Journal of Scientific and Human Dimensions
مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية
ISSN: 3106-1702
Volume 2, Issue 4, 2026 Pages: 620-644
Journal homepage: https://jshd.com.ly/index.php/jshd/en

The Relationship between Organizational Culture and Strategic Orientation: A Field Study from the Viewpoint of Academic Leaders at Omar Al-Mukhtar University

Fatima hussin Akrim[1 *], Hanade Yahya Abd allah[2]
[1,2] Business Administration Department, Omar Al-Mukhtar University, Albayda, , Libya.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي
دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار.

فاطمة حسين اكريم[1*]، هنادي يحيى عبدالله[2]
[2،1] قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا

*Corresponding author: fatma.hussen@omu.edu.ly, Hnade.Yahya.ECO@omu.edu.ly,

Received: September 19, 2026	Accepted: October 25, 2026	Published: November 23, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:
This study aimed to investigate the nature of the correlational relationship between organizational culture and strategic orientation among academic leaders at Omar Al-Mukhtar University. The researchers employed a descriptive-analytical approach and developed a questionnaire to collect field data, which was distributed to the entire study population consisting of (132) faculty deans and department heads, and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results revealed that both organizational culture and strategic orientation exhibited a high level of practice, with a statistically significant positive correlational re/lationship established between them. Accordingly, the study recommended the necessity of creating clear organizational mechanisms that ensure the bottom-up flow of ideas and proposals, particularly regarding recommendations for developing services provided to the local community and enhancing the university's internal environment.
Keywords: Organizational Culture, Strategic Orientation, Academic Leaders, Omar Al-Mukhtar University ,Al-Bayda.

الملخص
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار، حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة لجمع البيانات الميدانية وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده (132) مفردة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ومعالجتها إحصائياً بوساطة برنامج (SPSS)؛ وقد أسفرت النتائج عن أن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوجه الاستراتيجي جاءا بدرجة مرتفعة مع ثبوت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة إيجاد آليات تنظيمية واضحة تضمن تدفق الأفكار والمقترحات من الأسفل إلى الأعلى، لا سيما ما يتعلق بمقترحات تطوير الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتحسين البيئة الداخلية بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، التوجه الاستراتيجي ، القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار البيضاء.

1. الإطار العام للدراسة

1. 1 المقدمة:

تحظى الثقافة التنظيمية بمكانة محورية داخل مختلف المنظمات ، نظراً لدورها الفاعل في تشكيل هوية المنظمة وتحديد آليات إنجاز الأعمال ، فهي تمثل المنظومة القيمية والإطار المرجعي الذي يحكم أساليب وطرق العمل وتشكل الأساس الذي تستند عليه المنظمة لبناء شخصيتها المستقلة مما يكسبها خصائص وسمات فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات (علاء الدين، 2018). وفي المقابل وعلى الجانب الآخر من المنظومة الإدارية يشكل التوجه الاستراتيجي الركيزة الجوهرية التي تبنى عليها الأسس التنظيمية لأي منظمة ، فهو البوصلة التي توجه مسارها نحو مستقبلها وتحدد وجهتها (خميس، 2018)، كما يعد التوجه الاستراتيجي من المهام المحورية التي تقع على عاتق المديرين الاستراتيجيين لكونه يلعب دوراً أساساً في إعلامهم الاستراتيجي فهو يتطلب من متخذي القرارات الاستراتيجية الإحاطة بمستقبل المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية (الديلمي، 2024).

وتنفرد كل منظمة بثقافة خاصة بها تتشكل من جملة القيم والمبادئ والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها العاملون من داخل بيئة العمل ، ومن خلال تفاعلهم مع البيئة الخارجية المحيطة ، وتسهم هذه العناصر في تشكيل سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم وأنماط تصرفاتهم وهو ما قد ينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة ومن تلك الأنشطة تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يتأثر بشكل مباشر بفكر وقيم الإدارة العليا والعاملين خاص (عبد الرازق وآخرون ، 2015).

وبما أن التوجه الاستراتيجي يمثل خارطة الطريق التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق غاياتها المستقبلية فقد دفع ذلك الباحثتان إلى دراسة الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تحديد الوجه الاستراتيجي للمنظمات العامة والخدمية بشكل.

1. 2 الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

رتبت الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة النشر على النحو الآتي:

-دراسة بوخريص (2026) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي ببنغازي حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على عينة بلغت (115) مديراً وباستخدام برنامج SPSS . بينت النتائج أن تصورات المبحوثين لكل من الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين جاءت مرتفعة مع وجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على الأداء وكان لثقافة الإبداع الدور الأكبر في حين لم يثبت وجود أي أثر دال لكل من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية على أداء العاملين وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية عبر ترسيخ وتشجيع السلوك الإبداعي من خلال دعم العمل الجماعي.

- دراسة حمودة والقذافي (2026) بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار التنظيمي تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي بجامعة مصراتة من وجهة نظر الموظفين وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (130) موظفاً توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال للثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي حيث أسهمت الثقافة التنظيمية في تفسير قرابة نصف التباين في الإبتكار التنظيمي $R2 = 0.4281$ وكان للثقافة المجازفة الدور الأبرز بين الأنماط الثقافية في يحين كشفت النتائج عن ضعف في ثقافة الحذر مما يتطلب توفير أنظمة الحوافز وتشجيع المبادرات الإبداعية.

- دراسة الهادي والعقاب (2023) بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل, هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل وتحديد مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي على عينة عشوائية بسيطة بلغت (167) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبتطبيق مقياس OCAI للثقافة التنظيمية اظهرت النتائج سيادة النمط العشارئي للثقافة يليه نمط السوق ثم الإبداعي ثم الهرمي مع ممارسة متوسطة لأبعاد المنظمة المتعلمة كما أوصت الدراسة بتعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة وتبني النمط الثقافي العشائري كنمط مناسب لتطبيق الثقافة التنظيمية .

- **دراسة بديدة (2022) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي**, هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد التنظيمية للثقافة التنظيمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي للمؤسسة وقد سعت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه الثقافة السائدة داخل المؤسسة في توجيه سلوك العاملين وتوحيد جهودهم بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج المختلف والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عبر برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي ووجود أثر إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والجهود المبذولة من العاملين وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

- **دراسة الشيخي أحمد، والشيخي نورية (2022) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغير التنظيمي**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغير من وجه نظر العاملين بشركة الإسمنت الليبية المساهمة بنغازي واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وطبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 168 عاملاً وأظهرت النتائج أن مستوى العام للثقافة التنظيمية للعاملين بالشركة وإدارة التغير جاء مرتفعاً .

- **دراسة جبريل وأحمد (2020) بعنوان : أثر الثقاة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي**

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي من منظور العاملين في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي وباتباع المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب تطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة بلغت 97 عاملاً بالشركة وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها ارتفاع مستوى كل من الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين كما أظهرت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً عند ($P<0.01$) على مستويات التعلم التنظيمي وأصوت الدراسة على تعزيز ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعي للتعلم من خلال التدريب وورش العمل وتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.

