فيه داخل المنظمة.

وعرفها (البستاني، ٢٠١٩) بأنها "مجموعة من العناصر التي تشمل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والإتجاهات والإفتراسات والتوقعات والشعائر والطقوس واللغة والقصص والأساطير والهيكل المادية والرموز السائدة في المنظمة، هذه العناصر تتفاعل فيما بينها وبين الأفراد العاملين؛ مكونة أسلوب وطريقة الحياة داخل المنظمة".

وأشار (الدباس، ٢٠٢٢) إلى الثقافة التنظيمية على أنها "اللاصق المعياري" الذي يربط المنظمة معاً، فهي الدافع الذي يعترف بجهود ومساهمات أعضاء المنظمة، ويوفر فهماً شاملاً لها، وكيف يتم تحقيقه وتحقيق الأهداف المترابطة، حيثُ أن الثقافة التنظيمية عملية جماعية للعقل تُميز أعضاء مجموعة واحدة عن الأخرى؛ لذا فهي وسيلة لإبقاء الموظفين منسقين، تعمل على إثارة حماسهم تجاه الأهداف التنظيمية.

مستويات الثقافة التنظيمية

وأشارت (قطب، ٢٠٢٢) أن المنظمات لها مستويين من الثقافة التنظيمية يتمثلان في الثقافة الشخصية والثقافة الموضوعية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: قطب، ٢٠٢٢، مدى قوة نظام إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات WE، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وكذلك قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وأيضاً قياس الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين تطبيق الإدارة

الإستراتيجية والأداء الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف طرحت الدراسة عددًا من الأسئلة تمت الإجابة عليها وعرضها في الفصل السابق من خلال النتائج التي توصلت إليها، وسيتناول هذا الفصل تلك النتائج وفقًا لتسلسل أسئلة الدراسة كالتالي:

١ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول، والذي ينص على: ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات WE؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئيًا، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الإتصالات المصرية WE؛ وذلك لوجود تأني لبعدي (تنفيذ الإستراتيجية - تقييم الإستراتيجية) على الأداء الوظيفي، ورفضه جزئيًا لعدم وجود تأثير للأبعاد (التفكير الإستراتيجي - التحليل الإستراتيجي - صياغة الإستراتيجية) على الأداء الوظيفي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠)؛ حيث أنها أثبتت وجود تأثير لأبعاد الإدارة الإستراتيجية ككل، والمتمثلة في (التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)، في حين أن الدراسة الحالية أثبتت وجود تأثير لبعدي (تنفيذ الإستراتيجية - تقييم الإستراتيجية) فقط.

٢ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني، والذي ينص على: ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات المصرية WE؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئيًا، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات المصرية WE؛ وذلك لوجود تأثير لبعدي (التفكير الإستراتيجي - التحليل الإستراتيجي) على الثقافة التنظيمية، ورفضه جزئيًا

لعدم وجود تأثير للأبعاد (صياغة الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - تقييم الإستراتيجية) على الثقافة التنظيمية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠)؛ حيث أنها أثبتت وجود تأثير الأبعاد ككل، في حين أن هذه الدراسة الحالية أثبتت وجود تأثير لبعدي (التفكير الإستراتيجي - التحليل الإستراتيجي) على الثقافة التنظيمية.

٣/ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة WE؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الثالث كلياً، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE؛ وذلك لوجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية ككل، والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء الوظيفي.

وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (قطب، ٢٠٢٢)؛ حيث أنها أثبتت وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية ككل والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الأداء التنظيمي ككل.

٤/ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على:

ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين تطبيق الإدارة

الإستراتيجية والأداء الوظيفي؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع، في ضوء تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي، يمكن قبول الفرض الرابع جزئياً، والذي ينص على أنه تقوم الثقافة التنظيمية كدور وسيط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE.

حيثُ أظهرت النتائج انخفاض تأثير العلاقة المباشرة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي من (٠.٢٣٦) إلى (٠.١٥٣)، وذلك عند دخول الثقافة التنظيمية بعلاقة غير مباشرة.

ثانيًا: نتائج اختبارات الفروض:

جدول رقم (٢)

عرض نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة

نتيجة الفرض	نص الفرض	الفرض
قبول الفرض الرئيسي الأول جزئيًا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الرئيسي الأول
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الإستراتيجي والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الثالث
عدم قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الرابع
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الإستراتيجية والأداء الوظيفي في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الخامس
قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئيًا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الإستراتيجي والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الثالث
قبول الفرض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات المصرية WE	الفرض الفرعي الرابع

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

إيهاب أبو عجيبة عامر فرج

قبول الفرض الخامس	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الفرعى الخامس
قبول الفرض الثالث الرئيسى كلياً	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الرئيسى الثالث
قبول الفرض الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الفرعى الأول
قبول الفرض الثانى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الفرعى الثانى
قبول الفرض الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الفرعى الثالث
قبول الفرض الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الفرعى الرابع
قبول الفرض الرابع الرئيسى كلياً	تقوم الثقافة التنظيمية كدور وسيط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفى في شركة الإتصالات المصرية WE	الفرض الرئيسى الرابع

ثالثاً: التوصيات:

