

وصف وتشخيص أبعاد الوضوح الاستراتيجي في عدد من الجامعات الأهلية العراقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين(*)

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Safa_adres@uomosul.com

الباحث: سيف سعد علي العلي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

saifss92sd@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.3.6>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٣/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٣١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٢٢

المستخلص

الغرض من البحث الحالي التعرف على مدى الوضوح التي تتسم فيه استراتيجيات الجامعات الأهلية العراقية من خلال أبعاده (وضوح الاهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الانشطة والاجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين)، ولتحقيق هدف البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للبحث، وقد تم اختيار عدد من الكليات والجامعات الأهلية العراقية متمثلة بـ(جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدباء الجامعة)، وتمثل مجتمع البحث بمجموعة التدريسيين في هذه الكليات والجامعات والبالغ عددهم (786) تدريسيًا اختيرت منهم عينة (قصدية) بواقع (349) تدريسيًا وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). ولقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من بينها توافر أبعاد الوضوح الاستراتيجي في الكليات والجامعات المبحوثة، اذ يعد بعد وضوح الهيكل التنظيمي من اهم الابعاد التي حظيت باهتمام ادارة الكليات المبحوثة عند صياغتها لاستراتيجياتها الكلية، ولا يوجد تباين في تبني هذه الأبعاد.

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان أهمها ضرورة اهتمام ادارة الجامعات بأبعاد الوضوح الاستراتيجي، فاذا ما ارادت الجامعات المبحوثة ان تحقق الفائدة منها وتحقيق الاهداف الاستراتيجية فينبغي ان تدرك اهمية وقيمة الوضوح الاستراتيجي وعلى كافة المستويات الادارية.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي، الجامعات الأهلية، التعليم العالي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ١١٧-١٠١

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

Describe and diagnose the dimensions of strategic clarity In a Number of Iraqi private universities

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teachers

Abstract

The Purpose of The Current Research is to Identify The Extent of Clarity in Which The Strategy of Iraqi Private Universities is Characterized Through Its Dimensions (Clarity of Goals, Clarity of Resource Use, Clarity of Activities and Procedures, Clarity of Organizational Structure, Clarity of The Role of Staff), and to Achieve The Goal of The Research, The Descriptive Analytical Approach Was Used to Collect and Analyze Data. Through The Questionnaire, Which is The Main Tool for The Study, a Number of Iraqi Private Colleges and Universities Have Been Selected, Represented by (Al-Turath University, Dijla University College, Al-Noor University College, and Al-Hadba University College). and The Research Community is Represented by a Group of (786) Teaching Staff in These Colleges and Universities (Intentionally) Was Chosen From Among Them (349) Teaching Staff and With Various Scientific Titles (Professor, Assistant Professor, Teacher, Assistant Teacher). The Research Reached a Set of Conclusions, Including The Availability of Dimensions of Strategic Clarity in The Colleges and Universities Surveyed, as The Clarity of The Organizational Structure is One of The Most Important Dimensions That Received The Attention of The Administration of The Surveyed Colleges When Formulating Their Overall Strategies, and There is no Discrepancy in The Adoption of These Dimensions.

Based on The Results of The Research, a Set of Proposals Was Developed, The Most Important of Which Was The Need For The University Administration to Pay Attention to The Dimensions of Strategic Clarity.

Key words: Strategic Clarity, Private Universities, Higher Education.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

إن بيئة التعليم العالي في العراق ولاسيما التعليم العالي الأهلي يواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب مما جعل بيئته صاخبة بالتعددية والاشكاليات، إذ اسهمت هذه البيئة في نشوء عدداً من التحديات التي تواجه عمل تلك المنظمات التعليمية والتي جعلتها بحاجة الى تبني استراتيجية واضحة وفاعلة لحل هذه الاشكاليات لتتمكن من تحقيق التنمية المستدامة، إذ يمثل الموضوع الاستراتيجي أحد أدوات الإدارة لمواجهة هذه التحديات، وإن المنظمات العاملة بمنظور الموضوع الاستراتيجي تستطيع التغلب على منافسيها بتميزها عن طريق التفوق بالأداء. تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث تمهيداً للمعالجة البحثية من خلال التساؤلات

الآتية:

١. هل تتبنى الجامعات المبحوثة الموضوع الاستراتيجي بدلالة أبعاده؟
٢. هل تتباين الجامعات المبحوثة في تبنيها لأبعاد الموضوع الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث:

البحث يستمد أهميته من الموضوع الذي يقوم بمعالجته وكذلك الميدان الذي تم اختياره للبحث، وعلى النحو الآتي:

١. تقديم إطار نظري للموضوع الاستراتيجي لإدارة الجامعات المبحوثة والذي يُمكن الاستفادة منه علمياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية المكمل للبحث الحالي.
٢. التعريف بأهمية الموضوع الاستراتيجي للجامعات المبحوثة، ومساهمة في التنفيذ الاستراتيجي الصحيح لاستراتيجيات المنظمات.

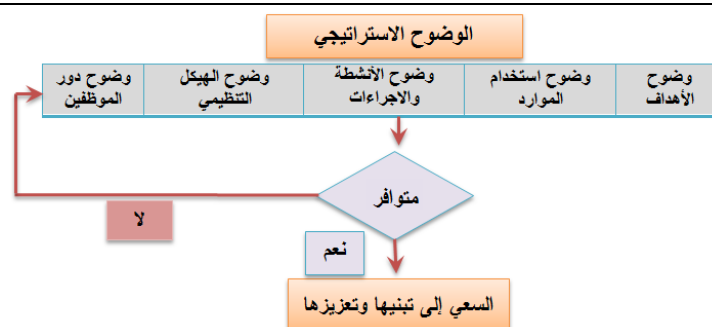
ثالثاً: أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث الحالي، بما يأتي:

١. التعرف على مستوى توافر أبعاد الموضوع الاستراتيجي من حيث وجودها ومدى إمكانية العمل بها.
٢. توظيف الإطار النظري للبحث لتشكيل أبعاد الموضوع الاستراتيجي وأختبارها ميدانياً.
٣. تقديم مجموعة من المقترحات لتعزيز الموضوع الاستراتيجي على وفق الاسس العلمية.

رابعاً: مُخطط البحث الفرضي:

في ضوء ما تم التطرق إليه في الإطار المنهجي للبحث، وتحقيقاً لأهدافه، اعتماداً على الإطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث، تم إعداد مُخطط البحث الفرضي والموضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي واختباراً لمُخططة وتحقيقاً لأهدافه، أعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يمتلك المبحوثين في الجامعات أبعاد الوضوح الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

سادساً: منهج البحث:

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات، واستخدام استمارة الاستبانة، وفيما يأتي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

١. أساليب جمع البيانات:

الباحثان أعتمدا على مصدرين لجمع البيانات هما:

أ. المصادر الثانوية: مراجعة المصادر العربية والأجنبية والمتضمنة: الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات، المنشورات، المجلات العلمية، المواقع الالكترونية الموجودة على شبكة (Internet) ذات العلاقة بموضوع البحث.

ب. المصادر الأولية: أعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، وهي من أكثر أدوات البحث العلمي استعمالاً، كما وتُعد من أفضل الوسائل لجمع البيانات عن مجتمع البحث وكذلك ملائمتها للبحث الحالي من حيث الجهد والإمكانات.

٢. تصميم استمارة الاستبانة:

صُممت الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية توضح أبعاد الوضوح الاستراتيجي التي يتم توضيحها بالجدول (1).

الجدول (1) تصميم الاستبانة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
الوضوح الاستراتيجي	وضوح الأهداف	X ₁ -X ₅	(Ritchie & Puente, 2008)
	وضوح استخدام الموارد	X ₆ -X ₁₀	
	وضوح الأنشطة والإجراءات	X ₁₁ -X ₁₅	
	وضوح الهيكل التنظيمي	X ₁₆ -X ₂₀	
	وضوح دور الموظفين	X ₂₁ -X ₂₅	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٣. اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

تم اختبار الاستبانة على وفق عدد من المراحل، وكما يأتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري: هذا النوع من الصدق يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يُطبق عليهم ومدى علاقتها بالمتغيرات أو الأبعاد المبحوثة التي يقيسها، ومدى اتفاقه مع إطار المجتمع قيد البحث والذي صُممت من أجله الاستبانة، والامكانات المفترض توافرها من أجل التطبيق الصحيح (عبد الرحمن، ٢٠٠٨: ١٩٩)، وللتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، عمد الباحثان بعد الإنتهاء من إعدادها إلى تقديمها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من مدى صحة فقرات الاستبانة وملاءمتها للبحث وأهدافه.