ثانياً- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع التوجه الاستراتيجي"
رتبت الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة النشر على النحو الآتي:

- **دراسة الدليمي (2024) بعنوان : التوجه الاستراتيجي ودوره في ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في جامعة الفلوجة كلية الإدارة والاقتصاد بمحافظة الأنبار**, والتي استهدفت موضوع التوجه الاستراتيجية وعلاقته بريادة الأعمال ، حيث ركزت على التعرف على مكونات التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الرؤيا والرسالة والأهداف وبيان انعكاسها على عناصر الريادة المتمثلة في المبادرة الاستباقية وتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار وذلك بالتطبيق على كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الفلوجة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ووزعها على 40 مشاركاً من المسؤولين عن الأقسام والوحدات الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة أن للتوجه الاستراتيجي حضوراً واضحاً في دعم التوجه الريادي داخل الكلية وأن الاعتماد عليه يتم بشكل كبير عند وضع الخطط المستقبلية .

- **دراسة السناوي (2024) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شمال الشرقية,** تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شمال الشرقية ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي وطبق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (374) مؤسسة صغيرة ومتوسطة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن أبعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة في التوجه نحو الابتكار والتوجه نحو السوق والتوجه الريادي والتوجه التكنولوجي لها دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وخلصت الدراسة إلى ضرورة قياس التوجه الاستراتيجي بشكل دوري ومتابعة واقع هذه المؤسسات وبشكل مستمر.
- **دراسة الفرجاني وخلف الله (2022) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي : دراسة حالة شركة الكهرباء في محافظة الجنوبية,** هدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انعكاس التوجه الاستراتيجي على مستوى الأداء داخل شركة الكهرباء العاملة في محافظات الجنوب وقد اعتمد الباحثان في إنجازها على الجمع بين الوصف والتحليل إلى جانب التتبع التاريخي للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين وخلصت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل واضح ومعنوي في الأداء المؤسسي رغم أن الشركة تولي رؤيتها عناية خاصة إلا أنها تعاني من ضعف في قاعدة المعلومات الاستراتيجية وبرامج التأهيل والعمل الجماعي.
- **دراسة المواضبة وأبو قعود (2022) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية,** تناولت هذه الدراسة علاقة التوجه الاستراتيجي بتعزيز الميزة التنافسية داخل الجامعات الرسمية الأردنية ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي واختارا عشر جامعات رسمية لتكون مجالاً للتطبيق واستهدفا العاملين في الإدارتين العليا والوسطى حيث تم توزيع 500 استبانة واعتمد منها 350 استبانة صالحة للتحليل وأظهرت نتائج أن ممارسة التوجه الاستراتيجي في هذه الجامعات يتم بمستوى مرتفع في حين أن تحقيق الميزة التنافسية جاء بمستوى متوسط وخلصت الدراسة إلى ضرورة مواصلة الجامعات الأردنية الاستثمار في عمليات التوجه الاستراتيجي للاستفادة من انعكاسها الإيجابي على الميزة التنافسية.
- **دراسة البطانية أحمد والبطانية سليمان (2021) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية – دراسة في سنتر سوبرماركت في الأردن,** ركزت هذه الدراسة على أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية في سنتر سوبر ماركت واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات بالاستبانة التي وزعت على عينة بلغت 120 فرداً من مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والموظفين وأظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتحليلي كانا بمستوى مرتفع بينما جاء التوجه الاستباقي والاستجابي بمستوى متوسط مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهين الدفاعي والتحليلي فقط في تنوع الموارد البشرية.
- **دراسة ابن نعيصم والزعبي (2020) بعنوان : أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة – دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية,** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية والاستراتيجيات الريادية لدى الإداريين في عدد من جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبانة على عينة بلغت 466 مبحوثاً وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج spss وأظهرت النتائج أن مستوى التوجه الاستراتيجي كان مرتفعاً بينما جاءت الميزة التنافسية بمستوى متوسط مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً- الدراسات التي جمعت بين المتغيرين:

- **دراسة خالدي فراج (2021) بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد الوجه الاستراتيجي للمنظمة,** سعت هذه الدراسة إلى اختيار مدى تأثير الثقافة التنظيمية في صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة حيث تناولت الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الأربعة: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،

التوقعات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية بينما تم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية والتحليلية والاستجابة، وطبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة باعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 49 إطاراً (مدير ، رئيس دائرة ، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على أساليب احصائية متنوعة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي مما يبرز الدور المهم والفاعل الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- **دراسة عبد الحسين، ومدلول (2020) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحية في النجف الأشرف,** تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم التوجه الاستراتيجية الاستباقي من خلال دراسة تحليلية لآراء منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف العراق حيث استخدمت استبانة وزعت على عينة قوامها (100) موظف بنسبة استجابة 100% وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون (المشاركة – الاتساق – التكيف – الرسالة) تلعب دوراً محورياً في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي مع وجود علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة مما يعكس حالة التكامل الاستراتيجي بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **دراسة عبد الرازق وآخرون (2019) بعنوان : الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة,** تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وهدفت إلى الكشف عن دور أبعاد الثقافة (القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، الأعراف) في تحديد التوجه الاستراتيجي (الاستباقي – الريادي – التحليلي – الدفاعي) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبانة على عينة من القيادات العليا وقوامها (40) مفردة وتحليل البيانات عبر معامل سيبرمان والانحدار الخطي أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين وأن الثقافة التنظيمية تعلب دوراً فعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية وكان لبعدي التوقعات والقيم التنظيمية الأثر الأبرز في تحديد توجه الوزارة الاستراتيجي

.

1. 2. 1 التعقيب على الدراسات السابقة

بالرغم من تعدد ما كتب في هذه المجال إلا أن دوافع القيام بهذه الدراسة يمكن إجمالها في المحاور الآتية:

أولاً: أوجه التشابه:

- تلتقي الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومحوري في تفسير سلوك المنظمات ، حيث أكدت هذه الدراسات على دور القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- كما تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات أخرى في تناولها للتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع وأن اختلفت في أبعاده وتصنيفاته.
- وتشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من الناحية المنهجية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية باستثناء دراسة بديدة التي اعتمد المنهج المختلط.

ثانياً أوجه الاختلاف والتميز :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها جمعت بين المتغيرين معاً ، فبينما تناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية فقط وتناولت دراسات أخرى التوجه الاستراتيجي فقط ، فإن الدراسة الحالية ربطت بينهما وبحثت

1. 3 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية ركيزة جوهرية من الركائز التي يبنى عليها نجاح المنظمات وتطورها ، فهي الإطار العام الذي يحدد أنماط السلوك وقواعد العمل التي تتبناها المنظمة وتسعى لترسيخها بين أفرادها.

كما أنها تمثل منظومة متكاملة من الطقوس والممارسات والقيم المشتركة التي يلتزم بها العاملون ويسترشدون بها في تعاملاتهم اليومية، وتتبلور هذه الممارسات بمرور الزمن لتشكل في نهاية المطاف طريقة التفكير المميزة للمنظمة وأسلوبها الخاص في إنجاز مهامها وأعمالها (عبد الرازق وآخرون، 2019) .

لقد اجمعت غالبية الدراسات والأدبيات السابقة على أن الإشكالية الجوهرية التي تواجه العديد من المنظمات بما في ذلك المنظمات الليبية تكمن في ضعف وغياب ثقافة تنظيمية راسخة قادرة على إيجاد لغة مشتركة ورؤى موحدة ، حول آليات تنفيذ الأعمال بالإضافة إلى افتقارها لمنظومة معايير واضحة تسهم في بلورة ممارسات عمل متميزة.

لقد انعكس هذه القصور بشكل مباشر على عجز تلك المنظمات عن بناء قاعدة قيمية وأخلاقية متينة يمكن الاستناد إليها في رسم توجهاتها الاستراتيجية ، حيث بقيت توجهاتها الحالية بمنأى عن الثقافة الداعمة والمحددة لها، ناهيك عن ما يشهده حقل الإدارة في ليبيا من ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت هذا البعد الاستراتيجي الحيوي (عبد الرازق وأخرون ، 2019).

