

تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث

تحليلي في ديوان وزارة النفط

أ.م.د. نسرين جاسم محمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / مصطفى عبد العباس عصاد

تاريخ التقديم: 2017/9/17
تاريخ القبول: 2017/10/31

المستخلص

يهدف البحث الحالي عبر فصوله الى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر ابعاده (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير مستجيب ويشمل ابعاده (التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية) وذلك في ديوان وزارة النفط. وأعمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي. تضمن هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير. وللوصول الى ذلك الهدف تم بحث عينة من مجتمع البحث. أذ شملت (60) فرداً من القيادات العليا بالاعتماد على العينة القصدية الشاملة. وتم استعمال الاستبانة والمقابلة والملاحظة للحصول على المعلومات اللازمة للبحث. تم توزيع (67) استبانة على عينة البحث وقد تم استلام (60) صالحه للتحليل، وتم معالجة البيانات حسب النظام الاحصائي (spss) وتم استخدام الوسائل الاحصائية المتمثلة في (اختبار التوزيع الطبيعي، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار المتعدد). أما أبرز النتائج التي توصل إليها البحث تمثلت بصحة فرضيات البحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي، وأن بعد قيم إدارة البيئة الأكثر تأثيراً في النجاح الاستراتيجي من بين أبعاد القيم التنظيمية الأخرى. وقد خرج البحث بجملة من التوصيات كان أبرزها، الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وزيادة استثمار المنظمة في قيمها التنظيمية كقاعدة لتحديد سلوكيات الأفراد المقبولة وطريقة أداء الاعمال، والمعبرة عن هوية وسمعة المنظمة بشكل يميزها عن غيرها للوصول الى مستويات أعلى من النجاح الاستراتيجي، والعمل على توظيف أبعاد القيم التنظيمية بشكل جمعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي والقدرة على التطور والنمو في ظل اللاتأكد البيئي، وتعميق اهتمام المنظمة في أبعاد النجاح الاستراتيجي .

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيم التنظيمية، النجاح الاستراتيجي





تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

المقدمة:

أن المنظمات في السابق كانت تعمل في ظل انظمة وقوانين ذات طبيعة مركزية شديدة دون إعطاء أدنى اهتمام للعنصر البشري، حيث يتم معاملة الانسان على اساس كونه آلة وجدت من اجل العمل فقط، وأستمر الحال على ما هو عليه حتى ظهور بؤادر نظرية العلاقات الانسانية للعالم (التون مايو وزملاءه) وذلك في تجارب الهاوثورن. حيث وجد ان هناك تنظيم تفرضه العلاقات بين الأفراد العاملين على طبيعة العمل. حيث ان هذه الجوانب السلوكية هي التي تحكم أساليب العمل داخل المنظمات. أن التطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين زادت من دور المنظمات والتحديات المفروضة عليها وهذا ما جعل المنظمات ضرورة التركيز على الجوانب السلوكية للعاملين وذلك باعتبارهم العنصر الاساس في نجاح المنظمات. تعد القيم التنظيمية من العوامل الجوهرية للمنظمات التي تتطلب ضرورة ايلانها الاهتمام الكافي من قبل المنظمات، وذلك لكون القيم هي الموجه الرئيسي لسلوك العاملين في طريقة اداء الاعمال وتحديد ما هو جيد وما هو سيء داخل المنظمة. ان المنظمات الناجحة في الوقت الحاضر تنظر الى القيم التنظيمية في كونها استثمار بعيد الامد يعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي لها. قام الباحث في تطبيق هذا البحث على إحدى المؤسسات العامة والحيوية تمثلت في وزارة النفط العراقية، وتكونت عينة البحث من (60) فرداً من القيادات العليا للوزارة. تضمن البحث على أربعة محاور، شمل المحور الأول المنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ، أما المحور الثاني فقد شمل الإطار النظري للبحث ويعكس الادبيات الفكرية والفلسفية لكل من (القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي)، أما فيما يخص المحور الثالث فقد تكفل في الولوج بالجانب العملي وتفسير العلاقات الاحصائية وتحليل البيانات وتفسيرها وقد شمل ثلاث مباحث، ويقدم المحور الرابع الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ويتقديم جملة من التوصيات والتي تمثل معالجات وآليات عمل لتلافي القصور في الجوانب التي تعاني منها المنظمة.

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث:

شهدت توجهات الفكر الاداري في أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي التركيز على جوانب غير ملموسة على مستوى الفرد والمنظمة ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين عند قيامهم بإنجاز الاعمال. إذ تعد المنظمة كيان اجتماعي أنساني يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة. وقد اصبحت المجتمعات والمنظمات تشهد مرحلة معقدة من التغيرات البيئية المتسارعة مما أدى الى تغيير في المنظومة القيمية بشكل عام والقيم التنظيمية بشكل خاص مما جعل المنظمات عاجزة عن تحقيق النجاح دون الاخذ بنظر الاعتبار تلك الجوانب الغير الملموسة للمنظمة، ومن هنا تتضح مشكلة البحث من خلال تركيز الباحث على متغيرين اساسيين في حياة المنظمات المعاصرة المتمثلة في (القيم التنظيمية و النجاح الاستراتيجي) تمثل القيم التنظيمية معايير لسلوك الافراد والتميز بين الأعمال الصحيحة والخاطئة وتحديد كيف يتم إنجاز المهام، اما النجاح الاستراتيجي فهو يمثل الطموح الذي تسعى المنظمات جاهدة الى تحقيقه من خلال الاستراتيجيات المتبعة والعوامل التي تتمتع بها مما يساعدها على التطور والنمو، والتركيز على الادبيات والافكار الفلسفية للمتغيرين ومعرفة الدور الحاسم للقيم التنظيمية إذا ما تم اعطائها الاهتمام الكافي من قبل المنظمات في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعلى صعيد الجانب الميداني فقد اتضح من خلال الزيارات الميدانية للباحث لوزارة النفط العراقية والمقابلة مع العينة المبحوثة تلمس مشكلة البحث بوجود بعض الغموض في القيم التنظيمية للوزارة من قبل الادارات العليا للمنظمة وعدم وجود لوائح تنظيمية تحدد ما هي القيم التي ينبغي الالتزام بها عند القيام في أداء الاعمال، بالرغم من كون القيم التنظيمية تعد المسار والموجه الاساسي لكل الافراد داخل المنظمة لكيفية إنجاز الاعمال وما هي الواجبات والمهام المطلوبة، وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيسي للبحث ، (هل هناك تأثير للقيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟) من خلال ذلك يمكن اشارة عدد من التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث وكالاتي:-

1 - ما هي المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث من خلال عرض الادبيات المترجمة والجهود التنظيمية ؟

2- ما هو مدى الاهتمام من جانب المنظمة المبحوثة (الوزارة) بمتغيرات البحث ؟



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

- 3- ما هي ابرز القيم التنظيمية التي يتبناها القيادات العليا في المنظمة المبحوثة (الوزارة)؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- بيان المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث (القيم التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي)، وتوضيح اهم ما ذكرته الادبيات في الفكر الاداري فيما يتعلق بمتغيرات البحث.
- 2- يوضح البحث اهم القيم الذي يتبناها القيادات الادارية العليا لوزارة النفط ووضعها في اطار علمي تساعد الوزارة على استثمارها بالشكل الامثل من خلال تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.
- 3- بيان اهمية علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث للاستفادة منها في تحسين جودة مخرجات المنظمة المبحوثة والمنظمات العامة الاخرى.
- 4- توضيح اهمية الدور الحاسم للقيم التنظيمية ومتغيراتها الفرعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 5- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات العلمية التي تمثل الاطار المنهجي الذي يمكن الوزارة الاستفادة منها لإعطاء الاهتمام الكافي لمتغيرات البحث.

ثالثاً: اهداف البحث

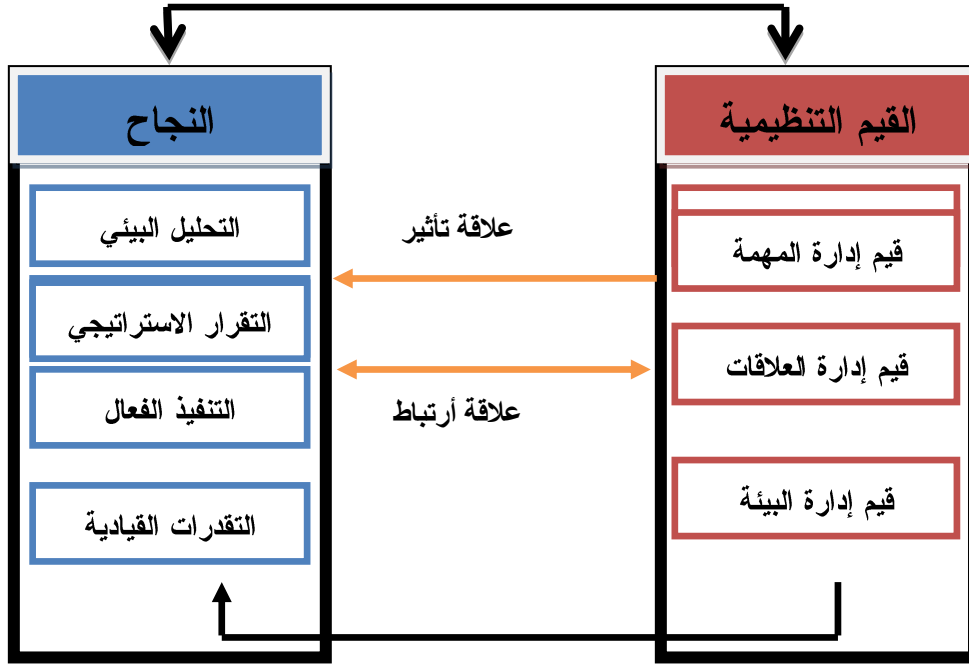
- 1- تسليط الضوء على الجانب المعرفي والمناهج الاكاديمية الحديثة والادبيات في الفكر الاداري التنظيمي والاستراتيجي لمتغيرات البحث المتمثلة في (القيم التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي) لغرض الاستفادة منها من قبل مجتمع البحث.
- 2- التعرف على ابرز القيم التنظيمية الذي يتبناها القيادات العليا في وزارة النفط.
- 3- إعطاء الاولوية والاهمية لكل متغير من متغيرات البحث وبيان مدى اهتمام وزارة النفط بكل من (القيم التنظيمية ، والنجاح الاستراتيجي).
- 4- توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وابعادها الفرعية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من خلال مراجعة الادبيات الخاصة بمتغيري الدراسة تم في ضوءها صياغة المخطط الفرضي كما مبين في الشكل (1) وبناءً على هذا المخطط تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية ، حيث بين هذا المخطط علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة في القيم التنظيمية كمتغير مستقل وتشمل أبعاده (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) والنجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد وتشمل أبعاده (التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية)



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية أجمالاً والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ، وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية المتمثلة بالاتي:
- أ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم ادارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم ادارة المهمة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم ادارة العلاقات والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.
- د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم ادارة البيئة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.
- 1-الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية أجمالاً في النجاح الاستراتيجي وبمتغيراته الفرعية ، وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية والمتمثلة بالاتي:

- أ - يوجد تأثير معنوي لقيم ادارة المنظمة في النجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية.
- ب- يوجد تأثير معنوي لقيم ادارة المهمة في النجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية.
- ج - يوجد تأثير معنوي لقيم أدرة العلاقات في النجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية.
- د - يوجد تأثير معنوي لقيم ادارة البيئة في النجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية.

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يستدعي جمع المعلومات فقط

لوصف الظاهرة وإنما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها. إذ أن هذا المنهج الأفضلية في هكذا بحوث لكونه يتيح إمكانية الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة والتعرف على العوامل المؤثرة فيها ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

سابعاً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية : ديوان وزارة النفط .
2. الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واعادتها للفترة من (2016/11/10) ولغاية (2017/1/25)

ثامناً: طرائق وأساليب جمع وتحليل المعلومات:

من أجل معالجة هذا البحث بشقبة العلمي والعملية فقد تم الاعتماد على الآتي :

- 1 – الكتب ، الدوريات ، المجلات ، الرسائل والاطاريح الجامعية المتوافرة في المكتبات الجامعية، فضلاً عن الاعتماد على شبكة الانترنت والمراجع الالكترونية والمؤتمرات العلمية.
- 2- تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المصادر الاجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث، أذ تضمنت الاستبانة جزئين، أختص الاول منها بالبيانات الديموغرافية لعينة البحث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني منها فقد تضمن البنود الخاصة بالاستبانة والذي يشمل متغيري (القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي). تم بناء (61) فقرة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في طرح أسئلة الاستبانة على النحو الاتي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً).

جدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية للبحث ومصادر قياسه

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولاً	القيم التنظيمية	1 - قيم إدارة المنظمة (القوة ، الصفوة، المكافأة) 2- قيم إدارة المهمة (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد) 3- قيم إدارة العلاقات (العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) 4- قيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص)	(فرانسيس، وودكوك، 1992)
ثانياً	النجاح الاستراتيجي	1- التحليل البيئي 2- التفكير الابداعي 3- القرار الاستراتيجي 4- التنفيذ الفعال 5- القدرات القيادية	اعداد الباحث (محمود ، 2015) (Ndara, 2009) (الدوري ، 2004) (Pentlicki, 2014) (Lafta , 2015) (Muller , Turner, 2010)

قياس صدق وثبات الاستبانة :

لغرض التحقق من ثبات واستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ)، أذ بلغ معامل الفا كرونباخ للاستبانة (0.98) وهي قيم عالية تدل على ثبات عالي للاستبانة، وتم قياس الثبات أيضاً باستخدام التجزئة النصفية (Split – Half) حيث تقوم على اساس قسيم فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال استمارات افراد العينة جميعها والبالغ عددها (60) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (61) فقرة الى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.916) وباستعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.956) وهو معامل ثبات عالٍ. أما فيما يخص صدق المقياس فقد تم عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لقياس مدى صلاحيتها لموضوع البحث، ويسمى بالصدق الظاهري.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

أما صدق المحتوى فقد تم أحسابه من خلال معامل الثبات، حيث ان الصدق =معامل الثبات $\sqrt{}$ ، و كان معامل الثبات عند استخراجها من طريقة الفا -كر ونباخ (0.98%) وهي قيمة تدل على ان صدق المقياس ممتاز، بالإضافة الى ذلك استخدام اختبار (T- test) لقياس صدق المحتوى وذلك من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة اذا كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.69) فإن ذلك يدل على صدق المقياس، وقد جاءت النتائج جميعها تدل على صدق المقياس.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة:

- 1- التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من اجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي(X): لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
- 3- الانحراف المعياري(SD): لقياس درجة التشتت المطلق لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها.
- 4- معامل الاختلاف: ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبي عن الوسط الحسابي.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
- 6- معامل الانحدار البسيط(B): يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 7- معامل التحديد: لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
- 8- اختبار(F): اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

شملت عينة البحث القيادات الادارية العليا للوزارة المتمثلة في (الوزير، وكيل الوزير، المدير العام، معاون المدير العام، رؤساء الاقسام) والبالغ عددهم (67) فرداً والموزعة على دوائر الوزارة والبارغ عددها (10) دوائر ، وقد تم اختيارهم على اساس كونهم الاكثر اطلاقاً بمتغيرات البحث ويعتبرون القيادات الاستراتيجية في الوزارة، بالإضافة الى المستوى العلمي والثقافي الذي يمتلكونه وخبراتهم بحكم مراكزهم الادارية التي يظلمون بها، زد على ذلك كونهم المسؤولون عن اتخاذ القرارات داخل الوزارة وقام الباحث بتوزيع (67) استبانة على عينة البحث والبالغ عددها (67) فرداً من القيادات الادارية العليا، وتم استلام (60) استبانة، إذ بلغ عدد التالف منها (7) استبانات، لذا اصبح اجمالي العينة الخاضعة للتحليل الاحصائي هي (60) فرداً.

دراسات سابقة :

أ – الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية

1 - دراسة (أحمد ، 2016) (القيم التنظيمية وتأثيرها في الاداء الاستراتيجي ، دراسة مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين).

هدفت الدراسة التعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها مديرو ورؤساء الاقسام في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين، والتعرف على العلاقة والتأثير بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي في رئاسة جامعتي بغداد والنهرين، و استكشاف الفروقات بين رئاسة جامعتي بغداد والنهرين في القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي، وأعتمد البحث على المهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فقد (64) فرداً من القيادات الادارية تضمنت(35) مديراً من جامعة بغداد و (29) مدير من جامعة النهرين ممن يشغلون منصب رئيس الجامعة ومساعدته العلمي والاداري، ورؤساء الاقسام العلمية والادارية، أما فيما يخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت بوجود مستوى عالٍ للقيم التنظيمية في جامعتي بغداد والنهرين وابداء الاهتمام بها، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية وبدرجة عالية وذات تأثير طردي بين القيم التنظيمية والاداء الاستراتيجي أجمالاً وحسب متغيراته الفرعية، كما تم التوصل أنه لا توجد فروقات معنوية بين كل من الجامعتين.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

2- دراسة (Gorenak & Ferjan, 2015) (The influence of organization values on competencies of managers)

(تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين في المنظمات، والسؤال الرئيسي للبحث هو ما مستوى العلاقة بين القيم التنظيمية والكفاءات المتطابقة للمديرين، وأعدمت الدراسة على المنهج المسحي، أجري البحث في قطاع السفر والسياحة وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (133) من الذكور و (213) من الاناث، توصل البحث الى الاجابة عن سؤال البحث بوجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية المتمثلة (الجودة، الابتكار، المسؤولية، الاخلاق، خدمة العملاء، والموظفين)، مع الانماط السلوكية لكفاءات المديرين المتمثلة في (السلوك الاخلاقي، رضا العملاء، والتعاون مع الموظفين) وأن القيم التنظيمية لها تأثير على الاداء المنظمي وعلى نجاح المنظمات في المستقبل، بالإضافة الى اثبات تأثير القيم التنظيمية على كفاءات المديرين وبالتالي اثبات نظرية الادارة بالقيم.

ب- الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي

1- (حسن، 2017) (العوامل الحرجة لنقل المعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد) هدفت الدراسة الى الوقوف على العوامل الحرجة لنقل المعرفة في بيئة التعليم الاهلي العالي والتي تمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وطبقت هذه الدراسة الميدانية على عينة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في الكليات الاهلية في مدينة بغداد وبلغت عينة البحث (60) فرداً، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثلت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير للعوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي وأن هناك ارتباط وتأثير ما بين نموذجي البحث.

2- دراسة (Gatzert & Schmit, 2015) (Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management)

(دعم النجاح الاستراتيجي من خلال إدارة مخاطر السمعة على مستوى المؤسسة)

الهدف من الدراسة هو تقديم إطار متماسك وفعال لإدارة المخاطر المؤسسية يتضمن الخطوات والعمليات اللازمة لدمج إدارة مخاطر السمعة في النهج العام لإدارة المخاطر المؤسسية للمنظمة، والذي يهدف إلى دعم النجاح الاستراتيجي المؤسسي. ويأخذ الإطار في الاعتبار المعارف الحالية من الأدبيات الموجودة حول تعريف وقياس السمعة ومخاطر السمعة وكذلك محددات السمعة والسوابق، فضلاً عن الطرق الفعالة للاستجابة للأحداث المدمرة للسمعة. وشملت عينة الدراسة المدراء التنفيذيين المسؤولين عن سمعة المؤسسة في مؤسسة (Bp) ومؤسسة (TEPCO)، وأشارت النتائج إلى عدة أفكار هامة ذات أهمية كبيرة عند دمج إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة المخاطر المؤسسية. ومن بين هذه الأمور الأكثر أهمية هي تحديد وفهم الغرض من أصحاب المصلحة الرئيسيين، تقدير الأثر المتعدد الأبعاد والبطي للأحداث على سمعة المنظمة ورصد تأثير التقدم التكنولوجي.



المحور الثاني / الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

تناول الكتاب والباحثون مفهوم القيم التنظيمية من جوانب متعددة، أذ عرف (Padaki,2000:420) بأن القيم التنظيمية " هي قناعات المنظمة الأساسية حول المساعي والطرق لأداء أعمالها، وتعمل على ترجمة هذه القناعات الى ممارسات دائمة نسبياً. وقد عرف (Liedtka,1991:544) القيم التنظيمية " بأنها التصورات والمبادئ الهامة للأعضاء والافراد التي توجه سلوك المنظمة" وعرف (Thomas,2013:25) القيم التنظيمية بكونها " المعتقدات والافكار حول انواع الاهداف التي على اعضاء المنظمة تفضيلها ، والافكار حول انواع ومعايير السلوك التي يجب على اعضاء المنظمة استخدامها لتحقيق هذه الاهداف. أما (المدهون،الجزراوي،1995:399) عرفها بأنها القيم التي تعكس او تمثل القيم في بيئة العمل، وان هذه القيم تعمل على توجيه سلوك الافراد العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وينظر (Mueller, 2014) (644) الى القيم التنظيمية بأنها " عبارته عن الصفات التنظيمية الغير ملموسة التي تؤدي الى انشاء الغرض التنظيمي. في حين عرفها (Francis&Woodcook,1990:5) " بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الاعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم والغير مهم، والعمل على توجيهها داخل المنظمة. ويرى الباحثان بأن القيم التنظيمية (هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والمبادئ الأساسية للمنظمة والتي يتقاسمها كل أو نسبة كبيرة من أعضاء المنظمة وتمثل المسار الموجة للكيفية التي تؤدي بها الاعمال بشكل فاعل وتحدد ماهية السلوكيات المرغوب بها والتي تعتبر كمؤشر اساسي لجميع الممارسات التنظيمية).

ثانياً: أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية اساساً لفهم سلوك واتجاهات الافراد وفي التحفيز والتأثير على تصوراتهم، وان القيم تعمل على تقديم تفسيرات بما هو صواب أو خطأ والتفضيل لبعض السلوكيات أو النتائج مقارنة مع الاخرين (Robbins&Judge,2013:178). وأن القيم التنظيمية تحتل المرتبة الاولى في قائمة العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي (القيروتي،2012:181). القيم تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية (Champoux,2011:75). ومن المؤكد أن القيم التنظيمية تعتبر الاساس وتشكل الانعكاس لثقافة المنظمة، وتأثر على القضايا الاستراتيجية مثل (التغيير الاستراتيجي)، وعلى اتخاذ القرارات الادارية، وتشكل تفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وأن القيم تأخذ موقفاً مركزياً في صلب الموضوعات التنظيمية والثقافية في أي منظمة (Ozcelik,et.al,2016:335). وتعتبر القيم محددة للأهداف والسياسات بحيث أن كون هذه الاهداف متوافقة مع القيم، بالإضافة الى أن القيم تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على السلوك التنظيمي، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الاخلاص، الاحترام، الامانة، احترام الوقت، وطاعة أوامر المسؤولين وغيرها، لذلك من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في كل مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من قبل الافراد (العميان،2010:109).

ثالثاً: التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية :

يشير مفهوم التوافق الى الدرجة التي تكون فيها الاحتياجات والاهداف أو الهياكل لمكون معين تتفق مع احتياجات ومطالب واهداف و/أو هياكل مكون آخر، ولضمان النجاح التنظيمي ينبغي ان تكون قيم المنظمة منسجمة مع قيم العاملين (Prezision&Goodren,2011:31). أن الهدف من سلوك المواطنة والهوية التنظيمية في العلم الاداري هو تحفيز الافراد وتوفير مناخ تنظيمي ايجابي والبحث عن سبل للحد من ضغوط العمل، وأن الهدف من ذلك هو جذب موارد بشرية جديدة والاحتفاظ بالحاليين، ويعتبر التوافق بين قيم المنظمة وقيم الفرد هو أحد الطرق المهمة للحصول على ذلك، فعند حصول تعارض بين كل من القيم التنظيمية والفردية سيؤدي الى حصول ثغرات وتنافر في القيم وزيادة الصراع والتوتر وتعقد الاعمال الادارية (Vveinhardt,et.a,2014 :249-250). يعمل التوافق بين القيم الى زيادة ولاء الافراد العاملين في المنظمة (Hoffman,et.al:2011:781). بالإضافة الى وجود ارتباط بين كلاً من القيم التنظيمية والفردية والالتزام من قبل العاملين، حيث ان الافراد الذين تكون قيمهم الفردية والتنظيمية أكثر تطابق هم أكثر التزاماً للمنظمة، أما الافراد الذين قيمهم الفردية والتنظيمية أقل وضوحاً فانهم يكونون أقل ايجابية وغير مهتمين بأعمال منظماتهم (Diskiene&Gostautas,2013:27).