ب. اختبارات الثبات: ويُقصد به قدرة الاستبانة على إعطاء النتائج نفسها عند تطبيقها على نفس العينة بفارق من الزمن (عبد الرحمن، ٢٠٠٨: ١٧٧)، كما يعني أن الاسئلة جميعها تصب في غرض عام يُراد قياسه واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992: 144)، ويُستخدم معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الإتساق الداخلي لفقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده، إذ ينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تُعد ذات اتساق داخلي مقبول، أما إذا كانت أقل من ذلك يُعد الإتساق الداخلي ضعيفاً ولا تصل إلى مستوى مقبول من الثبات (Hair, et.al., 2010: 775). والجدول (2) يوضح اختبار كرونباخ الفا والثبات المركب، وكما يأتي:

الجدول (2) اختبارات الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب

متغيرات الدراسة	الثبات المركب (معامل ثبات العامل)	كرونباخ الفا
وضوح الأهداف	0.800	0.799
وضوح استخدام الموارد	0.872	0.863
وضوح الأنشطة والإجراءات	0.811	0.807
وضوح الهيكل التنظيمي	0.762	0.750
وضوح دور الموظفين	0.847	0.842

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

ت. أساليب التحليل الإحصائي:

استعان الباحثان بالبرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.26) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة للبحث منها: (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، قياس الاستجابة، ومعامل الفا كرونباخ ومعامل الفا المركب، تحليل التباين الاحادي ((ANOVE)).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الموضوع الاستراتيجي:

إن الموضوع الإستراتيجي هو منهج متكامل كونه يستثمر مهارات القيادة بوضع استراتيجيات واضحة الشكل وتتلاءم مع ظروفها من أجل تحقيق التواصل مع القضايا الاستراتيجية لضمان وإدراك المدراء والافراد العاملين فيها بالروابط بين الاعمال الفعلية والنتائج التي يرغبون في الوصول إليها (Ritchie & Puente, 2008: 510)، كما ويعني وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد اتجاهها الاستراتيجي لضمان نجاح المنظمة والتعبير عنه بمجموعة اهداف تحدد لجميع المستويات الادارية وضمان الاولوية والموارد والتركيز على تحقيق الاهداف الموضوعية (١٠٥)

(Fadden & Lawson,2013:20)، وهو مفهوم معاكس للغموض الاستراتيجي إذ يعكس الموضوع والتكيف السريع والتواصل الفاعل والتنفيذ الصحيح لاستراتيجيات المنظمة (Mccarthy, 2014:2)، وبحسب اطلاع الباحثان على الأدبيات السابقة للموضوع الاستراتيجي وجد انه لم يكتب فيه إلا الشيء القليل، لذا حاولنا إعطاء تصور عنه قدر المستطاع، والجدول (3) يظهر بعض مفاهيم الموضوع الاستراتيجي.

الجدول (3) مفاهيم الموضوع الاستراتيجي وفقاً لآراء بعض الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	تعريف الموضوع الاستراتيجي
١	Ritchie & Puente,2008:510	يعد منهج متكامل كونه يستثمر مهارات القيادة بوضع استراتيجيات واضحة ومفهومة من أجل تحقيق التواصل مع القضايا الاستراتيجية لضمان وإدراك المديرين والافراد العاملين فيها بالروابط بين الاعمال الفعلية والنتائج التي يرغبون في الوصول اليها.
٢	Burton,et.al.,2016:7	الفهم لدى الموظفين حول الرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجيات والفرص والتحديات والاولويات والواقع التنافسي للمنظمة والدرجة التي يدرك فيها الموظفون خط الرؤية بين وظائفهم والسوق الذي يعملون فيه على خلفية استراتيجية المنظمة.
٣	Covin,et.al.,2020:2	المدى الذي تكون فيه قيم المنظمة ومهامها واهدافها واضحة لإدارة المشاريع الخاصة بالمنظمة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في متنه.