وانطلاقاً مما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار ومدى أثرها على تحديد توجهها الاستراتيجي.

وبناء على ذلك يمكن ترجمة مشكلة البحث في شكل التساؤل الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لعمداء ورؤساء أقسام الكليات بجامعة عمر المختار بمدينة البيضاء ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية.

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

1. 4 أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم – المعتقدات – التوقعات – الأعراف) لدى عمداء ورؤساء الأقسام بجامعة عمر المختار.
2. تحديد قدرة الرؤساء والعمداء في تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لهم ؟

3. بيان طبيعة العلاقة (الارتباطية) بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي
4. تحديد أي بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لدى عمداء ورؤساء أقسام جامعة عمر المختار.

1. 5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. إبراز الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية كأداة توجيهية تساهم في بلورة وصياغة التوجه الاستراتيجي داخل الجامعة محل الدراسة.
2. سد النقص الحاصل في الأدبيات الإدارية الليبية من خلال تقديم إضافة علمية تتناول العلاقة التفسيرية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي والتي تعد من الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في البيئة المحلية.
3. تمكين الإدارة العليا بالجامعة محل الدراسة من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تشخيص واقع ثقافتها التنظيمي السائدة والعمل على تطويرها بما يتوافق مع طموحاتها وتوجهاتها المستقبلية .
4. تشجيع الباحثين والمهتمين على إجراء المزيد من الدراسات المعمقة التي تبحث في الثقافة التنظيمية على متغيرات ومخرجات تنظيمية أخرى في قطاعات مختلفة.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة بفرضيتين أساسيتين:

الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي .
2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.
4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

1. 7 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة في نطاقها الموضوعي على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي 2026 .
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمدينة البيضاء .

1. 8 مجتمع وعينة الدراسة:

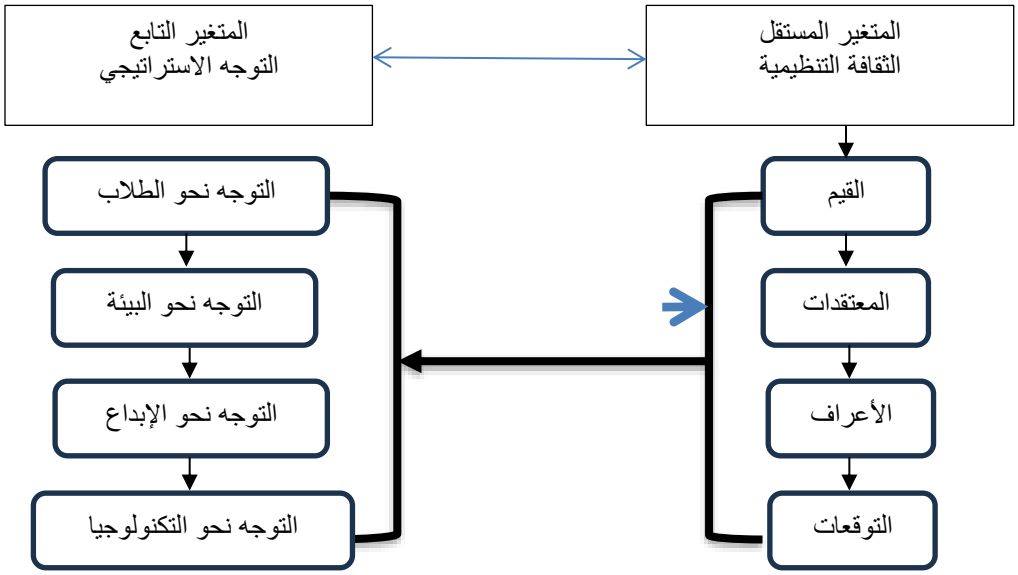
يتمثل مجتمع الدراسة في كافة القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار والمتمثلة في (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (132) قائد أكاديمي حسب إحصائية الشؤون الإدارية بالجامعة للعام الجامعي (2024 – 2025)، ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل (Census comprehensive) حيث تم توزيع

الاستبانة على جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى اختيار عينة جزئية وذلك لضمان الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية وتمثيلاً للواقع.

وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (132) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة (132) استبانة بنسبة استرداد قدرها (100%) مما يعكس تعاون افراد مجتمع الدراسة ويسمح بتعميم النتائج بدرجة عالية من الثقة.

1. 9 نموذج البحث:

يوضح الشكل (1) نموذج افتراضي لبيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل موضحاً بأبعاده الأساسية وهي (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) وبين التوجه الاستراتيجي كمتغير تابع.



شكل 1: نموذج افتراضي لبيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية. المصدر : من إعداد الباحثتان

بناء على ما تقدم يمكن تعريف متغيرات الدراسة تعريفاً إجرائياً على النحو التالي:

- **تعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً** في هذه الدراسة بانها منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات الأكاديمية والإدارية السائدة في جامعة عمر المختار والتي توجه سلوك القيادات الأكاديمية (العمداء ورؤساء الأقسام) والتي ستقاس من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- **ويعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً** بأنه مجموعة الخطط والسياسات المستقبلية التي تتبناها جامعة عمر المختار لتحديد مسارها الأكاديمي والإداري ويقاس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية من خلال الأبعاد التالية (التوجه نحو الطلاب- التوجه نحو المجتمع والبيئة – التوجه نحو الإبداع – التوجه نحو التكنولوجيا)
- كما تعرف القيادات الأكاديمية إجرائياً بانها الدرجة التي تساهم بها الثقافة التنظيمية السائدة حالياً داخل الجامعة في صياغة وتوجه وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

2- الاطار النظري للدراسة"

2-2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

عرفها الكتبي (2005 ، 113) بأنها إطار من القيم والمعتقدات والأفكار المتفق عليها بين أعضاء المنظمة والتي يتم تداولها وتعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة . وأشار أبوبكر (2007) إلى أن تلسون وكويلي عرفا الثقافة التنظيمية على أنها لها قوة تأثير مباشرة على سلوك وأداء وعلاقات الأفراد برؤسائهم ومرؤوسيهم في العمل والمتعاملين معهم.

كما تعكس مكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات) تعكس ومستوى التماسك والانسجام الوظيفي بين الأعضاء. ووصفها الهيتي (2005) أنها إطار من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المتفق عليها والتي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة وهذه المعايير تحدد ما هو السلوك المرغوب والغير مرغوب وما هو الصواب وما هو الخطأ.

2-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها قوة خفية لها تأثير متعدد الجوانب في أنشطة وعمليات المنظمة وفعاليات المنظمة بالإضافة إلى ذلك فأن فكر العلماء المتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم يتنامى بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير في السلوك التنظيمي ، ويتمثل بعض منها فيما يلي1. (مرسي ، 2006) :

1. تحقيق الهوية التنظيمية .
2. تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
3. الثقافة التنظيمية مصدر للتنافسية .
4. التعرف على الأولويات الإدارية.
5. تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطية

2-1-3 أنواع الثقافة التنظيمية:

تتعدد الثقافة التنظيمية وتتنوع من منظمة إلى أخرى وسيتم التطرق إلى بعض منها على النحو الآتي:

1. **الثقافة الرسمية**: وتكون متمثلة في القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل ويحرص المدراء أن تكون واضحة ومنظمة ومنسقة لجميع العاملين في المنظمة (Cameron, 2003: 5) .
2. **ثقافة الدور**: هذا النوع من الثقافة يهتم بنوع التخصص الوظيفي أي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة والاستمرارية وثبات الأداء كما توفر الأمن الوظيفي (صحراوي، 2013 : 53).
3. **الثقافة الإبداعية**: يوفر هذا النوع من الثقافة بيئة عمل مناسبة للمنظمة يتسم أفرادها بالمخاطرة والمغامرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (عبد الرازق ، 2019).
4. **الثقافة البيروقراطية :** في هذا النوع من الثقافة يكون العمل منظماً حيث تتحدد السلطات والمسئوليات ويتم التنسيق بين الوحدات وتتدرج السلطة بشكل هرمي (طالب، 2011).