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

رابعاً: ابعاد القيم التنظيمية :

- يوجد هناك تصنيفات عديدة للقيم التنظيمية وفق آراء الكتاب والباحثين، إلا أنه تم الاعتماد الى تصنيف (فرانسيس، ودوك، 1992:39-45) للقيم التنظيمية وتمثلت بالآتي:
- 1 - قيم إدارة المنظمة : وان تكون إدارة المنظمة قادرة على التعامل مع الامور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، وذلك من خلال اعتماد أسلوب الادارة الجديد القادر على أداء أعمال ووظائف الادارة بصورة فاعلة (الفريجات وآخرون، 2009:174) ، ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:
 - القوة : هي قدرة شخص واحد أو قسم في المنظمة للتأثير على الاخرين لتحقيق النتائج المرجوة (Daft,2010:497).
 - الصفة: أن النخبة هي المجموعة المتفوقة والموهوبة والافراد المتميزون بقدراتهم وخصائص الذكاء والاداء الجيد والمهارات العالية، وهي تعتبر من الامور التي ينبغي مراعاتها عند استقطاب الموارد البشرية (اللوزي، 2007:235).
 - المكافأة: تعتبر المكافأة شكلاً من أشكال الحوافز التي تعمل على دفع الافراد للعمل، حيث توقع الحصول على الحوافز تعتبر عاملاً قوياً لإثارة سلوك الافراد والعمل على رفع مستوى الاداء (صابر، 2014:38). أذ تعرف الحوافز "بأنها مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة سلوك الفرد وتحديد شكل سلوكه واشباع حاجاته التي تحرك دوافعه" (الشماع، حمود، 1989:289).
 - 2- قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا التي تتعلق في كيفية أداء الاعمال وتحقيق أهداف المنظمة بشكل دقيق ومتقن (العتيبي، 2009:12). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:
 - الفاعلية: ينظر كلاً من (Ivancevich & Mattson,2002:21) الى الفاعلية بكونها حاصل لعملية لديناميكية تؤثر على كلاً من سلوك الفرد وجهوده لتحقيق الاهداف التنظيمية.
 - الكفاءة: أن مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية، حيث أنه يشير الى ضرورة تحقيق الاهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول الى الاهداف العامة، (صابر، 2014:38).
 - الاقتصاد: أن اسراف النقود أسهل بكثير من جمعها، لذلك يتطلب من المنظمة بناء نظام رقابة فعال على التكاليف، فان غياب نظم الرقابة يؤدي في الكثير من الاحيان الى فشل الانظمة الادارية نتيجة الاسراف (فرانسيس، ودوك، 1992:42).
 - 3- قيم إدارة العلاقات : يمتد هذا البعد بظهور مدرسة العلاقات الانسانية على يد (التون مايو) والذي أكد على الاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والنفسية واعتبار الانسان مخلوق له كيان وليس أداة إنتاج (الفريجات وآخرون، 2009:178). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:
 - العدالة: تعتبر هذه القيمة مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، حيث عند شعور العاملين داخل المنظمة بالعدالة يتولد لديهم الاحساس بالرضا ومما يشجعه على الاخلاص في العمل، ويزيد من ثقة المرؤوسين بالرؤساء، وتعمل على تقليل حالات التوتر، وتتمثل العدالة في تحديد الاجور والحوافز والمكافآت، بالإضافة الى العدالة في توزيع أعباء العمل (الزغبى، 2008:24).
 - فرق العمل : وهم عبارة عن مجموعة صغيرة من الافراد والذين ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة أداء أكبر من حاصل جميع المدخلات الفردية (Robbins & Judge,2007:339). فالعمل الجماعي يؤدي الى مستويات اعلى في الاداء (Hyde&Weathington,2006:156).
 - القانون والنظام : ويشير الى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء المنظمي التي تعمل على توجيهه سلوك العاملين نحو الاهداف التي ترمي المنظمة الى تحقيقها، فالمنظمة خلال مرحلة البناء تقوم بتشكيل القواعد العامة وتحديد الكيفية التي ستمارس في ضونها السلطة وكيفية القيام بالعمل .
 - 4- قيم إدارة البيئة : من أجل ان تستثمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها ان تصوغ استراتيجية الدفاع القوي لتحمي مصالحها، وان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافساً قوياً وتستثمر الفرص أينما وجدت (فرانسيس، ودوك، 1992:43). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي :
 - الدفاع : تواجه المنظمة مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية، وهذا يحتم على إدارة المنظمة ودراستها والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها (الفريجات وآخرون، 2009:180).



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

- التنافس : أن المنظمة الناجحة هي التي تضع الخطوات اللازمة لكي تكون منافسة، حيث من المعلوم في عالم الاعمال بأن الأفضل هو الذي يبقى بينما الضعيف يتم تنحيته.
- استثمار الفرص : تعمل المنظمات على وضع أفضل الخطط المحكمة لأداء الاعمال ومواجهة البيئة وعدم تجاهل الامور الفجائية من اجل ايجاد الفرص وعدم السماح للآخرين من انتزاع هذه الفرص(فرانسيس، ودكوك،1992:44).

خامساً: مفهوم النجاح الاستراتيجي

ان النجاح الاستراتيجي لم يأت اعتباراً من بدايات ملامحة في السنوات الاخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي العشرين، وذلك عندما شهد حقل الادارة العديد من المفاهيم المتمثلة (بالقيادة الاستراتيجية والمقاولانية بالإضافة الى الحوكمة)، وأن النجاح الاستراتيجي يعتبر أبرز هذه المفاهيم والذي جاء ليحل محل العديد من المفاهيم المتمثلة في (الكفاءة والفاعلية، نجاح المنظمة)، إذ يعد النجاح الاستراتيجي من ابرز العوامل التي يمكن من خلالها تقويم الاداء المنظمي واستشراف مستقبل المنظمة من خلاله، وكذلك قيام المنظمة بأعادته ترتيب اوضاعها لركب سلم النجاح (العزاوي،2008:126). أن النجاح الاستراتيجي يحقق مزايًا طويلة الاجل للمنظمة وتمثل المفتاح للوصول الى النجاح بالمنافسة في الاعمال على المدى البعيد ويعزز موقع المنظمة في سوق العمل (Nash & Stevenson, 2004: 103). ويبين النجاح الاستراتيجي مدى التزام المنظمة اتجاه المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها وتقييم مدى الرضا التي تحققه لهم، وبيان مدى اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها (Willem,2015: 17). ويعطي النجاح الاستراتيجي صورة واضحة عن أهم العوامل والانشطة الاساسية التي تساهم في دفع المنظمة الى الامام وتنظيمها، وتطوير الاصول الغير الملموسة للمنظمة (Tanner,2005:2). تم تعريف النجاح الاستراتيجي من قبل (Alvar,1979) بأنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. بينما عرفه "الركابي" إن النجاح الاستراتيجي هو " البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الركابي،2004:342). وبالمقابل ينظر (Johnson&Scholes,2002:476) الى النجاح الاستراتيجي بأنه " النجاح في الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها". بينما عرفه (Sukasame,2005:3) التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، وان المنافسة في الاعمال هو مفتاحاً للوصول الى النجاح. قد ذكر (Waldron& Antonio,2008:153) بأن النجاح الاستراتيجي " وهو عبارة عن قدرة المنظمة على تعظيم القيمة للمساهمين. لذا يرى الباحثان بأن النجاح الاستراتيجي هو عبارة عن توليفة من العوامل والعمليات الادارية التي تقود المنظمات الى التميز على المدى البعيد والقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على اساس طبيعة البيئة التي تمارس بها المنظمة نشاطاتها.

سادساً: ابعاد النجاح الاستراتيجي:

تبنى الباحث نموذج (David Hussey, 2001) لقياس النجاح الاستراتيجي، وذلك لكون تلك العوامل قريبة الى بيئة منظماتنا العراقية، وخاصة تلائم تلك الابعاد مع المنظمة المبحوثة وطبيعة عملها وواقع البيئة التي تتعامل معها، زد على ذلك تناغم تلك الابعاد مع الابعاد المختارة للقيم التنظيمية، إذ حدد (Hussey, 2001:201) بأن هناك خمسة عوامل أذ ما استثمرتها المنظمات وأعطتها الاهتمام الكافي فإن ذلك كفيل لتحقيق النجاح الاستراتيجي وتمثلت في الآتي:

1 - التحليل البيئي : لقد اثبتت التجارب العلمية والبراهين بأن المنظمات لا تنشأ من فراغ وإنما هي وليدة بيئتها، وأن المنظمات عادة ما تولد لسد حاجات المجتمع من المنتجات والخدمات أو لأغراض معينة يحتاجها المجتمع، لذا فإن قدرة المنظمات على البقاء مرتبطة بقدرتها على أداء مهامها ووظائفها بطريقة كفوة وفاعلة، ولكي تحقق المنظمات النجاح لابد بأن تكون على دراية واطلاع بالتغيرات البنوية الحاصلة (رشيد، جلاب،2007:100). وذكر (Thompson,1994:32) ان التحليل البيئي " عبارة عن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الخارجية والعمل على حديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة للبيئة واستثمارها باتجاه تحقيق أفضل اداء. وأن التحليل البيئي أو ما يعرف (Swot) ينطوي على تجميع المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والمعلومات التي تسلط الضوء على القضايا الخارجية الحاسمة (الفرص والتحديات) التي ينبغي معالجتها، لذلك يتطلب من الادارة العليا الاجابة على عدد من الاسئلة من وجهة نظرهم الخاصة ونظر الناس المتعاملين معها (Steiss, 2003:74).



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

2- التفكير الابداعي : يعبر الابداع عن سلسلة من العمليات المعرفية التي تحدد مشكلة ذات الصلة، وتوليد افكار بديلة وتقييم هذه الافكار، فالإبداع هو عبارة عن الميل الى توليد أو التعرف على الافكار والبدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشاكل (Im,et.al,2015:130). ويذكر (Moeller,et.al:2013) بأن التفكير الابداعي يمثل تبادل الافكار، وايجاد افكار جديدة وجديرة بالاهتمام وتحليل وتقييم هذه الافكار. أن الاهمية الوظيفية للتفكير الابداعي تكمن في المساهمة في سرعة الفهم الدقيق لديناميكية الاداء، والتوجه صوب المشكلة لحلها، وتبين أهمية التفكير الابداعي أيضاً من خلال النتائج المتحققة للمنظمة، إذ يحرص المدير المبدع بالاستمرار على القيام بالتحويلات واتباع اساليب العمل جديدة وغير مألوفة مما يجعل المنظمة في حالة من الانقلاب المستمر في إعادة ترتيب وتنفيذ اعمالها، والقيام بتوجيه التغيير نحو الابتكارات والتصورات المستمرة (حمود، 2015:117).

3- القرار الاستراتيجي : تتخذ القرارات الاستراتيجية في المستويات الادارية العليا للمنظمة وتتمثل في اختيار استراتيجية محددة تمثل الاتجاه البعيد الامد، وبذلك فإن القرار الاستراتيجي يتعامل مع الاعمال ذات الصيغة الغير التقليدية والتي تتعلق بمستقبل المنظمة وتتخذ القرارات الاستراتيجية في ظل ظروف اللاتأكد وتتعلق بمتغيرات طويلة الاجل مرتبطة بأداء المنظمة ويكون تأثيرها مهم لاستمرار نجاحها (السامرائي،2012:101). وفسر (Carmichael,et.al,2004) بأن القرار الاستراتيجي عبارة عن فعل تتخذه الادارة العليا لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة من خلال تخصيص الموارد اللازمة من اجل التكيف مع البيئة التنافسية بشكل يجعل المنظمة قادره على تحقيق اهدافها (الجبوري، 2011:17). فالقرارات الاستراتيجية تعتبر هامة لتوجه المنظمة في المستقبل وتخصيص الموارد، بالإضافة الى التخطيط البعيد المدى والزيادة في المبيعات، وادخال منتجات جديدة، وجودة الخدمة، وعمليات الاستحواذ الرأسمالية الاولى (Enz,1989:82).

4- التنفيذ الفعال : اذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية هي مهمة ديناميكية ومعقدة فإن العمل على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ الفعلي بصورة ناجحة، هو في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيد، فإن فشل الادارة في تنفيذ الاستراتيجية المخاطرة لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب وإنما يشمل فشل الادارة الاستراتيجية ككل، ومهما كانت المنظمة ناجحة في صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية كلها تصبح لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتترجم الى خطوات تنفيذية مناسبة (ياسين، 2010:159). فالتنفيذ هو عبارة عن التدخل الاداري الذي يتواءم مع عمل المنظمة والاستراتيجية المعتمدة (Pournasir,2013:67). ينظر (سالم،2005:22) الى التنفيذ الاستراتيجي "بأنه عبارة عن سلسلة من العمليات والانشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة الى خطط وسياسات وهياكل تنظيمية مناسبة. النجاح الاستراتيجي ليس في توظيف الطاقات والموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، وإنما ذلك يعتمد بشكل كبير على رسم الخطوات والمعالم الاساسية للتنفيذ الاستراتيجي (Macmillan & Tampoe,2000:172).

