مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مدى توافر عناصر التوجه الاستراتيجي في المنظمات التعليمية – دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية
اسم الكاتب: مجيد حميد مجيد، الاء شهاب احمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3776
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:30 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

The availability of the elements of strategic orientation in educational organizations An applied study at the University of Mosul and the Northern Technical University

Majeed H. Majeed[1], **Alaa Sh. Ahmed**[2]
[1&2] Technical College of Mangment/ Northern Technical University

Corresponding author: Alaa Sh. Ahmed ,Technical College of Mangment/ Northern Technical University

alaa.shihab99@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.1970.174709

Article History:*Received*: 29/9/2021; *Revised*: 12/10/2021; *Accepted*: 20/10/2021; *Published*: 1/6/2020.

Abstract

The current study aims to identify the availability of the elements of strategic orientation represented by (vision, mission, goals, values) in the surveyed organizations. The statistical software package (spss) was adopted for the purpose of analyzing data related to the investigated field, and a total number of (100) questionnaire forms were distributed to an intentional sample of administrative leaders at the University of Mosul and the Northern Technical University, while (85) a questionnaire forms were retrieved. Based on the statistical results, a set of conclusions were reached, the most important of (which is that the respondents' answers achieved high-level of agreement about the availability of strategic orientation in the surveyed organizations in a way that allows them to formulate a sound vision of their future and develop a mission consistent with the nature of their work as well as planning their goals and setting policies necessary for its effective implementation). The study also presented a number of recommendations consistent with these conclusions .

Keywords

strategic orientation, vision, mission, goals,values.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 134
June 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Majeed, M. Hamid. Ahmed, Alaa Sh. (2022). "The Availability of The Elements of Strategic Orientation in Educational Organizations an Applied Study at the University of Mosul and the Northern Technical University". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*134*), 216-230,

https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

مدى توافر عناصر التوجه الاستراتيجي في المنظمات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية

مجيد حميد مجيد [١]؛ الاء شهاب احمد [٢]

[١&٢] الكلية التقنية الادارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

المؤلف المراسل: الاء شهاب احمد، الكلية التقنية الادارية/ الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

alaa.shihab99@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٩/٢٩؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢١/١٠/١٢؛ *القبول:* ٢٠٢١/١٠/٢٠؛ *النشر:* ٢٠٢٠/٦/١.

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية, الرسالة, الأهداف, القيم) في المنظمات المبحوثة، وتم اعتماد البرنامج الاحصائي (spss) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث, وتم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة على عينة قصدية من القيادات الادارية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية , استُرجعت (٨٥) استمارة منها, وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها(حققت إجابات المبحوثين انسجاماً عالي المستوى حول توافر التوجه الاستراتيجي لدى المنظمات المبحوثة بالشكل الذي يتيح لها صياغة سليمة لرؤيتها المستقبلية ووضع رسالة منسجمة مع طبيعة أعمالها، فضلاً عن تخطيط أهدافها ووضع السياسات اللازمة لتنفيذها بشكل فاعل) , وقد تم تقديم عدد من التوصيات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية

التوجه الاستراتيجي, الرؤية, الرسالة, الأهداف, القيم.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٤)،
حزيران ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: مجيد، مجيد حميد. احمد، الاء شهاب. (٢٠٢٢)."مدى توافر عناصر التوجه الاستراتيجي في المنظمات التعليميةدراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية". ***تنمية الرافدين***، ٤١ (١٣٤)، ٢١٦-٢٣٠،

https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

يعد التوجه الاستراتيجي بمثابة خارطة الطريق التي تسترشد بها للوصول إلى أهدافها من خلال بناء رؤية استراتيجية فاعلة، وصياغة رسالة (واضحة، محفزة، ومعبرة) ورسم سياسات طموحة وقابلة للتحقيق، وتأطير ذلك كله وفق الارتكاز على النسيج القيمي وتفعيل دوره بما ينسجم مع تسخير القدرات المنظمية بشكل يرتقي بفعلها ويوسع نطاق دورها وأثرها، مما جعلها موضع اهتمام ومحط انظار القيادات الادارية , لذلك جاءت هذه الدراسة لتشخيص واقع التوجه الاستراتيجي وفق عناصره (الرؤية, الرسالة, الأهداف, القيم) عبر دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية.

وعليه فقد هدفت هذه الدراسة لتحديد واقع التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة في إطار الكشف عن عناصره فضلاً عن بيان اسبقية هذه العناصر قياساً ببعضها البعض .