5. **ثقافة العمليات:** يركز هذا النوع من الثقافة على طرق إنجاز العمل ولا يكز على النتائج التي تحققها (الخليفة، 2008).

1. 1. 4 العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر عدة وهي(مرسي وآخرون، 2002). :

1. الصفات الشخصية للفرد وما تتضمنه هذه الشخصية من اهتمامات وقيم .
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للفرد.
3. التنظيم الإداري الذي تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وطرق الاتصال وأسلوب اتخاذ القرارات.
4. الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد في المنظمة في صورة حقوق مادية والتي تدل على مكانته الوظيفية.
5. الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة ولمشتملة على القيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد فيما بينهم وبين الأطراف الخارجية.

5-1-2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمي الإطار الفكري والسلوكي الذي يحكم طريقة عمل الأفراد داخل المنظمة ويحدد طبيعة علاقتهم وأسلوب أدائهم لمهامهم ، وتتشكل هذه الثقافة من مجموعة عناصر المتداخلة تتمثل فيما يلي(بومدين، 2013). :

1. القيم التنظيمية: تمثل المبادئ والمعايير التي تعتمدها الجامعة كأساس لتوجيه سلوك منتسبيها ، كالحرص على جودة الأداء والالتزام بالأنظمة وتقدير العمل المشترك، وتحمل المسؤولية المهنية ، وتسهم هذه القيم في توحيد تصورات العاملين وتوجيه جهودهم نحو دعم التوجه الاستراتيجية للجامعة وتعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي.
2. المعتقدات التنظيمية : تتمثل في التصورات الذهنية التي يحملها أعضاء الجامعة حول طبيعة عملهم ومتطلبات النجاح فيه ، وعلاقتهم بالقيادات الأكاديمية وزملاؤهم والطلبة، وتتكون هذه التصورات عبر الخبرات المتراكمة والمواقف المتكررة داخل المؤسسة لتصبح مرجعاً غير معلن يستند إليه الأفراد في فهم الأحداث واتخاذ القرارات مما يؤثر في مستوى التفاعل والالتزام داخل الجامعة .
3. الأعراف التنظيمية: تعبر عن القواعد غير المكتوبة والعادات المستقرة داخل الجامعة والتي تحدد أنماط السلوك المقبول بين العاملين، كأساليب التعامل مع الرؤساء والزملاء وطرق إدارة الاجتماعات وآليات معالجة المشكلات ، ويلتزم بها اعضاء الجامعة بشكل تلقائي لما لها من دور في الحفاظ على النظام والاستقرار التنظيمي وتسهيل تنفيذ التوجهات الاستراتيجية والحد من حالات الغموض والتعارض في العمل.
4. التوقعات التنظيمية: تعبر التوقيعات التنظيمية عن ما تنتظره الجامعة من قياداتها الأكاديمية ومنتسبيها من حيث مستوى الأداء وحجم الجهد المبذول ونوعية السلوك المهني الواجب الالتزام به، وتتحدد هذه التوقعات من خلال ما تنقله الإدارة الجامعية من توجيهات وتعليمات وما يلاحظه العاملون من ممارسات

رؤسائهم وزملائهم وعندما تكون هذه التوقعات واضحة ومحددة ، فإنها تسهم في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجامعة وتقليل حالات الارتباك في بيئة العمل ورف مستوى المسؤولية والانضباط الوظيفي بما يدعم قدرة الجامعة على تحديد توجهها الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات بيئتها الخارجية.

وسيتم اختيار هذه المكونات كأبعاد الثقافة التنظيمية لاختبارها في الجانب التطبيقي لأهميتها في تحديد التوجه الاستراتيجي بجامعة عمر المختار بمدينة البيضاء.

2. 2 التوجه الاستراتيجي:

2-2-1 تعريف التوجه الاستراتيجي:

عرف (Shannag & Reid, 2000) التوجه الاستراتيجي بانها جهود محددة ذات مدى بعيد تحمي وتستثمر موارد المنظمة ، ووصفها الزريقات (2012) على أنها نظرة بعيدة المدى والتي تحقق ميزة للمنظمة من خلال توزيعها للموارد في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تضمن تحقيق ما يعتقده أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. يرى القطامين (2004) التوجه الاستراتيجي على أنه الطريقة التي من خلالها يتم إنجاز الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية في المنظمة.

2. 2. 2 أهمية التوجه الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهمية التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية:

1. أن التوجه الاستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية المستقبلية لأي منظمة وأن وضع وتحديد استراتيجية معينة يتطلب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها والتنبؤ بما سيكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.
2. التوجه الاستراتيجي يمكن المنظمة من تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل من خلال قراراتها وتوجيهاتها الاستراتيجية وتمكنها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر.
3. تعزيز المركز التنافسي للمنظمة: فالمنظمة تبني توجه استراتيجي معين تتفهم من خلاله بيئتها الخارجية بما يمكنها من استغلال مواردها استغلالاً أمثل مما يساعدها على بناء ميزة تنفاسية تتغلب فيها على ميزات منافسيها.
4. يقوم التوجه الاستراتيجي بالتخصيص الفعال والتوجيه الصحيح لموارد المنظمة وإمكانياتها على المدى البعيد كما يساعد المنظمة في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة من خلال تحديد نقاط القوة واستغلال وتحديد نقاط الضعف وتجنبها.
5. التوجه الاستراتيجي له القدرة على أحداث التغيير من خلال القائمون على صياغة الاستراتيجية فهم ينظرون إلى التغيير بأنه شيء مرغوب يقود إلى التحدي ويدعم الإداء ويحقق النتائج المالية المرضية (الدهدار، 2006).

2. 2. 2 ـأبعاد التوجه الاستراتيجي :

نظراً لتعدد وتنوع التوجه الاستراتيجي سيقتصر التطرق في هذه الدراسة على الأنواع التي تم اختبارها في الجانب التطبيقي لأهميتها في تحديد التوجه الاستراتيجي بجامعة عمر المختار .

1- **التوجه نحو المجتمع:** يُشير التوجه نحو المجتمع إلى حرص الجامعة على خدمة محيطها الاجتماعي والاستجابة لاحتياجاته، والإسهام في معالجة قضاياه وتحقيق التنمية، وربط مخرجاتها التعليمية والبحثية بواقع المجتمع. ويتحقق ذلك عملياً من خلال اضطلاع الجامعة بدور محوري في إنتاج المعرفة ونشرها، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحفاظها على الهوية والقيم الثقافية، ودعمها لثقافة ريادة الأعمال عبر حاضنات الأعمال، وعملها المستمر على تطوير العملية التعليمية وتحديث المناهج بما يتوافق مع مستجدات المجتمع ومتطلبات سوق العمل (1990 Narver & Slater ,).

2- **التوجه نحو الطلاب :** يُشير التوجه نحو الطلاب إلى اعتبار الطالب محور العملية التعليمية، والحرص على تلبية احتياجاته من خلال تقديم خدمات ملائمة وتهيئة بيئة محفزة تساعده على التحصيل والتفوق. ويتحقق ذلك عملياً من خلال التزام الطلبة باللوائح والسلوكيات الإيجابية، وإشراك الجامعة لطلبتها في صنع القرار المتعلق بشؤونهم، وتشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية والتعبير عنها بحرية، والإسهام في إعداد القيادات الطلابية القادرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الفاعلة (Kohli & Jaworski, 1990).