5- القدرات القيادية : تشير القيادة الى أنها القدرة في التأثير على مجموعة من الافراد نحو تحقيق رؤية محددة أو مجموعة من الاهداف (Greener,2010:60). أن مصدر هذا التأثير قد يكون رسمياً وذلك نتيجة للمنصب الاداري في المنظمة، وقد تكون هذه القوة داخل الاطار الرسمي للعمل، بينما يكون التأثير الذي ينشأ خارج اطار الهيكل الرسمي أكثر اهمية في الكثير من الاحيان من التأثير الرسمي، إذ المنظمات تحتاج الى قيادة قوية وإرادة قوية تعمل بشكل فعال وذلك من اجل تحدي الوضع الراهن وتكوين رؤى المستقبل والهام اعضاء المنظمة لتحقيق هذه الرؤى، إذ تحتاج المنظمات الى القادة لصياغة الخطط المستقبلية، وأنشاء الهياكل التنظيمية والاشراف عليها لضمان النجاح المستقبلي للمنظمة (Robbins & Judge,2014:178-179). تعد القدرات القيادية مطلباً اساسياً في شخصية القائد، وتشير القدرات القيادية الى " انها المهارات التي تمنح القائد إمكانية التكيف الاستراتيجي " وكذلك تشير الى " كونها حزمة ثابتة لمواجهة العقبات وتمنح القدرة على الرد الاستراتيجي نحو التغيرات البيئية (الطائي، العامري،2016:46). وقد أورد علم الادارة الحديث اهتماماً كبيراً بالقدرات والصفات القيادية لما لها من الاثر الكبير على مجاميع العمل وأداء المنظمة، لذا على الكثير من المنظمات إعادة النظر في أسلوب أدائها وتحديد الصفات والقدرات القيادية المطلوب توفرها في الشخصية القيادية مثل (الرؤية للهدف، القدرة على نقل الافكار والتصورات للآخرين، القدرة على المبادرة، والقدرة على المبادرة والابتكار والطموح.....الخ). (الناصر،2009:517).



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

المحور الثالث / الإطار العملي

❖ نبذة عن المنظمة المبحوثة

تعد وزارة النفط من الوزارات الرئيسية في العراق إذ يتم ادارة المهام النفطية وتوزيعه والاستثمار فيه، فالنفط يعد المورد الاساس و العصب الاساس في الذي يتم الاعتماد عليه في تمويل الموازنة العامة، وان اي خلل يصيب في ادارة تلك المنظمة سينعكس سلباً على كافة القطاعات في المجتمع. إن اهمية النفط لا يقتصر على دوره في تنمية العراق، ولكن يتعدى الى الدور الذي يلعبه على مستوى الاسواق العالمية للنفط، ويتمتع العراق باحتياط نفطي والتي تجعل منه اكثر الدول استجابة لتطور الطلب على الطاقة، ويتوقع ان يكون العراق ان يكون المصدر الثاني للنفط بعد السعودية إذ يكون له الدور الكبير في تحديد كميات الانتاج في الاسواق العالمية مما ينعكس ايجاباً على كافة القطاعات في العراق. وتعد وزارة النفط من الوزارات الخدمية التي تسعى جاهدة من اعلى مسؤول فيها الى اصغر منتسب مروراً " بسلسلة المراجع لتقديم خدماتها بشكل مباشر وغير مباشر للمواطنين (<https://www.oil.gov.iq>).

المبحث الأول / عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

يتضمن هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي اظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص المتغير المستقل المتمثل بالقيم التنظيمية وأبعادها الفرعية التي تشمل (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة)، والمتغير المعتمد المتمثل بالنجاح الاستراتيجي وابعاده الفرعية التي تشمل (التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية).

أولاً : التحليل الوصفي لإجابات ابعاد القيم التنظيمية

أظهرت الجداول (3,4,5,6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية من وجهة نظر القيادات الجامعية عينة البحث بخصوص ابعاد القيم التنظيمية، إذ مثلت الفقرات (1- 36) الاسئلة المتعلقة بقياس القيم التنظيمية وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والجدول (15) درجة المقاييس وقوة المتوسطات، وكانت النتائج حولها كالآتي:

الجدول (2) درجة المقاييس وقوة المتوسطات

درجة المقاييس	عال جداً	عال	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
طول الفئة	4.21 – 5	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81–260	1–1.80

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

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تمتلك الادارة العليا قوة تجعل الاخرين يحترمونها.	4.05	0.87	21.53	81.00
2	تتصرف الادارة العليا بمسؤولية اتجاه العاملين والمجتمع.	3.83	0.97	25.49	76.67
3	تمنح الادارة العليا الصلاحيات للمستويات الادنى.	3.40	1.13	33.47	68.00
	القوة	3.67	0.85	22.65	75.22
4	يتوافر لدى المنظمة قيادات ادارية كفوءة.	3.75	0.95	25.33	75.00
5	يتم اختيار افضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في المنظمة.	3.05	1.06	34.90	61.00
6	تهتم المنظمة بتطوير مهارات قياداتها الادارية على نحو مستمر.	3.68	0.83	22.63	73.67
	الصفوة	3.49	0.94	21.83	69.89
7	تكافى الادارة العليا الاداء المتميز.	3.37	0.96	28.40	67.33
8	تكافى الادارة العليا الموظفين على عمل الاشياء التي تساعد على نجاح المنظمة.	3.42	0.89	26.01	68.33
9	تتخذ المنظمة من الاداء معياراً رئيساً لتقييم المديرين.	3.17	0.96	30.30	63.33
	المكافأة	3.32	0.80	24.01	66.33
	قيم إدارة المنظمة	3.52	0.69	19.65	70.48

N = 60



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

1 - قيم إدارة المنظمة :

يعكس الجدول (3) ومن خلال نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لبعث قيم إدارة المنظمة، وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي بلغ (3.52) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري (0.69) ومعامل اختلاف بلغ (19.65) وبأهمية نسبية بلغت (70.48%)، وهذا يدل على ان القيادات الادارية تمتلك القوة والخبرة اللازمة في التعامل مع المواقف التي تهدد المنظمة من خلال الصلاحيات التي تمنحها القوانين والسعي في امتلاك القيادات الكفوءة وذات المهارة العالية، بالإضافة الى التعامل مع العاملين بالاعتماد على مبدأ الثواب والعقاب. وعلى صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا البعد الذي تم قياسه بأبعاد فرعية، إذ يتضمن بعد قيم إدارة المنظمة ثلاث قيم (القوة، الصفوة، المكافأة)، وكل قيمة من هذه القيم مكملة للأخرى، للوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة. يظهر من الجدول أعلاه ترتيب أهمية قيم إدارة المنظمة، إذ كانت قيمة القوة بمستوى أهمية (أول) أما قيمة الصفوة فقد جاءت بمستوى أهمية (ثاني) وأخيراً قيمة المكافأة فقد جاءت بمستوى أهمية (ثالث).

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

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
10	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا دور كبير في نجاح المنظمة.	3.72	0.90	24.31	74.33
11	تنفذ قرارات الإدارة العليا في المنظمة بشكل دقيق وفعال.	3.55	0.85	24.01	71.00
12	تضع الإدارة العليا خطط مرسومة جيداً لمستقبل المنظمة.	3.30	0.98	29.68	66.00
	الفاعلية	3.52	0.75	21.22	70.44
13	يتم إنجاز الأعمال بشكل متقن	3.55	0.95	26.66	71.00
14	تركز المنظمة على جودة الاداء في انجاز الاعمال.	3.45	0.87	25.27	69.00
15	تستخدم المنظمة التقنيات والاساليب الجديدة بشكل يؤدي الى زيادة كفاءة العمل.	3.42	0.96	28.15	68.33
	الكفاءة	3.47	0.83	23.93	69.44
16	تستخدم المنظمة الموارد المالية بحكمة.	3.28	0.97	29.72	65.67
17	تقيم المنظمة المديرين على اساس خفض تكاليف وحداتهم الادارية.	2.83	0.83	29.18	56.67
18	تدرك القيادات الادارية أهمية الدور الاقتصادي الذي تؤديه المنظمة.	3.58	0.91	25.32	71.67
	الاقتصاد	3.23	0.69	21.33	64.67
	قيم إدارة المهمة	3.41	0.69	20.36	68.63

N = 60

2- قيم إدارة المهمة

يتضح من خلال الجدول (4) بأن نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لبعث قيم إدارة المهمة قد بلغ الوسط لحسابي العام لهذا البعد (3.41) وهو على من الوسط الفرضي (3)، وبدرجة " عال " حسب قوة المتوسطات، وكان الانحراف المعياري (0.69) وبمعامل اختلاف بلغ (20.36) وان الاهمية النسبية بلغت (68.63%) ، ويشير الى اهتمام المنظمة بهذه القيمة، وان الإدارة تدرك مدى أهمية والواجبات والمهام التي تؤديها ومدى انعكاسها على اداء المنظمة والعمل على تنفيذها بشكل متقن. وعلى صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير الذي تم قياسه بأبعاد فرعية، إذ يتضمن بعد قيم إدارة المنظمة ثلاث قيم (الفاعلية، الكفاءة ، الاقتصاد)، وكل قيمة من هذه القيم مكملة للأخرى، للوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة. يظهر من الجدول أعلاه ترتيب أهمية قيم إدارة المهمة ، إذ كانت قيمة الفاعلية بمستوى أهمية (أول) أما قيمة الكفاءة فقد جاءت بمستوى أهمية (ثاني) وأخيراً قيمة الاقتصاد فقد جاءت بمستوى أهمية (ثالث) .



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

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

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
19	تمنح الادارة العليا فرصة عادلة لجميع الموظفين لسماع شكاوهم.	3.15	1.07	33.99	63.00
20	تحرص المنظمة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.	3.77	0.83	22.06	75.33
21	تتعامل المنظمة مع جميع الموظفين بدون تمييز في توفير فرص التدريب والتعليم.	3.32	1.05	31.64	66.33
	العدالة	3.41	0.83	24.23	68.22
22	تهتم المنظمة باعتماد الاسلوب الفرقي في العمل.	3.48	0.91	26.16	69.67
23	تحرص المنظمة على اشعار كل فرد بأنه جزء من فريق العمل.	3.33	0.93	27.98	66.67
24	تتخذ المنظمة خطوات جديدة لتطوير فرق العمل في جميع مستويات الوزارة.	3.40	0.83	24.34	68.00
	فرق العمل	3.41	0.78	22.87	68.11
25	توسم القواعد والاجراءات الداخلية في المنظمة بكونها عادلة.	3.37	0.99	29.43	67.33
26	توجه القواعد الادارية لتسهيل انجاز اعمال المنظمة.	3.63	0.76	20.87	72.67
27	تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة المنظمة.	3.88	0.74	19.02	77.67
	القانون والنظام	3.63	0.70	19.22	72.56
	قيم إدارة المهمة	3.48	0.68	19.53	69.63

3- قيم إدارة العلاقات

N = 60

يتضح من خلال الجدول (5) بأن نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لبعد قيم إدارة العلاقات قد بلغ الوسط لحسابي العام لهذا البعد (3.48) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبدرجة "عال" حسب قوة المتوسطات، وكان الانحراف المعياري منخفض بلغ (0.68) ، وبمعامل اختلاف بلغ (19.53) وبأهمية نسبية (69.63%) وهذا يشير مدى اهتمام المنظمة بترسيخ العلاقات بين المدراء والموظفين والشعور بالانتماء من خلال العدالة والمساواة بين الافراد والعمل بروح الفريق الواحد. وعلى صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير الذي تم قياسه بفقرات فرعية، إذ يتضمن بعد قيم إدارة المنظمة ثلاث قيم (العدالة ، فرق العمل ، القانون النظام)، وكل قيمة من هذه القيم مكملة للأخرى، للوصول إلى تحقيق اهداف المنظمة. يظهر من الجدول أعلاه ترتيب أهمية قيم إدارة المهمة ، إذ كانت قيمة القانون والنظام بمستوى أهمية (أول) أما قيمة العدالة فقد جاءت بمستوى أهمية (ثاني) وأخيراً قيمة فرق العمل فقد جاءت بمستوى أهمية (ثالث).