المحور الاول :. منهجية الدراسة

اولاً:- مشكلة الدراسة

يمثل التوجه الاستراتيجي نقطة الانطلاق الرئيسي للمنظمات تجاه المستقبل بالشكل الذي يضعه أمام دالة التفكير في مجموعة العناصر المعبرة عنه والمجسدة لصورتهُ الفعلية في الواقع , وعليه وجد الباحثان من ذلك مدخلاً لعرض مشكلة دراستهما على وفق التساؤل الاتي:

ما مدى توافر العناصر المترجمة للتوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة وعلى النحو الذي يؤشر توجهها الاستراتيجي ويحدد مستوى تطلعاته ؟

ثانياً:- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية :

١-تستمد الدراسة أهميتها من معطيات بناء التوجه الاستراتيجي كونهُ نتاج إفرازات البيئة ومعطياتها سواء الداخلية منها أو الخارجية والتي تؤشر مرتكزات القوة والضعف، وتحدد أبرز معالم الفرص التي يمكن التعامل معها وأبرز التحديات التي يتوجب الاستعداد لها.

٢-يعد التوجه الاستراتيجي ركيزة اساسية لبناء أهداف سليمة لمنظمات الأعمال فضلاً عن كونه يؤشر ملامح الرؤية المستقبلية لما ترغب أن تكون عليه تلك المنظمات في المستقبل.

ثالثاً:- أهداف الدراسة

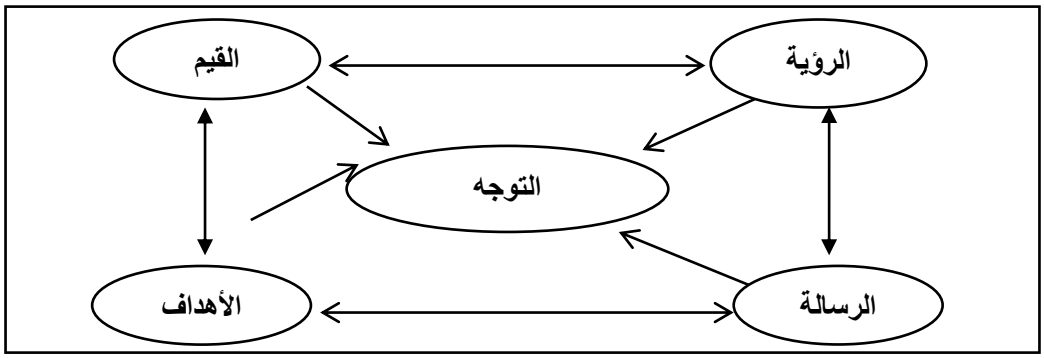
تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، ومن هذه الأهداف :

١- بناء إطار معرفي متكامل للتوجه الاستراتيجي.

٢- تحديد واقع التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة في إطار الكشف عن عناصره .

٣- بيان اسبقية هذه العناصر قياساً ببعضها على مستوى المنظمات المبحوثة .

رابعاً:- مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: إعداد الباحثين

خامساً:- فرضية الدراسة

استنادا إلى مخطط الدراسة الحالية فقد تم اعتماد الفرضية الآتية:

يتحدد التوجه الاستراتيجي استناداً إلى إجابات المبحوثين عن العناصر المترجمة له على مستوى المنظمات المبحوثة .

سادساً:- أساليب جمع البيانات

مادامت الدراسة الحالية تدور ضمن نطاق البحث والتحري عن واقع التوجه الاستراتيجي فقد استلزم الحال اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة لكل عنصر من عناصر التوجه الاستراتيجي، وقد تحددت هذه العناصر بـ (الرؤية, الرسالة, الأهداف, القيم) .

سابعاً:- منهج الدراسة

تبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في مجال الكشف عن عناصر التوجه الاستراتيجي وتأشير مستوى التفعيل له على مستوى المنظمات المبحوثة.

المحور الثاني:. الجانب النظري

سيعمل الباحثان من خلال هذا المحور على استعراض أبرز معالم التوجه الاستراتيجي التي أجاد به الباحثون ممثلةٌ بـ المفهوم والأهمية والأهداف, فضلاً عن استعراض مختصر لأهم العناصر الممثلة لهُ.

أولاً:. مفهوم التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الادارية الحديثة المتعلقة بتحديد مستقبل المنظمة الأساسي, والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها, والطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل بقائها واستمرارها ضمن بيئة أعمال ديناميكية، وهو بذلك يمثل الحجر الأساس لنجاح أي منظمة, إذ يتطلب أن يكون لدى المنظمة القدرة على مواكبة التغييرات والتنبؤ بها من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء من خلال استخدام أساليب إدارية مختلفة , وبالتالي تتحقق المنافسة والنجاح والتميز في البيئة التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة مقارنة