بناءً على ذلك يعرف الباحثان مفهوم الموضوع الاستراتيجي بأنه: المنهج المتكامل الذي يحقق الترابط التنظيمي والفهم المشترك ويعزز الاداء المنظمي من خلال وضوح الاهداف واستخدام الموارد والانشطة والاجراءات والادوار وتطوير استراتيجيات وطرق تنفيذها.

ثانياً: أبعاد الموضوع الاستراتيجي:

١. وضوح الأهداف (Clarity of Goals):

الاهداف تمثل الوسيلة لتحديد السبب الذي وجدت من أجله المنظمة وما تسعى للوصول اليه، وأنشاء هدف واضح وتحديد أولوياته يساعد في تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق الذي أشترك بوضع هذه الأهداف (Bang,et.al.,2010:259)، أن أدراك الموظفين أهدافاً واضحة يجعلهم قادرين على إدراك نوايا المنظمة على نحو افضل مما يؤدي الى زيادة مشاعر الارتباط بالمنظمة (Hansen & Kjeldsen,2018:558)، وكذلك تمثل التزاماً ادارياً يحقق اهداف محددة في مدة زمنية محددة لتحقيق نتائج ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمها الرئيسية، وهي القصد الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي القوي بعيد الامد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق الريادة في مجال معين او مكانة محددة أو تأسيس ثقافة إيجابية للمنظمة (Thompson & Strickland,2011:46)، إذ أن الاهداف الغامضة تسبب ضغوط تعيق قدرة الفرد على العمل بفاعلية وتولد توتر بين المديرين والمؤوسين لانهم يحتاجون وقتاً أطول في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم في أداء مهامهم لان المعلومات المتعلقة بأدوارهم غير كافية، أما اذا تم توصيل المعلومات لهم وتوضح ادوارهم على نحو فاعل فإن الموظفين يفهمون بالضبط ما هو مطلوب منهم ومن ثم يعرفون كيف ترتبط مهامهم وأدوارهم بالغرض من المنظمة (Bosselut,et.al.,2012: 345).

استناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان أن وضوح الأهداف: هو أن يعرف الموظفين بالضبط كيف يعملون ويفهمون كيف يُسهمون في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ويتحقق ذلك عندما تضع قيادة المنظمة أهداف محددة ومفهومة قابلة للتنفيذ.

٢. وضوح استخدام الموارد (Clarity of Resource Use):

تمثل الموارد جميع الأصول التي تحصل عليها المنظمة وتوظفها من أجل تحقيق أهدافها (Özbağ,2013:10)، ومدى امتلاك المنظمة موارد فريدة سواء كانت (بشرية، مادية، مالية) واستعمال هذه الموارد على نحو امثل وواضح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ambrosini & Bowmaq,2009:29)، وفهم المديرين امكانات مواردهم التي تولد قيمة بشكل واضح وكيفية ادارة هذه الموارد والمشاركة في بناء استراتيجيات تمكنهم من تحقيق مواقع تنافسية للمنظمة في البيئة التي تعمل بها (Schmidt & Keil,2013:207)، إذ يُعد المورد البشري مورداً استراتيجي ذو قيمة ويمثل استثماراً مهماً للمنظمة ويمكن ان يكون مصدراً للقوة التنافسية عندما يدار بصورة فاعلة ومهام واضحة، مما يعزز لديه الولاء والالتزام التنظيمي ومن ثم يضيف قيمة لأداء المنظمة ويمكنها من تحقيق أهدافها (Coda,et.al.,2009:17).

وفقاً لما تقدم يعرف الباحثان وضوح استخدام الموارد بأنه مدى قدرة المنظمات على استغلال الموارد المختلفة وتنظيمها وإدارتها بوضوح وتحقيق التوازن في احتياجاتها من تلك الموارد بغية تحقيق الأهداف.

٣. وضوح الأنشطة والاجراءات (Clarity of Activities and Procedures):