3- **التوجه نحو الإبداع:** شير التوجه نحو الإبداع والتميز إلى حرص الجامعة على تشجيع الأفكار الجديدة وتوظيفها في تطوير أساليب العمل، والاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومواكبة التغيرات المحيطة، وتحسين جودة الأداء والخدمات. ويتحقق ذلك عملياً من خلال تبني الجامعة للأفكار الإبداعية، وتميزها في تقديم خدمات تحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بالجامعات المناظرة، وتطوير هيكلها التنظيمي بصفة دورية، وتخصيص مخصصات مالية لدعم مبادرات الإبداع والابتكار، وامتلاك القيادات الأكاديمية للقدرات الإبداعية اللازمة لتطوير بيئة العمل .(Lumpkin & Dess, 1996)

4- **التوجه نحو التكنولوجيا:** ُشير التوجه نحو التكنولوجيا إلى حرص الجامعة على توظيف المستجدات التقنية في مختلف أنشطتها، بما يُسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية، وتنمية قدرات العاملين وتيسير وصولهم إلى البيانات، ودعم اتخاذ القرارات، واختصار الوقت والجهد وترشيد النفقات. ويتحقق ذلك عملياً من خلال توفر شبكة اتصالات داخلية تُسهَل سير العمل، ووجود نظام معلومات إداري يُعين على تنظيم المهام، واعتماد الإدارة الإلكترونية في تقديم أغلب الخدمات، وهيكل تنظيمي مرن يُشجع على توظيف التقنية، وامتلاك القيادات للمهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات الإلكترونية الحديثة (Gatignon, 1997).

3- الإطار الميداني للدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضًا لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم تجميعها من خلال استمارة الاستبانة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تمّ تقسيم هذا الجزء إلى خمسة أجزاء رئيسية، تناول الأول وصف لخصائص عينة الدراسة، وتعرض الثاني لوصف بيانات متغيري الدراسة وفيما استعرض الثالث اختبار التوزيع الطبيعي، واستعرض الثالث الرابع فرضيات الدراسة، وتناول الأخير عرض أهم نتائج وتوصيات الدراسة.

3-1 منهجية وإجراءات الدراسة:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة الساعية لتحليل العلاقة بين المتغيرات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار ومنطلق علمي، مع استخدام الاستبيان أداةً محورية لجمع البيانات بعد تطويرها وتقنينها بالاستئناس بالأدبيات السابقة، وقد انتظمت أداة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسة؛ استقصى الأول المتغيرات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي, مدة الخدمة)، بينما قاس المحور الثاني المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من خلال (18) عبارة غطت أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وصولاً إلى المحور الثالث الذي رصد

المتغير التابع "التوجه الاستراتيجي قاس المحور الثاني المتغير التوجه من خلال (19) عبارة غطت أبعاد (التوجه نحو المجتمع والبيئة ، التوجه نحو الطلاب، التوجه نحو الابداع، التوجه نحو التكنولوجيا).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتبويب استجابات أفراد العينة، حيث تم إعطاء أوزان لكل استجابة تتراوح ما بين (1) لدرجة "غير موافق بشدة" و(5) لدرجة "موافق بشدة". ولغرض تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة على فقرات الاستبيان ومجالاته، تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى خمس فئات متساوية المدى، وذلك من خلال حساب طول الفئة حسب المعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) / عدد المستويات = 0.80.

وبناءً على ذلك، تم تحديد معيار الحكم على المتوسطات كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (1): توزيع فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تفسير نتائج الدراسة

مستوى التطبيق / الأهمية	مدى المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
منخفض جداً	من 1.00 إلى أقل من 1.80	1	**غير موافق بشدة**
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60	2	**غير موافق**
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	3	**موافق إلى حد ما**
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	4	**موافق**
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00	5	**موافق بشدة**

المصدر: من اعداد الباحثتان استناداً على الدراسات السابقة.

كما استخدمت الباحثتان معامل ألفا للتأكد من الثبات المقاييس على مجتمع مكون من (132)مفردة، والتأكد من الصدق في المقاييس التي تم استخدامها في استمارة الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (2): معاملات ثبات ألفا كرو نباخ والصدق للدراسة.

اسم المقياس	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	معامل الصدق
مقياس الثقافة التنظيمية.	القيم التنظيمية	4	0.75	0.87
	المعتقدات التنظيمية	4	0.72	0.85
	التوقعات التنظيمية	4	0.76	0.87
	الأعراف التنظيمية	4	0.72	0.85
معاملات ثبات المقياس ككل		16	0.83	0.91
مقياس التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو المجتمع والبيئة	5	0.76	0.87
	التوجه نحو الطلاب	4	0.70	0.84
	التوجه نحو الابداع	5	0.68	0.82
	التوجه نحو التكنولوجيا	5	0.72	0.85
معاملات ثبات المقياس ككل		19	0.86	0.93

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول السابق عن مستويات متقدمة من الثبات والصدق لأداة الدراسة؛ حيث انحصرت قيم معامل (ألفا) بين (0.68 - 0.86)، بينما سجلت معاملات الصدق قيماً تراوحت بين .(0.82 - 0.93) وتعكس هذه النتائج دقة الأداة وصلاحيتها الميدانية، مما يؤكد قدرتها على رصد الظاهرة محل الدراسة بموضوعية، ويسمح بالاعتداد بنتائجها وتعميمها إحصائياً".

3-2 وصف خصائص عينة الدراسة:

بهدف وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية والشخصية للأفراد المبحوثين في عينة الدراسة، جرى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية.

3-2-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجنس:

لبيان التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب متغير الجنس، جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين، وتستعرض الأسطر التالية القراءة التحليلية لتلك المؤشرات الإحصائية: كما هي موضحة في الجدول رقم (1).

الجدول (3): توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس

ت.	متغير نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	110	83.33
2	أنثى	22	16.67
المجموع		**132**	**100**

المصدر: إعداد الباحثتان استنادًا على التحليل الإحصائي.

وترى الباحثتان أن اتساع الفجوة في توزيع أفراد العينة لحساب فئة الذكور بنسبة (84.33%) مقابل (16.67%) للإناث يُعد انعكاساً واقعياً لنية الهيكل القيادي والأكاديمي السائد في جامعة عمر المختار؛ حيث تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التراكم الوظيفي والتاريخي في تولي المناصب الأكاديمية والإدارية العليا (كعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمراكز البحثية)، والتي غالباً ما تشهد حضوراً أعلى للكوادر الذكورية بحكم الأقدمية ومتطلبات تولي هذه المهام القيادية.

3-2-2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

بهدف توصيف عينة الدراسة وتوزيعها بحسب الفئات العمرية للمبحوثين، جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجاباتهم، حيث تلخص المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) الملامح الأساسية لهذا التوزيع

الجدول (4): توزيع المبحوثين حسب العمر.

ت.	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من (30) سنة	25	18.9
2	من (30) إلى أقل من (40) سنة	83	62.4
3	من (40) سنة فأكثر	24	18.2
المجموع		**132**	**100**

المصدر: إعداد الباحثتان استنادًا على التحليل الإحصائي.