بالمنافسين من خلال استثمار قدراتهم وتوجيه عملياتها لتنفيذ خططها بشكل فاعل وضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء (Al-Ammary&Al-Najjar, 2020, 59). والتوجه الاستراتيجي يعتبر بصورة عامة ركناً اساسياً لصناعة القيمة، ومن ثم يسهل عملية بناء المرتكزات التي يمكن من خلالها لمنظمات الأعمال تحقيق ميزة تنافسية، ويتيح لها الدخول بقوة في معترك المنافسات (Kiiru, 2015, 22) , كما يوضح نوع الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات، فضلاً عن اتخاذ القرار المناسب وإعادة تخصيص الموارد (Lin & Kunnathur, 2019, 51), ووصفت (Rayan, 2017, 14) التوجه الاستراتيجي بالعملية المنظمة والمستمرة المنوي اتباعها في المستقبل من قبل الإدارة للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة واستغلال مواردها بكفاءة وفاعلية وتميز وإتقان. في حين يشير (Lynch, 2015, 78) إلى أنه بناء متعدد الأبعاد تحدده وظائف العمل المهيمنة التي تدعمها عمليات الأعمال في الوقت المناسب لتناسب رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. ويرى (Nasir, 2013, 7) أنه مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المميز للمنظمة.

وعليه يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي يجعل من الإدارة العليا في المنظمة على دراية تامة بغاياتها ومن هم المستفيدون من خدماتها ، وفائدتها في التعرف على هيكلها الداخلي وبيئتها والسياسات الواجب اتباعها، والأطر التي تحكم أساليب اتخاذ القرار لديهم، واحتياجاتها المادية والبشرية، ومتطلبات التطوير الشمولية (Faraj Allah, 2017, 56).

ومن خلال ما تم استعراضه يرى الباحثان أن التوجه الاستراتيجي هو العملية المستمرة التي تتبناها الإدارة من أجل تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وتهيئة السلوكيات المناسبة لصياغة فلسفة خاصة بالمنظمة حول كيفية إدارة أعمالها انسجاماً مع ما تحمله من قيم ومعتقدات، وذلك لرسم المسار السليم الذي يمكن أن تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل عبر تحديد رؤيتها ورسالتها، ومن ثم تحديد أهداف واقعية لغرض استثمار مواردها بشكل كفوء ومميز.

ثانياً:- أهمية التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في كونه يساعد المنظمة في التعرف على بيئتها وإرساء شرعية وجودها, وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة, فهو أداة تنسيق لكافة الجهود في المنظمة باعتبارها محوراً رئيسياً لتحقيق الاتصال بين جميع مستوياتها, وبدون هذا الاتصال ستعمل المنظمة في ظل الضبابية وفقدان الاتجاه السليم, وقد يكون أسوأ تصرف هو أن تعمل المنظمة بدون رسالة أو هدف محدد (Salman, 2018, 51) .

يوفر التوجه الاستراتيجي اتجاهات وأهداف العمل التي تريد الإدارة العليا للمنظمة اتباعها, كما أنه يحدد قدرة المنظمة على التركيز في تحديد توجهها الاستراتيجي وتكوين استراتيجية مناسبة للميزة التنافسية (Joachim, et. al., 2011, 315)

وفي ذلك منطلق للقول إن التوجه الاستراتيجي يساعد منظمات الأعمال على تبني الفهم الصحيح لطبيعة البيئة الخارجية والموارد الداخلية من أجل توجيه الاستثمارات باتجاه تطوير القدرات بما ينسجم

لاكتشاف وتطوير القدرات والاسواق الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية مع الأخذ بالاعتبار أهمية التوقيت المناسب (Lau, et. al., 2008, 766) .

ووفقاً لما عرضه (Cadogan, 2012, 340) يعد التوجه الاستراتيجي بصورة عامة مهماً في منظمات الأعمال لكونه يسهم في تحديد الآتي :.

١. يساعد على التوافق بين الموارد والفرص الحالية.
٢. يساعد على خلق الهيمنة في السوق من خلال تطوير ابتكارات جذرية وخلق أسواق جديدة.
٣. يُمكّن المنظمة من التكيف مع خصائص البيئة المتغيرة عن طريق استخدام استراتيجيات أكثر فعالية .
٤. يبين اهتمام المنظمة لصياغة السلوك السليم الذي يساعدها على تحقيق الأداء المتفوق.
٥. يعتبر عنصراً مهماً لاكتساب المعرفة, واحتياجات الزبائن, والأسواق, فضلاً عن إجراء التعديلات اللازمة في قاعدة الموارد لتلبية تلك الاحتياجات.

ثالثاً:- أهداف التوجه الاستراتيجي

لاشك أن كل منظمة بغض النظر عن حجمها وعن طبيعة نشاطها الانتاجي أو الخدمي لها هدف أو مجموعة من الأهداف التي تمثل النتائج التي ترغب المنظمة لتحقيقها, والأهداف مهمة لأي منظمة لكونها تحدد الاتجاه, وتساعد في التقييم, وتحدد الاسبقيات, وتخلق التداؤب، وتعمل أساساً للتخطيط والتنظيم والرقابة, كما تعمل على ضمان التنسيق والمواءمة بين أنشطتها كافة (Rasheed & Jalab, 2015, ٢٠٩).