هو ان تكون الأنشطة والاجراءات التي تتبعها المنظمة تعبر عن ما ترغب في تحقيقه ويجب ان تصمم بشكل يمكن من استخدام مواردها لتعزيز مكانتها ورفع قيمتها والتفوق على غيرها (Adams,2005:26)، وأن هذه الأنشطة تحتاج ان تكون واضحة لان تحقيقها يرتبط بتخصيص موارد و تحديد مقدار ما تنفقه المنظمة لكل نشاط من انشطتها المختلفة (Drury,2013:264)، وتتحقق الأنشطة من خلال مجموعة الإجراءات تُحدد كيفية القيام بأي مهمة او اداء اي خطوة بالتفصيل (Kim,et.al.,2020:3)، وإن إجراءات العمل التي تتبعها المنظمات تعبر عن ما ترغب في تحقيقه ويجب ان تصمم بشكل يساعد في استخدام الموارد لتعزيز مكانتها ومن ثم تسعى وبصورة جدية الى توليد إجراءات تمكنها من استغلال مواردها على نحو افضل وكلما كانت الاجراءات واضحة وتتسم بالتناسج والانسجام مع الاقسام والمستويات المختلفة اصبحت اكثر فاعلية وقدرة على التكيف من التغيرات البيئية المحتملة (Azuayi,2016:2).

ويرى الباحثان أن وضوح الأنشطة والإجراءات، هي الأسلوب الذي تستخدمه المنظمات من أجل تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفاعلية، إذ تحرص أغلب المنظمات على إعداد دليل يوضح الإجراءات اللازمة لكل عملية تم إنجازها داخل المنظمة، عبر إجراءات مفسرة بشكل صحيح

٤. وضوح الهيكل التنظيمي (Clarity of The Organizational Structure):

الترتيب الرسمي لأدوار العمل في المنظمة وآلية الادارة وتكامل العمل ووضوح محتوى ونوعية علاقات الأنشطة التنظيمية المشتركة لتحقيق اهداف المنظمة (Bai,et.al.,2017:622)، هو الخارطة التنظيمية والمتمثل بالمخطط أو الرسم البياني الخاص بالمنظمة، وهي تمثيل بياني لكافة أنشطة وعمليات المنظمة، إذ تستطيع هذه الخارطة اعطاء فكرة واضحة عن كافة عمل اقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعض (Daft,2009:59)، وللهاكل التنظيمية عدة انواع (١٠٧)

تتمكن من خلالها المنظمات من تحقيق اهدافها بالاعتماد على الهيكل المناسب لها اما هيكل آلي يلائم البيئات المستقرة، لأن ما يميزه تركيزه على القواعد والاجراءات مع وجود هيمنة لهرمية السلطة، او هيكل عضوي يلائم البيئات التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد لأنه يعتمد على اللامركزية وانظمة أكثر تكيفية ومرونة (Zhang & Dilt,2004:190).

ويعرف الباحثان وضوح الهيكل التنظيمي على أنه، الوضوح في توزيع الأدوار والسلطة والمسؤولية وآليات التنفيذ الرسمية وانماط التفاعل لأجل بلوغ الأهداف التنظيمية.

٥. وضوح دور الموظفين (Clarity of Employee Roles):

يمثل الدور مجموعة توقعات حول السلوك المطابق لموقف معين في المجتمع في حين وضوح دور الموظفين هو مدى التعبير بوضوح عن مجموعة من الأنشطة المتوقعة من الفرد ومن ثم إيصال اهداف عمل الموظف ومسؤولياته على نحو واضح، وهذا ينعكس على تمكين الموظف من الاداء بشكل أكثر كفاءة، لان ادوارهم ستكون محددة وواضحة ويعرفون ما هو متوقع منهم، ويتوقع منهم تنفيذ المهام وتقديم الخدمات بجودة عالية (Onuoha,et.al.,2016:11)، وكلما كان دور الوضوح منخفض كان غموض الدور اكبر والذي قد يمنع الموظفين من اداء مهامهم بسبب نقص التوجيه او المعلومات او الموارد او اي مزيج منها وهذا الغموض يمثل عامل ضغط وعقبات خارج سيطرتهم ولا يمكن التغلب عليها وهذا يشعرهم بأنهم يواجهون مطالب متناقضة و متضاربة، مما يؤدي الى تأثيرات سلبية على المواقف الوظيفية (Dawson,et.al.,2016:397)، وعندما يعطي الموظفون انطباعاً بأنهم مشوشون ومحبطون فمن المرجح ان يفسر اعضاء مجموعة العمل الآخرين هذه السلوكيات على انها عدم القدرة او الرغبة في تحمل جزء من عبء العمل في بيئة عمل عالية الضغط، إذ تكون مستويات التوتر مرتفعة ومن ثم فإن مساهمة الجميع مطلوبة لإنجاز الاعمال (Raub,et.al.,2021:3).