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

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
28	تدافع المنظمة بقوة عن مصالحها.	4.03	0.84	20.90	80.67
29	تعمل المنظمة على مواجهة التهديدات بشكل جاد.	4.00	0.90	22.55	80.00
30	تتعامل الادارة العليا بفاعلية مع اي شيء يمكن ان يعيق نجاح المنظمة.	3.88	0.74	19.02	77.67
	الدفاع	3.97	0.75	18.94	79.44
31	تعمل المنظمة بشعار التنافس مع الأفضل.	3.47	0.91	26.27	69.33
32	تشجع المنظمة التنافس بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الاداء.	3.32	0.77	23.22	66.33
33	تقدم الفرق المتنافسة أفضل ما لديها عند قيامها بأعمال متشابهة.	3.42	0.87	25.44	68.33
	التنافس	3.40	0.76	22.46	68.00
34	تبحث الادارة العليا عن فضل الفرص لاستثمارها.	3.57	0.85	23.86	71.33
35	تنظر المنظمة الى الافكار الجديدة نظرة تقديرية عالية.	3.38	0.92	27.26	67.67
36	يحظى التجديد والابداع بتشجيع الادارات العليا.	3.42	0.93	27.10	68.33
	استثمار الفرص	3.46	0.81	23.36	69.11
	قيم إدارة البيئة	3.61	0.71	19.55	72.19
	القيم التنظيمية	3.61	0.71	19.55	72.19



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

4- قيم إدارة البيئة

يتضح من خلال الجدول (6) بأن نتائج التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لبعيد قيم إدارة البيئة قد بلغ الوسط لحسابي العام لهذا البعد (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبدرجة تشتت منخفضة إذ بلغ الانحراف المعياري (0.71) ، وبمعامل اختلاف بلغ (19.55) وبأهمية نسبية بلغت (72.19%) . وعلى صعيد الفقرات التي يتضمنها هذا المتغير الذي تم قياسه بفقرات فرعية، إذ يتضمن بعد قيم إدارة المنظمة ثلاث قيم (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص)، وكل قيمة من هذه القيم مكملة للأخرى، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. يظهر من الجدول أعلاه ترتيب أهمية قيم إدارة البيئة ، إذ كانت قيمة الدفاع بمستوى أهمية (أول) أما قيمة استثمار الفرص فقد جاءت بمستوى أهمية (ثاني) وأخيراً قيمة التنافس فقد جاءت بمستوى أهمية (ثالث) ، وأخيراً فإن متغير القيم التنظيمية قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.51) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وكانت درجة التشتت الإجابات منخفضة حيث بلغ الانحراف المعياري للقيم التنظيمية (0.63) وبمعامل اختلاف بلغ (17.88) أما الأهمية النسبية فهي جاءت بنسبة جيدة حيث بلغت (70.12%) وبمستوى أهمية " أول " وهذا يشير إلى اهتمام إدارة المنظمة بقيمتها التنظيمية لما لها من تأثير كبير على كل جوانب المنظمة وفي وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد ما هي الانماط السلوكية التي من الضروري الالتزام بها من قبل الأفراد والعمل على ضونها لما لها انعكاس على أداء المنظمة، إذ تعتبر القيم التنظيمية استثماراً طويلاً الأمد إذا ما تم توجيهها بالشكل السليم

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات إبعاد النجاح الاستراتيجي

أظهر الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الأهمية من وجهة نظر قيادات المنظمة المبحوثة وذلك بخصوص إبعاد النجاح الاستراتيجي، إذ مثلت الفقرات (36-61) الأسئلة المتعلقة بقياس النجاح الاستراتيجي وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات العينة للنجاح الاستراتيجي وأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
37	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على تشخيص نقاط القوة وتحصر على استغلالها.	3.52	0.87	24.83	70.33
38	تعمل المنظمة على توفير الموارد (المالية، البشرية، التقنية) التي يطلبها العمل.	3.45	0.98	28.45	69.00
39	تهتم الإدارة العليا بتحليل متغيرات البيئة المتنوعة للتعرف على الفرص المتاحة.	3.45	0.95	27.43	69.00
40	تقوم الإدارة العليا بتحديد طبيعة وتأثير التحديات البيئية المعقدة التي تواجهها بشكل مستمر.	3.37	0.90	26.77	67.33
41	تعمل الإدارة العليا على تقليص النشاطات التي لا تضيف أي قيمة لمنظمة.	3.30	1.00	30.20	66.00
	التحليل البيئي				
42	تتبع الإدارة العليا الخطوات والإجراءات العلمية في معالجة المشكلات التي تواجهها.	3.55	0.79	22.26	71.00
43	تشجع الإدارة العليا الموظفين على توليد أفكار جديدة تصب في مصلحة المنظمة.	3.45	0.89	25.83	69.00
44	تراعي المنظمة باختيار المديرين الذين يعتمدون على التفكير لاكتشاف أساليب وعمال جديدة.	3.12	0.92	29.59	62.33
45	للمديرين قدرة عالية في التعامل مع متطلبات البيئة المتغيرة.	3.18	0.89	28.03	63.67
46	تشجع المنظمة الحوارات والمناقشات الفكرية والأخذ بوجهات نظر الآخرين.	3.23	1.01	31.38	64.67
	التفكير الإبداعي				
47	يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي على أساس طبيعة الموقف الذي تواجهه المنظمة.	3.67	0.82	22.27	73.33
48	تشارك الإدارة العليا الموظفين ذوي الخبر والمهارة في صنع القرار الاستراتيجي.	3.37	0.99	29.43	67.33
49	تتمتع الإدارة العليا بالمعرفة والمهارة الكافية لتشخيص الحالة المراد اتخاذ قرار استراتيجي بشأنها.	3.50	0.91	26.04	70.00



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

69.67	26.16	0.91	3.48	تعتمد الإدارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب على المعلومات الحالية والمستقبلية المتوقعة.	50
70.00	27.08	0.95	3.50	تقوم الإدارة العليا بالمتابعة والمراقبة بشكل متواصل لجميع مراحل القرار الاستراتيجي	51
70.07	22.43	0.79	3.50	القرار الاستراتيجي	
73.00	20.07	0.73	3.65	تسهم الإدارة العليا في تنفيذ نشاطات المنظمة بشكل أكثر فاعلية.	52
71.67	23.15	0.83	3.58	تعمل الإدارة العليا على تنسيق ومراقبة الأنشطة التي سيتم تنفيذها.	53
71.67	24.80	0.89	3.58	تقوم الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم للإدارات لتمكينها من التنفيذ الناجح للخطط والبرامج.	54
7.00	26.04	0.91	3.50	تعمل الإدارة العليا على توظيف الوارد المالية والبشرية والمعلوماتية لضمان التنفيذ الناجح.	55
70.33	25.38	0.89	3.52	للإدارة العليا القدرة على حل المشكلات وتجاوز المعوقات التي تواجهها خلال عملية التنفيذ.	56
71.33	21.06	0.75	3.57	التنفيذ الفعال	
64.67	28.11	0.91	3.23	تمتلك الإدارة العليا قاعدة معلومات واسعة لتقصي الحقائق والتمييز بين الصحيح والخاطئ منها.	57
67.33	24.44	0.82	3.37	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على العمل في ظل نقص المعلومات أو غموضها.	58
66.33	26.33	0.87	3.32	تمتلك الإدارة العليا قدرة على أدراك متطلبات المستقبل .	59
67.67	24.99	0.85	3.38	تبذل الإدارة العليا الجهود اللازمة لتطوير كفاءات الكادر الوظيفي.	60
66.00	29.15	0.96	3.30	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على اقناع الآخرين بتغيير وجهات نظرهم من خلال توضيح سبب التغيير.	61
66.40	22.63	0.75	3.32	القدرات القيادية	

N = 60

يظهر من الجدول (7) بأن متغير النجاح الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (3.42) وبدرجة " عال " حسب قوة المتوسطات وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وكانت درجة التششت الاجابات منخفضة حيث بلغ الانحراف المعياري للنجاح الاستراتيجي (0.70) وبمعامل اختلاف بلغ (20.54) حيث بلغت الاهمية النسبية (%68.45) وهذا يشير الى أن النجاح الاستراتيجي مرحلة مفصلية ومتقدمة للمنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر جميعها تطمح الوصول الى تلك المراكز التي من خلالها تحقق اهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على بعض العوامل الجوهرية للمنظمة وتحديد الاستراتيجية التي سوف تعمل في ضوءها، أما الأبعاد الفرعية فقد جاءت النتائج على النحو الآتي :

1- التحليل البيئي

يظهر الجدول (7) ان المتوسط العام لبعده التحليل البيئي بلغ (3.42) وبدرجة " عال " حسب قوة المتوسطات، وبدرجة تششت منخفضة حيث كانت نسبة الانحراف المعياري تساوي (0.81) ومعامل الاختلاف بلغ (23.64) وبمستوى أهمية "ثالث" إذ كانت الاهمية النسبية تساوي (%68.33) وهذا يدل أن المنظمة المبحوثة تسعى فهم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة للوقوف على النتائج التي تمثل نقاط قوة وضعف للمنظمة، وفرص وتهديدات خارجية ومعرفة التي تعد الأساس لوضع الخطط الاستراتيجية الناجحة.

2- التفكير الابداعي

يظهر الجدول (7) الوسط الحسابي العام لبعده التفكير الابداعي بلغ (3.31) وبدرجة "متوسط " حسب قوة المتوسطات وبدرجة تششت منخفضة حيث كانت نسبة الانحراف المعياري تساوي (0.78) ومعامل الاختلاف بلغ (23.56) كانت الاهمية النسبية تساوي (%66.13) لقد جاءت هذه النتائج دون مستوى الطموح ويلاحظ أن المنظمة عدم إعطاء أهمية جدية للأفكار والبرامج الجديدة واستخدام التفكير لإيجاد الحلول المبدعة للمشاكل التي تواجههم، إذ من خلال المقابلة تأكد النتائج ان اغلب الحلول التي يتم استخدامها تكون روتينية وضمن القوانين واللوائح المحددة دون الاعتماد بشكل اساس على كل ما هو جديد.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

3- القرار الاستراتيجي

يظهر الجدول (7) الوسط الحسابي العام لبعده القرار الاستراتيجي بلغ (3.50) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبدرجة تشتمت منخفضة حيث كانت نسبة الانحراف المعياري تساوي (0.79) ومعامل الاختلاف بلغ (22.43) وبأهمية النسبية تساوي (70.07%) وهذا يشير الى ان المنظمة تعمل على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة واتخاذ القرار المناسب لاختيار بديل استراتيجي محدد الذي يحقق اهداف المنظمة، إذ تعمل الادارة العليا برسم الخطط المستقبلية للمنظمة وذلك عبر وضع عدد من الاستراتيجيات ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تلائم ظروف عمل المنظمة وامكاناتها الحالية.

4-التنفيذ الفعال

يظهر الجدول (7) الوسط الحسابي العام لبعده التنفيذ الفعال بلغ (3.57) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبدرجة "عال" حسب قوة المتوسطات، وبدرجة تشتمت منخفضة حيث كانت نسبة الانحراف المعياري تساوي (0.75) ومعامل الاختلاف بلغ (21.06) وبلغت الأهمية النسبية (71.33%) وهذا يعني ان ادارة المنظمة تؤكد على اتباع الخطوات الدقيقة لوضع خطط واستراتيجيات المنظمة موضع التطبيق الفعلي التي تحقق النتائج المرجوة، فمن دون التنفيذ الناجح تصبح كل خطط وبرامج المنظمة لا فائدة منها.

5- القدرات القيادية

يظهر الجدول (7) الوسط الحسابي العام لبعده القدرات القيادية بلغ (3.32) وبدرجة "متوسط" حسب قوة المتوسطات وبدرجة تشتمت منخفضة حيث كانت نسبة الانحراف المعياري تساوي (0.75) ومعامل الاختلاف بلغ (22.63) إذ كانت الأهمية النسبية تساوي (66.40%) أن نتائج هذا البعد قد جاءت دون مستوى الطموح بالنسبة الى قوة المتوسطات، ومقارنة مع نتائج الأبعاد الأخرى، إذ ان مديرو الإدارات العليا لا يتمتعون بتلك القدرات الكافية للتعامل مع الظروف والمواقف التي تواجههم إذ تكون اغلب اعمالهم ضمن اللوائح القانونية وسياقات العمل الإداري.

المبحث الثاني / اختبار فرضيات علاقة الارتباط

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث المتمثلة في القيم التنظيمية كمتغير مستقل وأبعاده هي (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) وبين د النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد أو مستجيب وأبعاده هي (التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية) تحت مستوى معنوية (0.01) باستعمال معامل الارتباط (Correlation Pearson) لتشخيص العلاقات الارتباط بين الأبعاد ومتغيرات البحث، وفيما يلي تحليل لنتائج هذا المبحث:

أولاً : اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسية الاولى

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية إجمالاً والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية) لقد اظهرت معاملات الارتباط وجود علاقة قوية وذات معنوية عالية للقيم التنظيمية مع النجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية يوضح الجدول (8) علاقات الارتباط بين القيم التنظيمية إجمالاً والنجاح الاستراتيجي إجمالاً ومتغيراته الفرعية وجاءت النتائج على النحو الاتي :

جدول (8) علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية

المتغيرات	التحليل البيئي	التفكير الابداعي	القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعال	القدرات القيادية	النجاح الاستراتيجي
القيم التنظيمية	0.859**	0.841**	0.827	0.843	0.762	0.912

N = 60

مستوى المعنوية (0.01)

ثانياً : اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية

1 - اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الاولى

يوضح الجدول (9) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية).



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

جدول (9) علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية

المتغير	التحليل البيني	التفكير الابداعي	القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعال	القدرات القيادية	النجاح الاستراتيجي
القوة	0.482**	0.456**	0.500**	0.528**	0.501**	0.544**
الصفوة	0.560**	0.608**	0.522**	0.572**	0.565**	0.623**
المكافأة	0.692**	0.624**	0.667**	0.647**	0.594**	0.712**
قيم إدارة المنظمة	0.668**	0.649**	0.652**	0.673**	0.640**	0.724**

N = 60

مستوى المعنوية (0.01)

يتضح من خلال الجدول (9) أن علاقة الارتباط بين قيم إدارة المنظمة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (القوة، الصفوة، المكافأة) والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته قوية وإيجابية إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (**0.724) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل أن إدارة المنظمة وتنظيم أعمالها تعتبر أمر حيوي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ لا بد أن تتعامل الإدارة بالقوة اللازمة لأداء الاعمال واستمرار نمو المنظمة، وامتلاك قيادات ادارية كفوة قادرة على توجيه المنظمة نحو بلوغ أهدافها، ويتضح من خلال هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الاولى.

2- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم إدارة المهمة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية).

جدول (10) علاقة الارتباط بين قيم إدارة المهمة بمتغيراتها الفرعية والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته

المتغير	التحليل البيني	التفكير الابداعي	القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعال	القدرات القيادية	النجاح الاستراتيجي
الفاعلية	0.678**	0.691**	0.695**	0.730**	0.713**	0.773**
الكفاءة	0.768**	0.801**	0.817**	0.826**	0.702**	0.863**
الاقتصاد	0.664**	0.723**	0.664**	0.667**	0.608**	0.734**
قيم إدارة المهمة	0.769**	0.807**	0.795**	0.812**	0.738**	0.865**

N = 60

مستوى المعنوية (0.01)

يتضح أن علاقة الارتباط بين قيم إدارة المهمة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد) والنجاح الاستراتيجي قوية وإيجابية إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (**0.865) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن أداء الاعمال بشكل متقن والتركيز نحو تحقيق الاهداف الفاعلة بأقل موارد ممكنة يعد امراً حيوياً لنجاح المنظمة، ويتضح من خلال هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم إدارة العلاقات والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية).

جدول (11) علاقة الارتباط بين قيم إدارة العلاقات بمتغيراتها الفرعية والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته

المتغير	التحليل البيني	التفكير الابداعي	القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعال	القدرات القيادية	النجاح الاستراتيجي
العدالة	0.716**	0.650**	0.701**	0.732**	0.682**	0.768**
فرق العمل	0.668**	0.624**	0.569**	0.539**	0.520**	0.645**
القانون والنظام	0.800**	0.792**	0.733**	0.785**	0.643**	0.829**
قيم إدارة العلاقات	0.818**	0.773**	0.752**	0.771**	0.695**	0.841**

N = 60

مستوى المعنوية (0.01)



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

يتضح أن علاقة الارتباط بين قيم إدارة العلاقات وأبعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) والنجاح الاستراتيجي قوية وإيجابية إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (**0.841) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على أهمية أقامه العلاقات السليمة القائمة على الدل والمساواة بين القيادات الادارية وباقي الموظفين إذ تشعرهم بالانتماء والولاء وتعطي استقراراً أكبر للمنظمة، وتعتبر المنظمات التي تكون مستقرة داخلياً مصدراً لجذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوة التي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة وتساعد على نجاح أعمالها، يتضح من خلال هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول (12) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية).

جدول (12) علاقة الارتباط بين قيم إدارة البيئة بمتغيراتها الفرعية والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته

المتغير	التحليل البيئي	التفكير الابداعي	القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعال	القدرات القيادية	النجاح الاستراتيجي
الدفاع	0.744**	0.730**	0.731**	0.808**	0.654**	0.809**
التنافس	0.742**	0.689**	0.655**	0.597**	0.579**	0.721**
استثمار الفرص	0.841**	0.800**	0.778**	0.758**	0.641**	0.843**
قيم إدارة البيئة	0.853**	0.813**	0.793**	0.792**	0.685**	0.869**

N = 60

مستوى المعنوية (0.01)

يتضح أن علاقة الارتباط بين قيم إدارة البيئة وأبعادها الفرعية المتمثلة في (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص) والنجاح الاستراتيجي بمتغيراته قوية وإيجابية إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (**0.869) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى مدى اهتمام القيادات الادارية للمنظمة في البيئة التي تعمل بها ووضع الخطط والاستراتيجيات للدفاع عن مصالحها ضد التهديدات الخارجية والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها التي لها آثار ايجابية على نتائج المنظمة. يتضح من خلال هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الاولى.

المبحث الثالث / اختبار فرضيات علاقة التأثير

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات علاقة التأثير بين متغيرات وابعاد البحث المتمثلة في القيم التنظيمية كمتغير مستقل في النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد تحت مستوى معنوية (0.01) باستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي تحليل لنتائج هذا المبحث:

جدول (13) نتائج اختبار تأثير القيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية

المتغير المستقل	F	D.F	معنوية F	الحد الثابت α	R ²	B	المتغير المعتمد
القيم التنظيمية	163.684	58	0.000	- 0.465	0.738	1.107	التحليل البيئي
	139.779	58	0.000	- 0.355	0.707	1.044	التفكير الابداعي
	125.481	58	0.000	- 0.131	0.684	1.037	القرار الاستراتيجي
	141.926	58	0.000	0.027	0.710	1.010	التنفيذ الفعال
	80.385	58	0.000	0.118	0.581	0.913	القدرات القيادية
قيم إدارة المنظمة	285.811	58	0.000	- 0.161	0.831	1.022	النجاح الاستراتيجي
	46.764	58	0.000	0.670	0.446	0.779	التحليل البيئي
	42.134	58	0.000	0.736	0.421	0.730	التفكير الابداعي
	42.827	58	0.000	0.897	0.435	0.740	القرار الاستراتيجي
	48.129	58	0.000	0.993	0.453	0.730	التنفيذ الفعال
40.264	58	0.000	0.873	0.410	0.694	القدرات القيادية	
63.834	58	0.000	0.834	0.524	0.735	النجاح الاستراتيجي	



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

قيم إدارة المهمة	84.158	58	0.000	0.364	0.592	0.895	التحليل البيئي
	108.085	58	0.000	0.221	0.651	0.905	التفكير الابداعي
	99.764	58	0.000	0.434	0.632	0.900	القرار الاستراتيجي
	112.622	158	0.000	0.569	0.660	0.879	التنفيذ الفعال
	69.252	58	0.000	0.598	0.544	0.798	القدرات القيادية
	172.044	58	0.000	0.437	0.748	0.876	النجاح الاستراتيجي
قيم إدارة العلاقات	117.552	58	0.000	0.032	0.670	0.972	التحليل البيئي
	85.872	58	0.000	0.225	0.597	0.885	التفكير الابداعي
	75.428	58	0.000	0.478	0.565	0.869	القرار الاستراتيجي
	84.936	58	0.000	0.602	0.594	0.852	التنفيذ الفعال
	54.080	58	0.000	0.648	0.483	0.767	القدرات القيادية
	139.791	58	0.000	0.397	0.707	0.869	النجاح الاستراتيجي
قيم إدارة البيئة	154.726	58	0.000	- 0.108	0.727	0.976	التحليل البيئي
	113.227	58	0.000	0.066	0.661	0.898	التفكير الابداعي
	98.092	58	0.000	0.316	0.628	0.883	القرار الاستراتيجي
	97.306	58	0.000	0.843	0.627	0.525	التنفيذ الفعال
	51.406	58	0.000	0.686	0.470	0.730	القدرات القيادية
	179.282	58	0.000	0.297	0.756	0.866	النجاح الاستراتيجي

N = 60

(F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 7.09

1- اختبار تأثير القيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي :

أفادت هذه الفرضية (يوجد تأثير معنوي للقيم التنظيمية أجمالاً في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية) ويتضح من خلال الجدول (13) بوجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (285.811) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.09)، وبدرجة حرية (58)، وعليه يمكن قبول الفرضية، إذ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، أي بدرجة ثقة (99%)، وان معامل الثبات (α) بلغ (0.161-) وهذا يعني ان القيم التنظيمية إذا كانت مساوية للصفر فإن متغير النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) لأجمالي متغير القيم التنظيمية (0.831)، أي ان متغير المستقل (القيم التنظيمية) قادر على تفسير ما نسبته (83.1%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، اما النسبة المتبقية (17.9%) فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج، اما قيمة (β) معامل الميل الحدي فقد بلغت (1.022) ويدل على الزيادة الحاصلة في متغير القيم التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة الى زيادة النجاح الاستراتيجي بمقدار (102.2%)، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

2- اختبار تأثير قيم إدارة المنظمة في النجاح الاستراتيجي :

أفادت هذه الفرضية (يوجد تأثير معنوي لقيم إدارة المنظمة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية) ويتضح من خلال الجدول (13) بوجود تأثير معنوي لقيم إدارة المنظمة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (63.834) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.09)، وبدرجة حرية (58)، وعليه يمكن قبول الفرضية، إذ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، أي بدرجة ثقة (99%)، وان معامل الثبات (α) بلغ (0.834) وهذا يعني ان بعد (قيم إدارة المنظمة) باعتباره المتغير المستقل إذا كان مساوياً للصفر فإن متغير (النجاح الاستراتيجي) المعتمد لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) لقيم إدارة المنظمة (0.524)، أي ان متغير المستقل (قيم إدارة المنظمة) قادر على تفسير ما نسبته (52.4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، اما النسبة المتبقية (47.6%) فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج، اما قيمة (β) معامل الميل الحدي فقد بلغت (0.735) ويدل على الزيادة الحاصلة في بعد قيم إدارة المنظمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة الى زيادة النجاح الاستراتيجي بمقدار (73.5%)، وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الاولى.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

3- اختبار تأثير قيم إدارة المهمة في النجاح الاستراتيجي :

أفادت هذه الفرضية (يوجد تأثير معنوي لقيم إدارة المهمة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية) ويتضح من خلال الجدول (13) بوجود تأثير معنوي لقيم إدارة المهمة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (172.044) وهي بطبيعة الحال أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.09)، وبدرجة حرية (58)، وعليه يمكن قبول الفرضية، إذ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، أي بدرجة ثقة (99%)، وأن معامل الثبات (α) بلغ (0.437) وهذا يعني أن بعد (قيم إدارة المهمة) باعتباره المتغير المستقل إذا كان مساوياً للصفر فإن متغير (النجاح الاستراتيجي) المعتمد لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لقيم إدارة المهمة (0.748)، أي أن بعد قيم إدارة المهمة قادر على تفسير ما نسبته (74.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، أما النسبة المتبقية (27.2%) فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج، أما قيمة (β) معامل الميل الحدي فقد بلغت (0.876) ويدل على الزيادة الحاصلة في بعد قيم إدارة المهمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بمقدار (87.6%)، وهذه النتائج تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

4- اختبار تأثير قيم إدارة العلاقات في النجاح الاستراتيجي :

أفادت هذه الفرضية (يوجد تأثير معنوي لقيم إدارة العلاقات في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية) ويتضح من خلال الجدول (13) بوجود تأثير معنوي لقيم إدارة العلاقات في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (139.791) وهي بطبيعة الحال أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.09)، وبدرجة حرية (58)، وعليه يمكن قبول الفرضية، إذ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، أي بدرجة ثقة (99%)، وأن معامل الثبات (α) بلغ (0.397) وهذا يعني أن بعد (قيم إدارة العلاقات) باعتباره المتغير المستقل إذا كان مساوياً للصفر فإن متغير (النجاح الاستراتيجي) المعتمد لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لقيم إدارة العلاقات (0.707)، أي أن بعد قيم إدارة العلاقات قادر على تفسير ما نسبته (70.7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، أما النسبة المتبقية (29.3%) فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج، أما قيمة (β) معامل الميل الحدي فقد بلغت (0.869) ويدل على الزيادة الحاصلة في بعد قيم إدارة المنظمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بمقدار (86.9%)، وهذه النتائج تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

5- اختبار تأثير قيم إدارة البيئة في النجاح الاستراتيجي :