أشار (Farajallah, et. al., 2018, 50-51) إلى أن التوجه الاستراتيجي يهدف إلى ما يأتي:

١- توجيه المنظمات نحو متطلبات التحسين المستمر لأدائها وتوسيع افاق ادارتها والحفاظ على تميزها الداخلي وبناء مركزها التنافسي القوي .

٢- التحقيق في نطاق التغييرات المستقبلية المحتملة ، وكذلك معرفة كيفية تأثير هذه التغييرات على المنظمة.

٣- توعية قادة المنظمة بالأهداف والأساليب التي من شأنها تحسين تركيز المنظمة على الأولويات اللازمة للتكيف مع التغيرات في البيئة وضمان عمل جميع العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف نفسها.

رابعاً:. عناصر التوجه الاستراتيجي

١- الرؤية

تعد الرؤية العنصر الأول في عملية التوجه الاستراتيجي، وهي واحدة من أهم العناصر لأنها تعكس الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة، فضلاً عن كونها تحدد الهدف الأساسي لها, ويعمل القادة الاستراتيجيون على تحديد الرؤية السليمة وصياغة الاستراتيجيات المنسجمة مع هذه الرؤية وتعزيز الفرص لإكتساب الميزة تنافسية والحفاظ عليها (Frank, 2017, 34). وينظر (Papulova, 2014, 13) إلى

الرؤية على أنها صورة ذهنية لحالة مستقبلية مقنعة تنبثق من الخيال الابداعي, وأنها صورة للمستقبل وصورة للتميز الذي تأمله المنظمة وتسعى إلى تحقيقها, والرؤية توجه وتحافظ على استدامة المنظمة.

وهناك من يشير إلى رؤية المنظمة كونها الحلم أو الطموح الذي يراود العاملين في المنظمة وتسعى جاهدة إلى تحقيقه (Al-Baloushi, 2017, 38).

وبين (Al-Adi, 2017, 82) أهمية الرؤية بالنسبة لمنظمات الأعمال في النقاط الآتية:

١. تساعد منظمات الأعمال في مراقبة مستقبلها والسيطرة عليه في ظل بيئة شديدة التنافس، وهو أمر بالغ الأهمية لاتجاهات تطورها المستقبلي.
٢. تحفز المنظمة على تهيئة استراتيجيات مبتكرة ترتكز على نقاط قوتها، وتنسجم مع متطلبات بيئتها بالشكل الذي يلبي الرغبات الحقيقية للزبائن وبما يعزز من وجهات نظرتهم الايجابية عنها.
٣. تجنب منظمات الأعمال الفشل الناجم عن عدم وجود منظور عمل حقيقي.
٤. تشجع على اجراء التغييرات الرئيسة للنماذج السلوكية المعتمدة والثقافة التنظيمية, وتقدم التفسيرات المناسبة لاعتماد نماذج سلوكية جديدة, لا سيما إذا كانت ظروف العمل تتطلب ذلك.
٥. تضع العاملين في حالة من التفاعلات الايجابية بالشكل الذي تتكامل معه عمليات الابداع والانجاز والمرونة والتحفيز, وبناء القوة التنظيمية بمدى قدرتهم على فهمها.

٢- الرسالة

بعد أن يتم تحديد رؤية المنظمة وصياغتها يأتي العنصر الثاني في التوجه الاستراتيجي وهو صياغة رسالة المنظمة، إذ تمثل غرض المنظمة الرئيسي , وتهدف إلى تحقيق توافق بشأن أهداف المنظمة ، وتشكل الأساس لاستخدام مواردها وقدراتها، وتعمل على ترجمة الغرض إلى أهداف ممكنة التحقيق والتحكم فيها (Kunc, 2019, 146) ويمكن تعريفها على أنها وثيقة مكتوبة تمثل عقل المنظمة والمرشد الرئيس لجميع القرارات والأنشطة، عادة ما تغطي فترة زمنية طويلة، ومن الممكن تحقيقها باستخدام القدرات البشرية والمادية المتوفرة في الوقت الحاضر (Zaidan, 2017, 43).

وينظر المديرون إلى الرسالة كونها واحدة من أهم الادوات الادارية التي يمكن من خلالها توجيه السلوك الوظيفي, وتقر فاعلية المنظمة ومن ثم توجه جهود العاملين لتحقيق أهدافها (Ekpe, et. al., 2015, 137)

ويرى (Al-Salem, 2016, 40-41) أن تحديد رسالة محددة للمنظمة وواضحة يجيب على ثلاثة اسئلة مهمة:

- ما عمل المنظمة الحالي وماذا سيكون في المستقبل ؟
- لمن يؤدي هذا العمل ؟
- لماذا توجد المنظمة ؟

تساعد الإجابة على هذه الأسئلة الأساسية المديرين على تجنب مخاطر الوقوع في اشكالية التوجه في اتجاهات متعددة بلحظة واحدة.