نلاحظ من خلال توزيع أفراد العينة أن غالبية المشاركين في هذه الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية الممتدة من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، حيث تصدرت الترتيب بحصولها على النسبة الأكبر والبالغة (62.4%)، وهو ما يعادل (83) مبحوثاً من إجمالي العينة. في حين توزعت النسب المتبقية على بقية الفئات العمرية الأخرى

للمجتمع المبحوث، وترى الباحثتان أن تركز النسبة الأكبر من أفراد العينة في الفئة العمرية الممتدة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بواقع (62.4%) يعكس حيوية الهيكل الإداري والأكاديمي واعتماده على الطاقات الشبابية المنتجة في المراحل العمرية الفعالة.

3-2-3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

بهدف توصيف عينة الدراسة وتوزيعها بحسب مستويات المؤهل العلمي للمبحوثين، جرى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وتستعرض الأسطر التالية القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-5).

الجدول (5): توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.:

ت.	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	ماجستير	43	32.6
2	الدكتوراه	89	67.4
المجموع		**132**	**100**

المصدر: إعداد الباحثتان استنادًا على التحليل الإحصائي.

وفقاً لما يوضحه الجدول رقم (3-5)، يستحوذ حملة المؤهل العلمي (الدكتوراه) على النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنحو (67.4%)، تأتي بعدها فئة المؤهل العمي الماجستير بنسبة (32.6%). وترى الباحثتان أن تركز غالبية أفراد العينة في فئة حملة مؤهل "الدكتوراه" بنسبة مرتفعة بلغت (67.4%)، تليها فئة "الماجستير" بنسبة (32.6%)، يعكس الملمح الأكاديمي الأصيل لعينة الدراسة وملاءمتها العالية لموضوع البحث .

3- 2-4 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة:

لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير "الخدمة"، جرى استخدام التكرارات والنسب المئوية كأساليب إحصائية وصفية ملائمة؛ وتلخص المؤشرات الإحصائية المستخرجة الواردة في الجدول رقم (3-6) هذا التوزيع.

الجدول(6): توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة.

ت.	مدة التعامل مع المصرف	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من (5) سنوات	26	19.7
2	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	40	30.3
3	من(10) سنوات فأكثر	66	50.0
المجموع		**132**	**100**

المصدر: إعداد الباحثتان استنادًا على التحليل الإحصائي.

يتضح من واقع البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (3-6)، والمتعلقة بمدة الخدمة ، أن الفئة التي تتراوح مدة خدمتها من التعامل الممتد لـ (10 سنوات فأكثر) قد جاءت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (50.0%) وبواقع (66) مبحوثاً. وتلتها في المرتبة الثانية فئة الذين مدة خدمتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (30.3%) وبواقع (40) مبحوثاً، في حين حلت الفئة أقل من (5) سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (19.7%) وبواقع (20) مبحوثاً. وترى الباحثتان أن تصدّر الفئة التي تمتد مدة خدمتها لـ (10 سنوات

فأكثر) المرتبة الأولى بنسبة (50.0%)، يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.3%)، يعكس امتلاك جامعة عمر المختار لرصيد متراكم من الخبرة التنظيمية والمعرفة المؤسسية لدى قياداتها الأكاديمية والميدانية.

3-3 وصف بيانات متغيرات الدراسة:

3-3-1 وصف البيانات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من أربعة أبعاد، وسيتم التعرف على إجابات المبحوثين لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي.

3-3-1-1 وصف البيانات المتعلقة ببُعد القيم التنظيمية:

لتحديد مستوى القيم الثقافية؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (37).

الجدول (7): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب بُعد القيم التنظيمية.

ت.	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القيم
1	تتقبل القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها	3.49	1.08	3	مرتفع
2	تتحمل القيادات الأكاديمية مسؤولية أداء المهام والواجبات دون اشراف مستمر	3.51	1.10	2	مرتفع
3	تشعر القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	3.58	1.08	1	مرتفع
4	تعمل جامعة عمر المختار على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع	3.45	1.10	4	مرتفع
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد القيم التنظيمية.		**3.51**	**0.82**	**مرتفع**	

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول رقم (7) أن مستوى بُعد «القيم التنظيمية» لدى المشاركين في الجامعة قيد الدراسة جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.51)؛ حيث تصدرت العبارة القائلة" تشعر القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاءت العبارة "تعمل جامعة عمر المختار على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع" "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45.), ترى الباحثتان أن حصول بُعد «القيم التنظيمية» على درجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي عام (3.51) يعكس بيئة تنظيمية تتمتع بمستوى جيد من التماسك والانضباط لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار تفق نتيجة الدراسة الحالية (مستوى مرتفع للقيم التنظيمية) مع ما أسفرت عنه دراسة بوخريص (2026) ودراسة الشيخي (2022) ودراسة جبريل وأحمد (2020)؛ حيث أجمعت هذه الدراسات على أن مستوى تصورات العاملين والقيادات للثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

3-3-1-2 وصف البيانات المتعلقة ببُعد المعتقدات التنظيمية:

لتحديد مستوى المعتقدات التنظيمية؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (8).

الجدول (8): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب بُعد المعتقدات التنظيمية.

ت.	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى السرية.
1	يتوافر لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.53	1.15	1	**مرتفع**
2	لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار أهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة	3.48	1.09	2	**مرتفع**
3	توجد قناعات مشتركة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار لضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة	3.43	1.14	4	**مرتفع**
4	يتوفر لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختاران انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة المكافآت والحوافز الممنوحة لهم	3.46	1.06	3	**مرتفع**
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد المعتقدات التنظيمية.		**3.48**	**0.81**	**مرتفع**	

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

يُظهر الجدول رقم (3-8) أن مستوى بُعد «المعتقدات التنظيمية» لدى المشاركين في الجامعة قيد الدراسة جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.53)؛ حيث تصدرت العبارة القائلة" يتوافر لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت العبارة توجد قناعات مشتركة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار لضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة" "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43). ترى الباحثتان أن حصول بُعد «المعتقدات التنظيمية» على مستوى ممارسة (مرتفع) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.53) يؤكد عمق القناعات الفكرية والمبادئ الحاكمة لسلوك القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار.

3-3-1-3 وصف البيانات المتعلقة ببُعد التوقعات التنظيمية:

لتحديد مستوى التوقعات التنظيمية؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (9).

الجدول (9): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب بُعد التوقعات التنظيمية .

ت.	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوقعات.
1	ان القيادات الأكاديمية يقومون بجميع واجباتهم ومهامهم طالما انهم	3.61	1.15	2	**مرتفع**

	يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية لجامعة عمر المختار				
2	تتوقع القيادات الأكاديمية ان جامعة عمر المختار توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملزمون بقوانين جامعة عمر المختار ويحافظون على سمعة جامعة عمر المختار ومكانتها	3.61	1.09	1	**مرتفع**
3	تسعى الإدارة العليا في جامعة عمر المختار إلى تلبية ما يتوقعه عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من جامعة عمر المختار من حوافز ومكافآت	3.60	1.13	3	**مرتفع**
4	تقوم القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والهداف التي تتوقعها الجامعة منهم	3.51	1.06	4	**مرتفع**
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد التوقعات التنظيمية.		**3.58**	**0.80**	**مرتفع**	

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

وفقاً لبيانات الجدول رقم (3-9)، أن مستوى بُعد التوقعات التنظيمية لدى المشاركين في الجامعة قيد الدراسة جاء بدرجة (مرتفع) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.58)؛ حيث تصدرت العبارة القائلة" تتوقع القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار توفر لهم الأمان الوظيفي لهم طالما أنهم ملزمون بقوانين جامعة عمر المختار ويحافظون على سمعة جامعة عمر المختار ومكانتها. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت العبارة "تقوم القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والهداف التي تتوقعها الجامعة منهم" "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51). وترى الباحثتان أن الربط الأكاديمي لمستويات «التوقعات التنظيمية» يظهر جلياً في الأبعاد والنتائج التي تتفق فيها دراسة جامعة عمر المختار مع التراث البحثي والدراسات السابقة، فق هذه النتيجة بشكل مباشر مع ما أثبتته دراسة عبد الرازق وآخرون (2019)؛ إذ كشفت تلك الدراسة أن بُعد «التوقعات التنظيمية» كان له الأثر الأبرز والأشد تأثيراً من بين أبعاد الثقافة الأخرى

3-3-1-4 وصف البيانات المتعلقة ببُعد الأعراف التنظيمية:

لتحديد مستوى الأعراف التنظيمية؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (10).