أفادت هذه الفرضية (يوجد تأثير معنوي لقيم إدارة البيئة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية) ويتضح من خلال الجدول (13) بوجود تأثير معنوي لقيم إدارة البيئة في النجاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (179.282) وهي بطبيعة الحال أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.09)، وبدرجة حرية (58)، وعليه يمكن قبول الفرضية، إذ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، أي بدرجة ثقة (99%)، وأن معامل الثبات (α) بلغ (0.297) وهذا يعني أن بعد (قيم إدارة البيئة) باعتباره المتغير المستقل إذا كان مساوياً للصفر فإن متغير (النجاح الاستراتيجي) المعتمد لن يقل عن هذه القيمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لقيم إدارة البيئة (0.756)، أي أن بعد قيم إدارة العلاقات قادر على تفسير ما نسبته (75.6%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، أما النسبة المتبقية (24.4%) فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج، أما قيمة (β) معامل الميل الحدي فقد بلغت (0.866) ويدل على الزيادة الحاصلة في بعد قيم إدارة البيئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي بالضرورة إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بمقدار (86.6%)، وهذه النتائج تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- ثبت أن وزارة النفط تعطي مستوى أهمية جيد لقيمتها التنظيمية، إذ تعمل على إدارتها والتمسك بها وذلك لكونها تمثل استثمار طويل الامد يساعد المنظمة على تحقيق النجاح، حيث تعد القيم التنظيمية الوجه الاساسي لتحديد السلوكيات المطلوبة وزيادة مستوى الولاء والانتماء، الا انه من خلال الزيارات الميدانية والمقابلة مع العينة المبحوثة تبين بوجود بعض الغموض الذي يطرأ على واقع القيم داخل المنظمة والاعتماد على المقابلة مع خلال سياقات العمل الاداري، أما فيما يخص الابعاد الرئيسية والفرعية فكانت النتائج على النحو الآتي :
أ - قيم إدارة المنظمة : ثبت أن إدارة المنظمة المبحوثة تتمتع بالقوة والسلطة الكافية لفرض احترامها على الآخرين واختيار القيادات العليا لشغل المناصب الادارية، والقدرة على مكافأة الاداء المتميز.
• القوة : ثبت أن إدارة المنظمة تتمتع بمستوى جيد من السلطة الشرعية وأنها تعمل بمسؤولية اتجاه مستقبل المنظمة، الا ان هناك بعض المركزية النسبية لدى الادارة العليا في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات للمستويات الادارية الاخرى.
• الصفوة : ثبت أن المنظمة المبحوثة تهتم في استقطاب وأمتلاك قيادات إدارية ذات كفاءة عالية، والقيام بدورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، ألا ان هناك بعض المحاباة والمحسوبية في بعض الاحيان عن القيام في اختيار القيادات لشغل المناصب الادارية.
• المكافأة :ظهر هناك بعض القصور في نظام المكافآت الذي تتبعه المنظمة والاعتماد على اعتبار اداء كمعيار اساسي لمنح المكافأة، على الرغم من محاولة الادارة العليا على مكافأة الجهود الاستثنائية التي تساعد على نجاح المنظمة.
ب- قيم إدارة المهمة : وجد أن المنظمة تسعى الى أنجاز أعمالها بشكل متقن والعمل على تحقيق الاهداف المخطط لها.
• الفاعلية : ثبت أن القرارات التي تتخذها المنظمة لها دور فعال في نجاحها وتحقيق الاهداف المرجوة، الا أن هناك نوعاً ما من عدم الجدية في رسم الخطط المستقبلية للمنظمة المبحوثة.
• الكفاءة : ظهر ان إدارة المنظمة تركز على انجاز الاعمال وتحقيق الجودة العالية، والعمل على استخدام الاساليب والتقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق الاهداف المرجوة.
• الاقتصاد : ثبت وجود بعض الاسراف في موارد المنظمة وعدم استخدامها بحكمة وبالشكل الصحيح والابتعاد عن العمل على اساس خفض تكاليف الوحدات الادارية واعتبارها معياراً لتقييم المديرين، على الرغم من أدراك القيادات العليا أهمية دورهم الاقتصادي للمجتمع والمنظمة.
ج- قيم إدارة العلاقات : ثبت وجود اهتمام من قبل إدارة المنظمة بالنسيج الاجتماعي وبناء العلاقات الانسانية القائمة على العدالة والمساواة بين جميع الافراد وترسيخ روح الفريق الواحد عند اداء الاعمال بالاستناد الى القوانين والنظم الداخلية التي تحكم آلية عمل المنظمة.
• العدالة : ظهر ان المنظمة تسعى الى تحقيق المساواة بين جميع الافراد في نظام الاجور، الى ان هناك بعض القصور النسبي في إتاحة الفرص العادلة للجميع في سماع شكاوهم ومشاكلهم او في إتاحة فرص التدريب والتعليم.
• فرق العمل : ثبت اهتمام المنظمة المبحوثة بتشكيل فرق العمل ، وذلك لطبيعة الاعمال التي تؤديها التي تحتاج الى الاسلوب الفرقي، الا أن هناك بعض الغياب في بناء روح الانتماء والولاء بين أعضاء الفريق الواحد، وبعض التلكؤ في اتباع الخطوات والاساليب الحديثة في تطوير امكانيات فرق العمل.
• القانون والنظام : وجد أن الادارات العليا تلتزم باللوائح والقوانين التي تصدرها إدارة المنظمة والتي تكون موجه نحو تسهيل عملية اداء الاعمال وتبسيطها، بينما يوجد غياب نوعاً ما للعدالة في تلك القوانين وتطبيقها، إذ قد تخدم فئة معينة دون غيرها.
د- قيم إدارة البيئة : ثبت ان المنظمة تقوم بالدفاع بقوة عن مصالحها ضد التهديدات الخارجية، والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها لتحقيق النجاح، الا ان هناك بعض القصور في الاهتمام بقيمة المنافسة كبقية القيم الفرعية الاخرى.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

- الدفاع : ثبت أن المنظمة تدرك مدى أهمية الدفاع عن مصالحها ومواجهة العوامل التي تقف عائقاً أمام تحقيق النجاح.
- المنافسة : ثبت وجود بعض القصور في تبني قيمة المنافسة مع المنظمات الاخرى وتبني المنافسة الداخلية البناءة بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الاداء.
- استثمار الفرص : ثبت ان المنظمة تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها، وقيام الادارة العليا بتشجيع الابداع باعتباره فرصه ناجحة يحقق الاهداف المرجوة، لكن هناك بعض القصور في تبني الأفكار الجديدة بنظر الاعتبار والعمل على تطبيقها.
- 2- وجد بأن هناك مستويات جيدة من النجاح الاستراتيجي ، وهذا يعتبر مؤشراً مهماً على أن المنظمة تدرك مدى أهمية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة والاستثمار في العوامل التي تمكن المنظمة من الوصول الى تلك المراكز المتقدمة، حيث انه يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والخطط الاستراتيجية التي تم صياغتها والقدرة على النمو والتطور. أما فيما يخص الابعاد فقد جاءت النتائج على النحو الآتي :
 - أ – ثبت أن المنظمة تسعى الى تشخيص واقع البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها، ووضع الخطط والبرامج اللازمة التي تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التعقيدات البيئية وتحقيق النتائج المطلوبة، إلا أن هناك غياب في بعض الاحيان للتحليل المستمر للبيئة والكشف عنها بشكل دوري، بالإضافة الى العمل على تقليص النشاطات والحلقات الزائدة التي لا تعطي أي قيمة لعمل المنظمة.
 - ب- ثبت أن هناك بعض القصور في اعتماد المنظمة المبحوثة على القيادات العليا ذات التفكير الواسع التي تقدم حلول مبدعة للتعامل مع معطيات البيئة المتجددة واخذه كمعيار في اختيار مديرو الادارة العليا، والعمل على تنظيم الحوارات والمناقشات الفكرية والاخذ بوجهات نظر الاخرين، وهذا على الرغم من بؤادر اتباع الادارة العليا الخطوات والاجراءات العلمية في حل المشاكل التي تواجهها وتوليد افكار جديدة.
 - جـ ظهر أن المنظمة المبحوثة تعتمد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاستناد الى المواقف التي تواجهها والمعلومات الحالية والمتوقعة لتحقيق نجاحها الاستراتيجي، الا أن إدارة المنظمة لا تأخذ بنظر الاعتبار نوعاً ما الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية في القرارات التي يتم اتخاذها.
 - د- وجد أن المنظمة تدرك مدى أهمية التنفيذ الناجح، إذ يعد المرحلة المحورية لجعل كل الخطط الاستراتيجية وبرامج المنظمة من صياغة واعداد لا فائدة منها، من دون التنفيذ الجيد لها لتحقيق النتائج المرجوة، وبالمقابل أن الادارة العليا تعمل على تقديم الدعم اللازم وتوفير الموارد وحل المشاكل التي توجهها لضمان التنفيذ الفعال.
- 3- ظهر أن إدارة المنظمة لا تعطي ذلك الاهتمام الكبير بالقدرات التي من الضروري ان تتمتع بها القيادات الادارية للمنظمة، إذ يلاحظ أن هناك نوعاً من الضعف في امتلاك قيادات المنظمة الى قدرات التغيير والتطوير وأدراك معطيات المستقبل والتنبؤ به، بالإضافة الى قصور قاعدة معلومات التي تمكنهم من تقصي الحقائق والعمل في ظل عدم التأكد، حيث يكون اعتمادهم على التعليمات الصادرة من إدارة المنظمة والعمل في ضونها.
- 4- أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية أجمالاً وأبعادها الفرعية في النجاح الاستراتيجي ككل متكامل وأبعاده الفرعية، إذ أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقيمتها التنظيمية والعمل على تطويرها وجعلها المسار الذي يوجه سلوك كل من الفرد والمنظمة على حد سواء فإن ذلك سيؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة وضمان النجاح الاستراتيجي.
- 5- ثبت بأن قيم إدارة البيئة هي الاعلى من حيث علاقات الارتباط والتأثير في النجاح الاستراتيجي من بين الابعاد الاخرى للقيم التنظيمية.
- 6- ثبت أن قيمة القوة الاقل ارتباطاً مع التفكير الابداعي وهذا يدل على أن استخدام القوة بشكل دائم يقيد القدرة على التفكير وتقديم الحلول المبدعة ويقلل من إمكانية تحقيق النجاح الاستراتيجي .



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

ثانياً: التوصيات:

بعد ان تم استعراض الاستنتاجات التي تم التوصل اليها بعد تحليل البيانات المتحصل عليها، قام الباحث في تقديم جملة من التوصيات التي تخدم المنظمة المبحوثة والاستفادة منها، وفي تسليط الضوء على الجوانب التي تعاني منها على النحو الآتي :

1- تعميق مفهوم القيم التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة واعطائها الاهتمام الكافي وذلك من خلال الاتي :
أ – القيام بمؤتمرات وندوات ودورات تطويرية للقيادات العليا للتعريف بماهية القيم التي تتبناها المنظمة، وذلك لكونها القاعدة الاساسية في تحديد سلوك الافراد داخل المنظمة وكيفية جعل جميع الافراد على تبنيها والعمل في ضونها عند أداء الاعمال والمهام المكلفين بها.

ب- صياغة بيان بمنظومة القيم التنظيمية ووضع لوائح مكتوبة في جميع دوائر المنظمة تبين أهم القيم التي تعمل على اساسها المنظمة وجعل الاخرين ينغمسون بها بشكل يتوافق مع قيمهم الشخصية.
جـ جعل القيم التنظيمية تعبر عن سمعة وهوية المنظمة واخذها بنظر الاعتبار كميزة تنافسية في استقطاب الموارد البشرية الكفوءة.

2- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقيم إدارة المنظمة وابعادها الفرعية المتمثلة في (القوة، الصفوة، المكافأة) مع الاخذ بنظر الاعتبار الآتي :

أ – منح الصلاحيات الكافية التي تمكن القيادات الادارية من اتخاذ القرارات اللازمة والقدرة على انجاز الاعمال المطلوبة، وهذا لن يضعف من قوة إدارة المنظمة.

ب- اتباع الطرق العلمية الدقيقة في اختيار القيادات العليا والابتعاد عن التحيز والمحسوبية ، واعتبار الكفاءة والخبرة معياراً اساسياً في اختيارهم.

جـ تصميم نظام مكافآت يقوم على أساس تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الافراد، واتخاذ الاداء المتميز والجهد المقدم هو المعيار الاساسي لمنح المكافأة.

3- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقيم إدارة المهمة وابعادها الفرعية المتمثلة في (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد) مع الاخذ بنظر الاعتبار الآتي :

أ – زيادة اهتمام الادارة العليا في رسم الخطط المستقبلية عبر اتباع الطرق العلمية والتفكير بما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً وصياغة السيناريوهات اللازمة لها.

ب- العمل على الاستمرار في انجاز المهام بشكل متقن وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

جـ تعميق اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بقيمة الاقتصاد لما لها الدور الكبير في الحفاظ على الوضع المادي والاقتصادي لكل من المجتمع والمنظمة، والعمل على استخدام الموارد بحكمة عبر الابتعاد عن الاسراف والهدر في موارد المنظمة، واتباع الطرق السليمة في استخدامها ولما هو ضرورياً ولمصلحة المنظمة، والاخذ بنظر الاعتبار تقييم المديرين على اساس تكاليف وحداتهم الادارية والعل على خفضها، وذلك لكونها ستشكل نوعاً من الرقابة على موارد المنظمة.

4- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقيم إدارة العلاقات وابعادها الفرعية المتمثلة في (العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) مع الاخذ بنظر الاعتبار الآتي :

أ – اتاحة الفرص العادلة لجميع الافراد في سماع شكاوهم واخذها بنظر الاعتبار والعمل على معالجته، بالإضافة الى فرص التدريب والتعلم دون قصورها على فئة معينة دون غيرها.

ب- زيادة تركيز المنظمة على بناء العلاقات الانسانية وتعميق روح الانتماء والولاء عبر تنظيم لقاءات وندوات متكررة بين أعضاء الفريق الواحد وأشعار كل شخص بمدى أهمية وكونه جزءاً لا يتجزأ من فريق العمل، واتباع الطرق الحديثة في تطوير هذه الفرق.

جـ اعادة النظر في اللوائح والقوانين الداخلية للمنظمة وجعلها اكثر عدالة ومساواة عند تطبيقها على جميع الافراد.

5- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بقيم إدارة البيئة وابعادها الفرعية المتمثلة في (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص) مع الاخذ بنظر الاعتبار الآتي :

أ – الاهتمام في تبني قيمة الدفاع عن مصالح المنظمة ضد التهديدات الخارجية والوقوف امام أي تدخلات من الممكن ان تعيق عملها.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

ب- تعميق اهتمام المنظمة المبحوثة بقيمة المنافسة، وذلك لما لها من دور مهم في نمو وتطور المنظمة، وتتيح لها القدرة على مراجعة اوضاعها ومقعها من المنظمات الاخرى مما يساعد على الارتقاء بواقعها الحالي عبر استثمار الفر التي تتاح امامها، زد على ذلك الاستفادة من شيوع المنافسة بين فرق العمل لتقديم مستويات أداء عالية عند تكليفها بمهام متشابهة.

ج- تبني الافكار الجديدة واخذها بنظر الاعتبار وذلك لكونها تمثل فرصه لتحقيق النجاح والتميز للمنظمة.
6- تعميق اهتمام المنظمة المبحوثة بمفهوم النجاح الاستراتيجي، وذلك لكونه يمثل خطوه اساسيه لنمو المنظمة وتطورها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية وذلك عبر القيام بدورات تطويرية وندوات للقيادات العليا تبين ماهية النجاح الاستراتيجي والنتائج التي يؤدي لها، وزيادة الاهتمام بالأبعاد الأساسية المحققة للنجاح وكيفية تبنيها وتطويرها.

7- اتباع الطرق العلمية الدقيقة في الفحص المستمر للواقع البيئي الذي تعمل في ظله المنظمة المبحوثة، والعمل على مواجهة متغيرات البيئة المتجددة، والتخلص من الحلقات والنشاطات التي لا تضيف اي نتائج قيمة لعمل المنظمة عبر تبني استراتيجية التصفية أو استراتيجية الاندماج.

8- التعمق بمفهوم التفكير الابداعي وذلك لكونه أحد الابعاد الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال مراعاة اختيار القيادات العليا التي تتمتع بتفكير واسع والقدرة على إيجاد وحلول مبدعة للمشاكل التي تواجهها.

9- الاخذ بنظر الاعتبار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العليا داخل المنظمة واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

10- الابتعاد عن الافراط في استخدام القوة في جميع المواقف لجعل الموظفين القيام بتأدية أعمالهم ، اذ لا بد من اعطاء قدر من الحرية وإفساح المجال لهم للتمكن من تقديم أفكار جديدة ومبدعة وحلول مبتكرة تساعد على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

11- زيادة الاهتمام بمفهوم القدرات القيادية وذلك لكونها أحد الابعاد الأساسية للنجاح الاستراتيجي وتمثل أحد الخصائص التي من المهم مراعاتها بمكان اختيار القيادات العليا للمنظمة، بالإضافة الى القيام بدورات تدريبية بشكل دوري تعمل على اساس اخضاع القيادات العليا الى اختبارات واقعية وميدانية تنمي قدراتهم وامكانياتهم في القيادة والتوجيه، وتجعلهم اكثر قدرة على مواجهة متطلبات البيئة المعقدة والتنبؤ للمستقبل ورسم الخطط الاستراتيجية.

المصادر

أولاً / المصادر العربية

أ - الكتب

- 1-السالم، مؤيد سعيد (2005)، اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع-عمان.
- 2-المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي (1995) " تحليل السلوك التنظيمي- سيكولوجيا وادارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان .
- 3-القریوتی، محمد قاسم (2009) "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4-الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، إنعام (2009) السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5-اللوزي، موسى سلامة (2007) التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 6-العميان، محمود سلمان (2010) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 7-الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (1989)، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- 8-الركابي، كاظم نزار(2004) "الإدارة الاستراتيجية" ،العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.



تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط

- 9-رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش (2007)، " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " دار المناهج للنشر والتوزيع- عمان.
- 10- ياسين ، سعد غالب، (2010) " الإدارة الإستراتيجية " ، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 11- فرانسيس، ديف وودكوك، مايك (1995) " القيم التنظيمية " ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، الرياض .

ب- المجلات والدوريات

- 12- السامرائي، سلوى هاني (2012) عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (18) العدد (69) ص (95-111).
- 13- الجبوري، علاء احمد حسن عبيد (2011)، الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي " دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص في مدينة الموصل"، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (33) العدد (103) ص (9-25).
- 14- الطائي، علي حسون، العامري، فراس محمد اسماعيل (2016)، "العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي" ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، العدد (37) ص (34-68).
- 15- الناصري، لطيف غازي مكي، (2009)، القدرات والمواصفات القيادية للقائد الاداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد(16) العدد (1) ص (576-599).

ج- الرسائل والأطاريح

- 16- صابر، بوكشيريدة، (2014)، " القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري ،دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل التنظيم، جامعة محمد خضير - بسكرة.
- 17- العتيبي، مشاعل بنت ذياب، (2009)، " المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي " المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة.
- 18- الزغبى، خالد (2008) " اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22، العدد 1، ص(11-27).
- 19- محمود، عماد علي (2015)، " انعكاس العلاقة بين غدارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغيير التنظيمي بحث ميداني لعينة من كليات الجامعات العراقية (الحكومية والاهلية) " أطروحة (غ.م) مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال.
- 20- الدوري، اعراف عبد الغفار عمر،(2004) " إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط" رسالة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية-الجامعة المستنصرية(غ.م) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الدراسات المستقبلية.
- 21- أحمد، ليلى سعيد (2016) ، " القيم التنظيمية وتأثيرها في الاداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارن بين جامعتي بغداد والنهرين " ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الاعمال.
- 22- العزاوي، بشرى هاشم محمد(2008)، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي "، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غ.م)، مقدمة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 23- حسن، رنا فلاح (2017)، " العوامل الحرجة لنقل المعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية" رسالة ماجستير (غ.م) مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال.



English Sources

- 1-Champoux, Joseph,E,(2011),4th e.d, "Organizational Behavior: Integrating, Individuals, Groups, and Organization" Routledge Taylor& Francis group, New York and London.
- 2-Daft, R. L., (2010), "Organization: Theory & Design", 10th ed., Cengage Learning: South Western.
- 3-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 p.p (93-107) .
- 4-Enz, Gathy.A (1989), "The relationship between organizational value sharing and Influence over strategic Decision", Value based management, Vol. 2, No.1, p.p (79-91).
- 5-Francis, D., & Woodcock, M. (1990)."Unblocking organizational values", San Diego, California Scott and Forman company.
- 6-Gorenak, M & Ferjan, M. (2015), "The influence of organization values on competencies of managers", Business Administration and management, XVIII, 1, p.p (67- 83).
- 7-Gatzert, N & Schmit, J, (2015). " Supporting Strategic Success through Enterprise-Wide Reputation Risk Management" , Working Paper, Department of Insurance Economics and Risk Management Friedrich-Alexander University.
- 8-Greener,Tony,(2010), " Understanding organizations "part 1.
- 9-Hoffman, Brian,J& Bynum, Bethany,H& Piccolo, Ronald,F& Sutton, Ashley,W(2011), " Person- organization value congruence: How transformational leaders Influence work group effectiveness", Academy of management journal, Vol.54,No.4,p.p(779-796).
- 10- Hussey, David," Creative strategic thinking and analytical process: critical factors for strategic success" vol. (10), Issue(4),Jun-Jul pp (201-213) Copyright© Johan wiley& Sons Ltd.
- 11- Hyde , R.E.&Weathington ,B.L, (2006) "The Congruence Of Personal life Values and Work Attitudes" , Genetic Social and General Psychology Monographs ,Vol. 132, Issue. 2 , p.p (151-169).
- 12- Ivancevich, johan & Motteson, Michael. (2002), "Organization Behavior and management" McGraw- Hall co. U.S.A.
- 13- Im, Hyunjoo& Hokanson, Brad& Johanson,Kim,K,p, (2015), "Teaching creative thinking skills: A longitudinal study" Clothing and Textiles Research Journal, Vol.33, Issue.2.
- 14- Lafta, Baydaa.S,(2015). " Diagnosis patterns of innovation and administrative leaders and their role in achieving strategic success/field study" International journal of business and management review, Vol.3, No.2, p.p (1-16).



- 15- Liedtka, Jeane,(1990),"organization values contention and managerial mindset", Journal business ethics, Vol. 10, Issue. 7, p.p (557-543).
- 16- Muller, Ralf & Turner, Rodney,(2010). "Leadership competency profiles of successful project managers" International Journal of project management, vol.28, p.p (437-448).
- 17- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000), "Strategic Management", Oxford University Press New York.
- 18- Mueller, Robin, A, (2014), "A general model of organizational values in educational administration" , Educational management administration & leader, Vol. 42, Issue. 5, p.p(658-640).
- 19- Moeller,B.M& Cutler,K& Fiedler,D& Weier,L,(2013) "Visual thinking strategies= creative and critical thinking" Vol.95, N.3, p.p (56-60).
- 20- Ndara, Doniel.S, (2009), " The Implementation of strategic decisions at the social security commission in Namibia" , Submitted in accordance with the requirements for the degree of magister Technologiae in the subject business administration at the University of south Africa.
- 21- Ozcelik, G& Aybas, M& Uyargil,C,(2016), "High performance work systems and organizational values: Resource –based view consideration", Procedia social and behavior sciences, Vol. 235, No. 24, p.p (341-332).
- 22- Pentlicki, Joseph.H, (2014). " Barriers and success strategies for sustainable lean manufacturing implantation : A Qualitative case study" Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.
- 23- Padaki, Vijay (2000), "Coming to grips with organizational values" Taylor & Frances group, Vol.10, No.3, p.p (435-420).
- 24- Prezision, Robert,C& Gooden, Doreen, J (2011) , " The relationship between values congruence and innovation capability" International business & economics journal, Vol. 1, No. 8, p.p (34-30).
- 25- Pournasir, Shahin (2013) "Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran", Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, , pp. 65-78.
- 26- Robbins, stphen ,p& Judge, Timothy,A,(2013),50th.ed "Organizational Behavior", Pearson education limited, U.S.A.
- 27- Robbins, stphen ,p& Judge, Timothy,A,(2007), 12th.ed " Essentials of organizational behavior", Pearson prantice Hall, New Jersey.
- 28- Robbins, stphen ,p& Judge, Timothy,A,(2014), 12th.ed " Essentials of organizational behavior", United states of America, New Jersey.
- 29- Steiss, Alan,W,(2003), " Strategic management for public and nonprofit organization" state University Blacksbadg Virginia,U.S.A.



- 30- 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.
- 31- Thompson, John , L., 1994.Strategic Management: Awareness and Change 2nd ed.. Hall pub.. United States of America.
- 32- Vveinhardt, J& Gulbovait,E& Streimikiene,D, (2016), "Values congruence from the executives viewpoint: Value- based practice" Interdisciplinary approach to economics and sociology, Vol. 9, No.2, p.p (265-248).
- 33- Waldron, Darryl G& Antonio, San, .(2008) ," TRANSNATIONALITY : AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS? ", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, Vol 8, No 2.
- Internet
- 34- Nash, Laura& Stevenson, Howard, H.(2004), " Success That Last ", Harvard business Review. <https://www.amazon.com/Just-Enough-Tools.../dp/0471714402>.
- 35- Willem, Frank (2015) "strategic success : A Step-by-Step " , <http://dlx.booksc.org/01600/libgen.scimag01699.zip/browse/jsc.537pdf>
- 36- Sukasame,Nittana,2005, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs, "p.p (4) www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf
- 37- Tanner. S. J., (2005),"Is Business Excellence of any Value?", www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf



((The Impact of Organizational Values on achieve Strategic Success Analytical Research in the Iraq Ministry of Oil))

Abstract

This study aims to determine the impact of organization values as an independent variable across its dimensions (organization management values, organization mission values, relations management values, and environment management values) on achieve the strategic success which is the dependent variable and include its dimensions (environmental analysis, creative thinking, strategic decision, effective implementation, and leadership capacities). The study is conducted in the Iraq Oil Ministry. It deployed the analytical descriptive approach. It focuses on the study problem enquiries throughout addressing several principal and sub-hypothesizes in regards to cause and effect relationship. To achieve this result a sample of the subject community has been studied. The sample has (60) high rank leaderships selected based on comprehensive and elected method. The researcher uses surveys, interviews, and observations to collect the required information. The researcher distributed (67) survey on the samples community, (60) viable surveys were submitted. The information then processed through (SPSS) using natural distribution, percentages, medium, standard deviation, and (Person) coefficient correlation, and simple and multi-liner regression. The research concludes that the hypotheses are true. The research finds that there is a positive correlation relationship between the organizationals values and the strategic success. The research finds that, among other dimension, organizational environment management is the most influential on the strategic success. The research came out with several recommendations. Among them are: investing in active relationship between organizational value and strategic success, promoting the origination investment in the organizational value set, this serves as a pattern of good employees' conduct and entrepreneurship method that reveals the organization reputation in such a way distinguishes the organization from others to reach high levels of strategic success. The organization then deploys values in a collective manner to achieve the strategic success and be able to develop and grow amidst of environmental uncertainty, and deepen the organization interest in its strategic success.

Key words: Organizational Values, Strategic Success.