3 – الأهداف

عندما تضع المنظمة رؤيتها ورسالتها فإن ما حددته يجب أن يتحقق بشكل عملي وعليه تعمل على صياغة أهدافها، اذ يساعد تحديد الأهداف على تحويل الرؤية والرسالة إلى مستويات أداء مرغوبة وممكنة (Adwar, 2018, 48), وهي بذلك تعد مؤشرات تساعد في تحقيق مستويات معينة من الانجاز, ودعوة للعمل الفعال والجاد لتحويل الطموحات إلى واقع ملموس (Awad, et. al., 2016, 101).

ويبين (Farwana, 2020, 34) أهمية الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في الآتي :

١. تحدد مسار التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
٢. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بطريقة يمكن ملاحظتها وقياسها.
٣. تعتبر مرشداً لاتخاذ القرار حيث أنه تمثل دليلا للإدارة العليا في تحديد الخيار الأفضل.
٤. تشكل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان نقاط الضعف فيه.
٥. تؤدي دوراً مهماً في تحفيز العاملين وشحذ دوافعهم نحو الانجاز والحد من حالات الاحباط من خلال الواقعية والانسجام مع قدرات المنظمة المتاحة.
٦. تساعد القادة على توضيح احتياجات المنظمة لفئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون السيطرة والقوة .

ولابد من أن تحتوي الأهداف على مجموعة من الخصائص منها ضرورة أن تكون هذه الأهداف واضحه, ويمكن قياسها, محددة لتقييم القرارات, ذات حد زمني، أي يتضمن وقتاً محدداً لتنفيذها, أن لا تتجاوز قدرات المنظمة, قابلة للتغيير, متوافقة مع وجهات نظر كل طرف (Dzemyda, 2014, 39).

4 – القيم

تحدد القيم الأساليب المستخدمة لتوجيه وتنفيذ إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة, وتحدد أولويات العمل, وكذلك نوع وطبيعة العمل فيها وتحدد توقعاتهم المستقبلية للصورة المرغوبة لديها وما تريد أن تكون عليه (Huda, 2018, 46).

ومثلما تشكل القيم الاجتماعية السلوك وتوجهه من خلال العادات والتنشئة الاجتماعية ومتطلبات الاسرة وأعرافها فإنها تشكل السلوك في منظمات الأعمال، وتبين من خلالها القيم المؤسسية لتكون منطلقاً لتشكيل الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات وأسلوب الإدارة والممارسات (Goswami, 2013, 69) . وهي بمثابة المنطلق والإطار الشامل الذي يمكن أن يوفر إرشادات واضحة لتشكيل القرارات والإجراءات والسلوك (Efe & Ozer, 2015, 2).

ويوضح (Inshasi, 2019, 25) خصائص القيم التنظيمية على النمو الالآتي:

١. نسبية : أي تختلف من شخص إلى آخر على وفق احتياجاته ورغباته وظروفه, وكما أنه تختلف من منظمة إلى أخرى, ومن ثقافة إلى أخرى ومن وقت إلى آخرى.
٢. مرتبة على شكل هرم وذلك بسبب تفوق بعض القيم على غيرها.

٣. تؤثر على الآراء والاتجاهات والانماط السلوكية لدى الأفراد في المنظمة.

٤. معروفة ومرغوبة به من قبل الغالبية العظمى في المنظمة لأنها تلبي مطالبهم.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف عناصر التوجه الاستراتيجي وتشخيصها

لأجل الإحاطة في مسألة وصف وتشخيص عناصر التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة فقد استند الباحثان إلى معطيات التحليل الاحصائي لبرنامج (spss) للوقوف على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة) لكل عامل من العوامل الممثلة لمتغيرات الدراسة والتي سيتم استعراضها وفق الاتي:

١- **الرؤية:** يشير الجدول (1) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين المبحوثين لهذا البعد (x26-x30) حيث بلغت هذه النسبة (84%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يدل على أن هناك درجة من الانسجام من جانب المبحوثين تجاه هذا البعد إذ بلغ الوسط الحسابي (4.0918) والانحراف المعياري (0.80967), وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (81.84%), ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x28) الذي ينص على أنه **(توضح جامعتنا رؤيتها بقصد دعم عملية تنفيذها)** وباتفاق مقداره (92%), أن هذه النسبة العالية الاتفاق تؤكد أن هناك رؤية واضحة المعالم للجامعة وذلك يتأتى من ايمان القيادات بأهمية تفسير معالم الرؤية بالشكل الذي يؤدي إلى انتهاج المسارات السليمة للتنفيذ.