الجدول (10): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب بُعد الأعراف التنظيمية.

ت.	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأعراف.
1	تسعى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	3.32	1.15	4	**متوسط**
2	تلتزم القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	3.46	1.09	1	**مرتفع**
3	تحرص الجامعة على تكريم وتحفيز الممارسات المتميزة.	3.35	1.13	3	**متوسط**
4	تلتزم القيادات الأكاديمية بمعايير تساعد على تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جماعية	3.42	1.06	2	**متوسط**
المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد الأعراف التنظيمية.		**3.38**	**0.81**	**متوسط**	

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

وفقاً لبيانات الجدول رقم (10)، أن مستوى بُعد الأعراف التنظيمية لدى المشاركين في الجامعة قيد الدراسة جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.38)؛ حيث تصدرت العبارة القائلة" تلتزم القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت العبارة تسعى القيادات الأكاديمية في جامعة عمر المختار إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة" "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32). وترى الباحثتان أن حصول بُعد «الأعراف التنظيمية» على مستوى ممارسة (متوسط) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.38) يُشير إلى وجود منظومة من القواعد غير المكتوبة والسلوكيات غير الرسمية التي تُوجّه حركة العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار بدرجة مقبولة بين الحقوق والواجبات التنظيمية. تتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة بوخريص (2026) ودراسة عبد الرازق وآخرون (2019)

5-1-3-3 وصف البيانات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

للوقوف على مستوى استجابات أفـراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ، تم استـــخراج المـتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمات الالكترونية المصرفية.

الرتبة	الأبـــــعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية
2	**القيم التنظيمية.**	3.51	0.82	مرتفع
3	**المعتقدات التنظيمية.**	3.48	0.81.	مرتفع
1	**التوقعات التنظيمية.**	3.58	0.80	مرتفع
4	**الأعراف التنظيمية**	3.38	0.82	متوسط
المتوسط العام	**متغير الثقافة التنظيمية**	3.49	0.81	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية المجمعة في الجدول رقم (3-11) تفاوتاً نسبياً في ترتيب مستويات أبعاد متغير (الثقافة التنظيمية) من وجهة نظر أفراد العينة، على الرغم من تقاربها جميعاً ضمن فئة الأهمية النسبية (المتوسطة)؛ حيث جاء بُعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.48)، يليه بُعد القيم التنظيمية (3.18)، ثم بُعد المعتقدات التنظيمية. (3.51)، في حين تراجع بُعد الأعراف التنظيمية إلى المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.38)، ليحقق المتغير في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.49) وبانحراف معياري كلي قدره (0.81). وترى الباحثتان أن حصول متغير «الثقافة التنظيمية» في مجمله على متوسط حسابي عام بلغ (3.49) وانحراف معياري كلي قدره (0.81) يعكس وجود مستوى ممارسة (مرتفع) وبنية ثقافية متوازنة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار، مع وجود تباين نسبي في ترتيب الأبعاد يرجع لتفاوت ادراك العينة لمرجعيات العمل الإداري والأكاديمي. تتفق نتيجة الدراسة الحالية (متوسط عام 3.49) مع ما أوردته دراسة بوخريص (2026)، ودراسة الشيخي والشيخي (2022)، ودراسة جبريل وأحمد (2020).

3-3-2وصف البيانات المتعلقة بمتغير التوجه الاستراتيجي:

لتحديد مدى التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية لدى جامعة عمر المختار؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3-12).

الجدول (12): توزيع إجابات عينة الدراسة حسب متغير التوجه الاستراتيجي.

ت.	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التوجه نحو المجتمع والبيئة.	3.58	0.78	1	مرتفع
2	التوجه نحو الطلاب.	3.46	0.77	3	مرتفع
3	التوجه نحو الابداع	3.45	0.70	4	مرتفع
4	التوجه نحو التكنولوجيا	3.49	0.71	2	مرتفع
المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغير التوجه الاستراتيجي.		**3.50**	**0.56**	**مرتفع**	

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من القراءة التحليلية للمؤشرات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (3-12)، والمتعلقة بقياس متغير التوجه الاستراتيجي، وجود تفاوت نسبي في اتجاهات أفراد العينة؛ إذ تراوحت الأوساط الحسابية لعبارات هذا المتغير بين (3.58/3.45)، وهي قيم تقع بأكملها ضمن فئة الأهمية النسبية (مرتفعة). حيث جاء بُعد التوجه نحو المجتمع والبيئة، في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.58)، يليه بُعد التوجه نحو التكنولوجيا (3.49)، ثم بُعد التوجه نحو الطلاب.(3.46)، في حين تراجع بُعد التوجه نحو الابداع إلى المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.45)، ليحقق المتغير في مجمله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.50) وبانحراف معياري كلي قدره (0.56). ترى الباحثتان أن حصول متغير «التوجه الاستراتيجي» في مجمله على متوسط حسابي عام بلغ (3.50) وانحراف معياري كلي قدره (0.56) يعكس رؤية استراتيجية واضحة ومستوى ممارسة (مرتفعاً) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمر المختار.

3-4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

للتأكد من مدى اتباع بيانات متغيري الدراسة (المرونة النفسية، التكيف الوظيفي) للتوزيع الطبيعي، ولمعرفة مدى صلاحيتها لاستخدام الإحصاء المعاملي، تم تطبيق اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) على مجتمع الدراسة البالغ(132 مفردة). ويُوضح جدول (3-12) نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التوجه الاستراتيجي	.060	132	.200*	.994	132	.818
الثقافة التنظيمية	.042	132	.200*	.985	132	.142

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أن قيم مستوى الدلالة المعنوية (Sig) لاختبار كولموغروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك لمتغيري (الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي) جاءت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). فعلى سبيل المثال بلغت قيمة (Sig) لثقافة التنظيمية (0.200) ولتوجه الاستراتيجي (0.200) في اختبار كولموغروف، وهي قيم غير دالة إحصائياً. وهذا يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يُبرر للباحثين استخدام الاختبارات الإحصائية المعاملية المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة.

3-5اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج كما هي معروضة في البنود التالية.

3-5-1 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص بأنه؛ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من زبائن مصرف شمال أفريقيا. تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3-14).

الجدول (13): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير	التوجه الاستراتيجي.	
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)
الثقافة التنظيمية	0.854	.000

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على التحليل الإحصائي. عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من واقع المعطيات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (3-14) والمتعلقة باختبار مصفوفة الارتباط لـ (بيرسون)، أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل **"الثقافة التنظيمية"** والمتغير التابع **"التوجه الاستراتيجي"** قد بلغت (0.854)، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة (Sig.) بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسات الاجتماعية والإدارية (0.05)، مما يؤكد المعنوية العالية والحرجة لهذه العلاقة؛ وبناءً على هذه المحصلة الاستدلالية، يُرفض الإجراء الإحصائي للفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه **"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لدى المشاركين في الدراسية"**.