جدول رقم (٣) توصيات الدراسة

آلية التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ	التوصية
اشراك جميع العاملين فى دورات تدريبية وورش عمل؛ تُحث لدعم التفكير الإستراتيجى	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	دعم مفهوم التفكير الإستراتيجى واستشراق المستقبل لدى المدراء وكافة العاملين
الدراسة المستمرة ومتابعة التغيرات والتطورات المتتالية فى البيئة الخارجية من خلال فريق العمل المختص بذلك	الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية	وضع بدائل مناسبة لمواجهة التغيرات والتطورات السريعة والمتتالية فى البيئة الخارجية من خلال التركيز على أسلوب التحليل الإستراتيجى

أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

إيهاب أبو عجيبة عامر فرج

إعداد خطة استراتيجية للشركة تراعى فيها المتغيرات المتعلقة بالمهام، والأفراد، والهيكل الإداري، الأنظمة والتكنولوجيا، الحوافز عن تنفيذ الإستراتيجية	إدارة الموارد البشرية الإدارة الإستراتيجية	مراعاة المتغيرات المتعلقة بالمهام، والأفراد، والهيكل الإداري، الأنظمة والتكنولوجيا، الحوافز عن تنفيذ الإستراتيجية
العمل على تكوين فريق يتكون من مجموعة من الخبراء للعمل على وضع خطة تساعد على تحقيق الأهداف وتحديد رؤية ورسالة الشركة	الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	وضع خطط مرحلية متدرجة ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى إعداد قيادات إدارية متميزة
صرف مكافآت مادية وتشجيعية للعاملين المتميزين في العمل	إدارة الموارد البشرية الإدارة الوسطى	تفعيل برامج التحفيز والمكافآت داخل الشركة
عقد ورش عمل وندوات ودورات وبرامج تدريبية تساعد على رفع كفاءة العاملين	إدارة الموارد البشرية الإدارة الوسطى	العمل على رفع كفاءة العاملين وزيادة أدائهم الوظيفي
اتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة لتحقيق العدل والمساواة دون التحيز لأى من الموظفين دون غيره	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد العاملين بالشركة، لما له من تأثير إيجابي على تعزيز الثقافة التنظيمية

قائمة المراجع:

- أبو النيل، فداء محمود مصطفى، ٢٠٢٠، إعادة هندسة الموارد البشرية كمنهج لتحسين إدارة العاملين: الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- أحمد، مناف عبدالمطلب، ٢٠١٩، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي، بحوث ومقالات، جامعة أنبار - كلية الإدارة والاقتصاد.
- اسماعيل، البشير أحمد حمد، ٢٠٢١، دور التخطيط والإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء بقطاع التعليم العالي بالسودان: دراسة حالة جامعة النيلين، رسالة دكتوراه جامعة النيلين، السودان.
- البستاني، فراس فرحان طه، ٢٠١٩، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الدباس، صبرى محمد صبرى، ٢٠٢٢، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- زايد، ميساء أحمد داود، ٢٠٢٢، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- عبدالرزاق، خالد مصطفى، ٢٠١٩، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، بحوث ومقالات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العراق.
- عبيدات، ابراهيم محمد يوسف، ٢٠٢٢، البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في شركة مياه الأردن - مياها، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- عتوم، محمد مشهور محمود، ٢٠٢١، أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه اليرموك في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- على، الحسن أحمد عثمان، ٢٠٢١، واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس المهنيين أساس وثانوى بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

- القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، ٢٠٢١، أثر الإدارة الإستراتيجية فى بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية فى شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- قطب، بسمة عيد محمود، ٢٠٢٢، مدى قوة نظام إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، مصر.
- الكعبى، خالد محمد محمد آل سريع، ٢٠٢٠، أثر الإدارة الإستراتيجية على فعالية الأداء: دراسة حالة قناة الريان الفضائية فى دولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- المبيضين، نورا أمين اسماعيل، ٢٠٢٢، أثر إدارة التميز على الأداء الوظيفى فى إدارة ترخيص السواقين والمركبات فى الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، بدرالدين محمد أبو بكر، ٢٠٢١، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بشركة جياذ للصناعات الحديدية للفترة من ٢٠١٧-٢٠٢٠م، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- نصار، رجاء محمد أحمد، ٢٠٢٢، أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة فى ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة حجة، اليمن.
- Abu Awad, Suhair Ahmed Hussein. (2022). Media Relations as a Strategic Tool to Manage and Confront External Rumors in the Palestinian Justice Sector. Master Thesis, Arab American University, Palestine.
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME), 260-264). Atalantis Press.

- Akinlolu, O., Damilola, O. & Temitayo, O. (2019). Teachers Job Performance in Secondary Schools, Nigeria: The Effect of Family Satisfaction and Job Satisfaction. *The International Journal of Business & Management*, 7(3), 65-69.
- Al-Shehri, R. (2019). The Impact of Incentives on Job Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College King Khalid University. *Global Journal of Economics and Business*, 7(3), 359-371.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124-132.
- Rabaya, Fatima Abdelkader. (2021). Challenges of Measuring the Impact of Strategic Planning on Environmental Health Management in Palestine, Master Thesis, Arab American University, Palestine.