جدول (١) المؤشرات الاحصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعنصر الرؤية

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
الرؤية	X26	33	39	37	44	14	16	0	0	1	1	4.1882	0.79424	83.76
	X27	24	28	36	42	21	25	3	4	1	1	3.9294	0.88356	78.59
	X28	23	27	55	65	2	2	0	0	5	6	4.0706	0.91011	81.41
	X29	25	29	49	58	8	9	0	0	3	4	4.0941	0.83983	81.88
	X30	25	29	50	59	10	12	0	0	0	0	4.1765	0.62061	83.53
	المؤشر الكلي	26	31	45	53	11	13	1	1	2	2	4.0918	0.80967	81.84

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS

٢- **الرسالة:** يشير الجدول (٢) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات المبحوثين لهذا البعد (x31-x35)إذ بلغت هذه النسبة (82%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يدل على أن هناك درجة من الانسجام من جانب المبحوثين تجاه هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.1082) والانحراف المعياري

(0.86925), وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (82.16%) ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x32) الذي ينص على أنه (**تستمد رسالة جامعتنا من تنوع القدرات التي تمتلكها**) باتفاق مقداره (٩٢%), وحصول الفقرة (x32) على أعلى نسبة اتفاق يؤشر بأن للجامعة قدرات متنوعة تؤهلها لصياغة وبناء رسالة متوازنة تنسجم مع رؤية الجامعة .

جدول (٢) المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعنصر الرسالة

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
الرسالة	X31	29	34	47	55	9	11	0	0	0	0	4.2353	0.62957	84.71
	X32	31	37	47	55	5	6	0	0	2	2	4.2353	0.76605	84.71
	X33	29	34	20	24	22	26	1	1	13	15	3.6000	1.37321	72.00
	X34	30	36	42	49	10	12	1	1	2	2	4.1412	0.84731	82.82
	X35	38	45	39	46	7	8	0	0	1	1	4.3294	0.73010	86.59
	المؤشر الكلي	31	37	39	45	11	13	0	0	4	5	4.1082	0.86925	82.16

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS

٣- **الأهداف** : يشير الجدول (٣) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات المبحوثين لهذا البعد–x36) (x40 فقد بلغت هذه النسبة (٩٠%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يدل على أن هناك درجة من الانسجام من جانب المبحوثين تجاه هذا البعد، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.1953) والانحراف المعياري (0.78077) , وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.91%) , ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x36) الذي ينص على أنه (**لدى جامعتنا أهداف واضحة ومحددة ويمكن تحقيقها**) وباتفاق مقداره (94%) وارتفاع هذه النسبة يؤكد وضوح الأهداف التي تم تحديدها في الجامعة، فضلاً عن واقعية هذه الأهداف وفي ذلك مدعاة للقول إن إمكانية تحقيق الأهداف منسجمة مع وضوحها.

جدول (٣) المؤشرات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعنصر الأهداف

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
الأهداف	X36	28	33	52	61	5	6	0	0	0	0	4.2706	0.56459	85.41
	X37	31	37	48	56	5	6	0	0	1	1	4.2706	0.67943	85.41

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
	X38	23	27	44	52	13	15	0	0	5	6	3.9412	0.98020	78.82
	X39	32	38	47	55	4	5	0	0	2	2	4.2588	0.75833	85.18
	X40	38	45	36	42	7	8	1	1	3	4	4.2353	0.92127	84.71
	المؤشر الكلي	31	37	45	53	7	8	0	0	2	2	4.1953	0.78077	83.91

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS

٤- **القيم** : يشير الجدول (٤) إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات المبحوثين (x45-x41) فقد بلغت هذه النسبة (٨٨%) (أتفق بشدة, أتفق) مما يدل على أن هناك درجة من الانسجام من جانب المبحوثين تجاه هذا البعد فقد بلغ الوسط الحسابي(4.1624) والانحراف المعياري (0.69424) وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.25%) , ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (x42) الذي ينص على أنه (**تعتمد جامعتنا الشفافية والمصداقية في التعامل مع منتسبيها ومع المنظمات الأخرى)** وباتفاق مقداره (95%), ويؤكد ارتفاع هذه النسبة تولي اهتماماً متزايداً بشفافية تعاملها مع منتسبيها، فضلاً عن المنظمات الاخرى وفق إطار حسن النوايا ومصداقية التعامل.

جدول (٤)المؤشرات الاحصائية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعنصر القيم

اسم المتغير	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
القيم	X41	30	36	42	49	12	14	0	0	1	1	4.1765	0.75870	83.53
	X42	26	30	55	65	4	5	0	0	0	0	4.2588	0.53792	85.18
	X43	19	23	58	68	7	8	0	0	1	1	4.1059	0.63665	82.12
	X44	33	39	35	41	17	20	0	0	0	0	4.1882	0.74792	83.76
	X45	22	26	54	64	5	6	2	2	2	2	4.0824	0.78999	81.65
	المؤشر الكلي	26	30	49	58	9	11	0	0	1	1	4.1624	0.69424	83.25

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال ملاحظة الجدول (٥) يتضح للباحثين أن هناك اهتماماً متوازناً وعالي المستوى مع وجود فوارق نسبية ضئيلة للمنظمات المبحوثة في العناصر المتمثلة للتوجه الاستراتيجي، إذ جاء عنصر الأهداف في المرتبة الاولى , في حين حل عنصر القيم في المرتبة الثانية , وجاء عنصر الرسالة والرؤية في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.