3-5-2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية؛ تمّ استخدام تحليل بيرسون لكل بعُد من أبعاد الثقافة التنظيمية، والتوجه الاستراتيجي وكانت النتائج كما هي معروضة في الجدول رقم (3-15).

الجدول (15) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

الأبعاد	التوجه الاستراتيجي	
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)
القيم التنظيمية	0.605	.000
المعتقدات التنظيمية	0.605	.000
التوقعات التنظيمية	0.610	.000
الأعراف التنظيمية	0.567	.000

المصدر: إعداد الباحثتان استناداً على التحليل الإحصائي. عند مستوى معنوية 0.05

كشف القراءة الاستدلالية للمؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (3-15) عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردةً والمتمثلة في: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وبين المتغير التابع "التوجه الاستراتيجي"؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة (Sig.) لجميع الأبعاد المذكورة (0.000)، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى المعنوية القياسي المعتمد (0.05). وبناءً على هذه القاعدة القرار الإحصائي الصارم، يتم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، والتي تؤكد في مضمونها على أن لكل بُعد من الثقافة التنظيمية الأربعة علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي؛ وترى الباحثتان أن ثبوت وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ((0.000) بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، التوقعات، والأعراف) منفردةً والمتغير التابع «التوجه الاستراتيجي» يؤكد التكامل البنيوي والمنهجي بين البناء الثقافي الداخلي للجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.

3-6 النتائج والتوصيات:

استناداً على نتائج التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة لبعض النتائج كما خلصت إلى بعض التوصيات المقترحة، لعلَّ من أهمها ما يلي:

3-6-1 أهم النتائج:

تمّ تصنيف نتائج هذه الدراسة كالآتي:

أ- أظهرت النتائج تفوقاً ملحوظاً لفئة الذكور من المشاركين في الدراسة، حيث شكلوا النسبة الأكبر بواقع (83.33) من إجمالي مجتمع البحث.

ب- تشير نتائج الدراسة إلى أنّ غالبية المشاركين في الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (30- إلى أقل من 40 سنة) بنسبة تجاوزت (62.4%).

ج- تبين النتائج أن ما نسبته (67.4%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي دكتوراه.

د- أوضحت النتائج أنّ (50%) من المشاركين في الدراسة، تراوحت مدة تعاملهم مع الجامعة قيد الدراسة من(10 سنوات) فأكثر.

ه- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية بالجامعة قيد الدراسة، كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره(3.49).

و- أظهرت النتائج بُعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.48)، يليه بُعد القيم التنظيمية (3.18)، ثم بُعد المعتقدات التنظيمية. (3.51)، في حين تراجع بُعد الأعراف التنظيمية إلى المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.38).

ز- بينت النتائج أن بُعد التوجه نحو المجتمع والبيئة، في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.58)، يليه بُعد التوجه نحو التكنولوجيا (3.49)، ثم بُعد التوجه نحو الطلاب.(3.46)، في حين تراجع بُعد التوجه نحو الابداع إلى المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.45).

ح- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

3-6-2 أهم التوصيات:

- ايجاد آليات تنظيمية واضحة تضمن تدفق الأفكار والمقترحات من الأسفل إلى الأعلى، لا سيما ما يتعلق بمقترحات الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتطوير البيئة الداخلية.
- استحداث منظومة حوافز ومكافآت تشجيعية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبادرات الإبداعية والمخرجات البحثية التطبيقية التي تخدم أهداف الجامعة.
- توجيه الطاقات والقدرات المؤسسية نحو تعزيز دور جامعة عمر المختار كبيت خبرة حقيقي يسهم في حل المشكلات البيئية والمجتمعية المحيطة بمدينة البيئة والمجتمع الليبي بشكل عام.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتمكين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من طرح أفكار ومشروعات تطويرية، بما يعالج التراجع النسبي لبُعد «التوجه نحو الإبداع» مقارنة بالتوجهات الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2007). *الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية.
2. ابن نعيصم، سعود عبد الله، والزعبي، خالد يوسف. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة – دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث التجارية*، *42*(4)، 204–247.
3. بديدة، انتصار حمود. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة. *مجلة الأكاديمية للعلوم الأساسية والتطبيقية*، *4*(1).
4. بركان، أسماء، وجليد، نور الدين. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد*، *8*(2)، 175–184.
5. البطاينة، أحمد رجاء سلامة، والبطاينة، سليمان رجاء سلامة. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية: دراسة في سنتر سوبرماركت في الأردن. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، *11*(3)، 387–403.
6. بلكبير، بومدين. (2013). *أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستوى الأداء في المؤسسات: دراسة ميدانية في إدارة الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. بوخريص، أوريدة سليمان. (2026). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي مدينة بنغازي. *مجلة جامعة فزان*، *5*(1).
8. جبريل، وائل محمد، والشيخي، أحمد سعد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، *5*(2)، 239–264.

9. حمودة، أم السعد أحمد، والقذافي، خليفة المبروك. (2026). الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار التنظيمي: دراسة عن موظفي جامعة مصراتة. *مجلة البيان*، *30*(1)، 73–187.
10. الخليفة، زياد سعيد. (2008). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. خميس، لمى هادي. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج – وزارة التربية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، *24*(108).
12. الدهدار، مروان حمودة. (2006). *العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
13. الدليمي، عمر رشيد كاظم. (2024). التوجه الاستراتيجي ودوره في ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، *3*(3).
14. الزيقات، خالد خلف. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (31).
15. السناوي، سلطان سيف الإسلام. (2024). *أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شمال الشرقية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
16. الشيخي، أحمد سعد، والشيخي، نورية سعد. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الأسمنت الليبية بمدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، *5*(3)، 135–161.
17. صحراوي، وافية. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.
18. طالب، أحمد إبراهيم. (2011). *علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
19. عبد الحسين، عبد المحسن جواد، ومدلول، كرار محمد. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، (26).
20. عبد الرازق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد علي. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي. *المجلة العربية للإدارة*، *39*(1).
21. علاء الدين، خبابة. (2016). أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، *3*(6)، 87–106.
22. فراح، خالدي. (2021). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، *14*(2)، 398–416.
23. الفرجاني، عبد الفتاح محمد، وخلف الله، بهاء الدين عبد ربه. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الكهرباء في المحافظة الجنوبية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، *2*(5)، 992–1030.
24. القطامين، أحمد عطا الله. (2004). *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
25. الكتيبي، محسن علي. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*. المكتبة الأكاديمية.
26. مرسي، جمال الدين. (2006). *الثقافة التنظيمية والتغيير*. الدار الجامعية.
27. مرسي، جمال الدين، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي. (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية للنشر.
28. المواضية، سامي، وأبو قعود، غازي. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، *37*(4).
29. الهادي، شرف إبراهيم، والعقاب، عادل سعود. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها بالمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية على جامعة حائل السعودية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، *12*(6)، 1053–1060.
30. الهيني، خالد. (2005). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الانجليزية:

31. Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. Journal of Marketing Research, 34_(1), 77-90.
32. Kim, C. (2003). A process for changing organizational culture. Ann Arbor, Michigan, US .
33. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. _Journal of Marketing, 54_(2),1-18.
34. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21_(1), 135-172. .

35. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on businessprofitability. _Journal of Marketing, 54_(4), 20 – 35.
36. Shunnaq, M., & Reid, M. (2000). From antiquity laws to heritage legislation: Towards a national strategy for Jordanian cultural resource management. Abhath Al-Yarmouk University.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.