جدول (5): الأهمية الترتيبية لتبني عناصر التوجه الاستراتيجي من قبل المبحوثين في المنظمات المبحوثة

ت	المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الأهداف	4.1953	%83.91	0.78077	الاول
٢	القيم	4.1624	%83.25	0.78077	الثاني
٣	الرسالة	4.1082	%82.16	0.86925	الثالث
٤	الرؤية	4.0918	%81.84	0.80967	الرابع

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Microsoft Exc

ثانياً:. الاستنتاجات

١- حققت إجابات المبحوثين انسجاماً عالي المستوى حول توافر التوجه الاستراتيجي لدى المنظمات المبحوثة بالشكل الذي يتيح لها صياغة سليمة لرؤيتها المستقبلية ووضع رسالة منسجمة مع طبيعة أعمالها، فضلاً عن تخطيط أهدافها ووضع السياسات اللازمة لتنفيذها بشكل فاعل.

٢- حقق عنصر الأهداف المرتبة الأولى من حيث استجابة المبحوثين وبنسبة استجابة عالية لجميع الفقرات الممثلة له، مما يفسر لنا أن المنظمات المبحوثة استطاعت أن تعرض أهدافها بوضوح، فضلاً عن أن صياغتها لهذه الأهداف منسجمة مع ما تمتلكه من قدرات وتحديد هذه الأهداف كانت في إطار رؤيتها ورسالتها.

٣- حقق عنصر القيم استجابة عالية من قبل المبحوثين، إذ جاء بالمرتبة الثانية نسبه لباقي العناصر, وهذا يؤشر لنا أن هناك اهتماماً عالي المستوى للمنظمات المبحوثة في منظومتها الاخلاقية بالشكل الذي يحقق الشفافية والمصداقية في التعامل مع منسوبيها ومع المنظمات الأخرى، فضلاً عن التزامها بإيلاء النصح والارشاد اسبقية على استخدام اللوائح الانضباطية وفي كل ذلك منطلق لجعل القيم مدخلاً لتحقيق الرسالة.

٤- حقق عنصر الرسالة المرتبة الثالثة من حيث استجابة المبحوثين وبنسبة جيدة جداً، وهذا يفسر لنا أن صياغة الرسالة في المنظمات المبحوثة تراعي المرونة مع المتغيرات البيئية مع الأخذ بالاعتبار رؤية المنظمة باعتبارها منطلقاً لتحديد رسالتها، إلا أن هناك تراجعاً نسبياً في مراعاة الاستفادة الكاملة من

القدرات والموارد المتاحة لديها وعلى الرغم من أن تمثيل هذه الفقرة جاء بنسبة جيدة إلا أنها لا ترتقي لباقي الفقرات التي حصلت على نسبة استجابة جيد جداً بمجملها.

٥- حقق عنصر الرؤية المرتبة الرابعة من حيث استجابة المبحوثين وبنسبة جيدة جداً وبفارق نسبي ضئيل عن باقي العناصر, وهذا يفسر لنا أن هناك اهتماماً عالي المستوى من قبل المنظمات المبحوثة لصياغة رؤيتها على أساس دراسة فعلية لمتطلبات التغيير المستقبلي ومعرفتها بواقع قدراتها، فضلاً عن امتلاكها لأهداف واضحة المعالم , إلا أنه يمكن تأشير بأن هناك تراجعاً نسبياً في اهتمام المنظمات المبحوثة لمشاركة التشكيلات التابعة لها في صياغة رؤيتها.

ثالثاً:. التوصيات

١- تفعيل عناصر التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة بالشكل الذي يوفر حالة من التداؤبية بينها وفي الوقت ذاته يمنحها إمكانية لتحديد أهدافها وفق السياقات المحددة لها وفي إطار الرسالة التي تحملها والمنظومة القيمية التي تعزز فعلها .

٢- إعطاء تصور واضح لكل عنصر من عناصر التوجه الاستراتيجي على مستوى القيادات في المنظمات المبحوثة وبما يتيح لها القدرة على وضع أولويات المصاهرة بين هذه العناصر من أجل تحقيق المقاصد المبتغاة بشكل فاعل.

٣- السعي الجاد من قبل القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لتعزيز مشاركة التشكيلات التابعة لها كافة في اقرار الرؤية لديها وبما يؤمن تصورات واضحة لانطلاقتها المستقبلية، فضلاً عن تعزيز قراءتها فيما يخص التغيرات المتوقع حصولها في بيئة عملها.

٤- العمل على تدعيم عناصر التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة بكل الصيغ والأساليب التطورية بدءاً من التدريب ومرور بنشر الوعي وتأمين الثقافة وانتهاءً ببيان الجدوى الفعلية لتحقيق الأهداف المخطط لها .

Reference:

Adwar, Nour N., (2018), The role of leadership in building the strategic direction

Al-Adi, Adel M., (2017), Strategic Planning, first edition, Ghaidaa Publishing and Distribution House, Amman.

Al-Ammary, Saleh Sh., Al-Najjar, Fayez J., (2020), The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan, European Journal of Scientific Research, Vol., (156), No., (1), PP.(58 – 77).

Al-Baloushi, B., (2017), strategic planning and human capital in media organizations, first edition, Arab Knowledge Office, Egypt, Cairo.

Al-Salem, Muayad S., (2016), Strategic Management, Scientific Principles and Foundations, first edition, University Book House, United Arab Emirates.

Ahmed, Nidal J, (2016), The organizational development strategy and its impact on achieving strategic goals, Examining the mediating role of organizational learning: a field study on pharmaceutical companies in Jordan, Master's thesis in Business Administration, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

Awad, Y. , Al-Sarn, R & Suqur, M., (2016), Strategic Management, first edition, Damascus University Publications, Faculty of Economics, Syria, Damascus.

cadogan John W., (2012), International marketing ,strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead ,International Marketing Review,Vol., (29) No., (4) PP.(340-348).

Dzemyda, I., (2014) ,Strategic management of business organizations.

Efe, I., & Ozer, O. , (2015), A corpus-based discourse analysis of the vision and mission statements of universities in Turkey .Higher Education Research & Development, Vol., (34) ,No., (6), PP.(1-13).

Ekpe, E., Eneh, S. & ,.Inyang, B., (2015), Leveraging organizational performance through effective mission statement .International business research, Vol., (8),No., (9), PP.(135-141).

Faraj Allah, Ahmed M., (2017), The role of strategic direction in explaining the relationship between the availability of the requirements of the process re-engineering entrance and operational performance, PhD thesis in Business Administration, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

FarajAllah, Ahmed, et al (2018). "The Reality of Adopting the Strategic Orientation in the Palestinian Industrial Companies". International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) , Vol., (2) Issue (9), 2018, PP.(50-60).

Farwana, Sherif, (2020), The impact of empowering human resources in achieving the strategic objectives of business companies: a field study on pharmaceutical companies in the Gaza Strip, Master's thesis in leadership and management, Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

Frank, T., (2017), Strategic Management ,Third Edition, Printed in the United States of America.

Goswami, B.,(2013), Influence of Corporate Values in Formulating Strategies for Business Advantage .International Journal of Management (IJM , Vol., (4), No., (1), PP. (68-73).

Huda, R.,(2018), The role of the quality of accounting information in the strategic direction of the institution: a survey study of a sample of accountants and managers of the Electricity and Gas Distribution Agency - Umm El Bouaghi, Master's thesis in Accounting and Finance, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Facilitation Sciences, Oum El Bouaghi University, Biskra, Algeria.

Inshasi, Rami I., (2019), the strategic direction of the management of women's associations in the southern governorates and its relationship to organizational trust, Master's Thesis in Leadership and Management, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

Joachim,O.,(2011),Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries, Management Science Letters, Vol.,) 1 (No., (3), PP. (315-322).

Kiiru, G. W., (2015), Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya ,Doctoral dissertation,Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.

Kunc,M., (2019), Strategic analytics: integrating management science and strategy, John Wiley & Sons.

Lau, C. M., Yiu, D. W., Yeung ,P. K & ,.Lu, Y., (2008), Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy .Journal of Business Research, Vol., (61) No., (7), PP.(765-777).

Lin, C., & Kunnathur, A.,(2019), Strategic orientations, developmental culture, and big data capability. Journal of Business Research, Vol., (105), PP. (49-60).

Lynch, J., (2015), Configuring the strategic orientation of manufacturing firms for economic sustainability: a study of the UK touring caravan industry , Doctoral dissertation, Cardiff University, Cardiff.

Nasir, W. M.,(2013), The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia ,Doctoral dissertation, Victoria University, Victoria, Canada

Papulova, Z., (2014), The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. Journal of Economics, Business and management, Vol., (2), No., (1), PP.(12-16).

Rasheed, S., Jalab, I., (2015), Strategic Management and the Three Millennium Challenges, first edition, Curriculum House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Rayan, Iman M., (2017), the strategic directions of secondary school principals and their relationship to their leadership of change, Master's Thesis, College of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

Salman, Saadoun M., (2018), Analyzing the reciprocal relationship between knowledge risk management and strategic direction and its reflection on the effectiveness of th organization: Analytical research in the governmental banking sector, PhD thesis in Public Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.

Tiffin, R. ,(2014), Executive Finance and Strategy: How to Understand and Use Financial Information to Set Strategic Goals, Kogan Page Publishers.

Zaidan, S., (2017), Strategic Depth, Planning Information Site in Decision Making, First Edition, Zahran Publishing and Distribution House, The Hashemite Kingdom of Jordan.