تأسيساً على ما تقدم يُعرف الباحثان وضوح دور الموظفين، بأنه قدرة موظفي المنظمات على معرفة مسؤولياتهم وصلاحياتهم ومقدار الجُهد المطلوب منهم لأتجاز مهام وظائفهم بمشاركة والتزام ورضا عالي.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:

أولاً: وصف أبعاد الوضوح الاستراتيجي:

اعتمد الباحثان على خمسة أبعاد لقياس الوضوح الاستراتيجي وهي (وضوح الاهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين) وذلك باستخدام " (25) عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي وصف لهذه الأبعاد من وجهة نظر التدريسيين عينة البحث:

١. وضوح الأهداف:

يتبين من معطيات الجدول (4) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح الأهداف في الجامعات المبحوثة للعبارات (X1-X5)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (7.76%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الأهداف، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الأهداف (17.1%)، أما عن نسبة الإجابات (١٠٨)

أتفق نوعاً ما فهي (12.14%)، وكان الوسط الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (0.876)، وبمعامل اختلاف قدره (31.509%)، وبلغت نسبة الاستجابة لبُعد وضوح الأهداف (76.12%). كما وأن فقرة (X3) والتي تمثل تعتمد إدارة الكلية مؤشرات واضحة لقياس الأداء حصلت على أعلى نسبة استجابة (81.8%) وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدره (1.162) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (28.410%)، في حين أن فقرة (X2) حققت أقل نسبة استجابة ما قدرة (68.8%) الذي يمثل تصيغ إدارة الكلية إستراتيجياتها على نحو يمكنها من التنفيذ، وبوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.309) وبمعامل اختلاف قدرة (38.052%).

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد وضوح الأهداف

الفقرات	مقياس الاستجابة												نسبة الاستجابة	
	اتفق بشدة		اتفق نوعاً ما		اتفق		لا أتفق		لا أتفق بشدة		معامل الاختلاف	الانحراف المعياري		الوسط الحسابي
	5	4	3	2	1	ت	%	ت	%					
X1	137	39.2	128	36.7	36	10.3	23	6.6	25	7.2	30.076	1.185	3.94	78.8
X2	79	22.5	125	35.4	63	18.7	35	10	47	13.4	38.052	1.309	3.44	68.8
X3	172	49.3	100	28.7	34	9.7	24	6.9	19	5.4	28.410	1.162	4.09	81.8
X4	100	28.8	132	37.6	49	14	53	15.3	15	4.3	31.239	1.159	3.71	74.2
X5	109	31.2	155	44.4	28	8	37	10.7	20	5.7	29.776	1.146	3.85	77
المعدل العام	119	34.2	128	36.56	210	12.14	34	9.9	126	7.2	31.509	0.876	38.1	76.12
المجموع		70.76				12.14			17.1					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

٢. وضوح استخدام الموارد:

تُظهر معطيات الجدول (5) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح استخدام الموارد في الجامعات المبحوثة للعبارة (X6-X10)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (65.84%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح استخدام الموارد، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح استخدام الموارد (20.16%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (14%)، وكان الوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (1.025) وبمعامل اختلاف قدرة (34.937%)، وبلغت نسبة الاستجابة (73.5%). كما وأن فقرة (X7) التي تمثل تهتم إدارة الكلية بإدارة البنى التحتية من أجل تحسين فاعلية خدماتها حصلت على أعلى نسبة استجابة (78.2%) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (1.122) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (28.695%)، في حين أن فقرة (X9) حققت أقل نسبة استجابة ما قدرة (64.8%) الذي يمثل تحفاظ إدارة الكلية على الملاكات التدريسية الكفوة عن طريق التقدير الخاص بها وبوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.426) وبمعامل اختلاف قدره (44.012%).

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لُبعد وضوح استخدام الموارد

نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73	36.739	1.341	3.65	11.2	39	11.4	40	12	42	32.1	11	33.3	116	X6
78.2	28.695	1.122	3.91	6	21	5.4	19	15.2	53	38.1	133	35.3	123	X7
78	31.410	1.225	3.90	6.6	23	9.7	34	11.7	41	31.3	109	40.7	142	X8
64.8	44.012	1.426	3.24	19.2	67	12.9	45	14.6	51	31.5	110	21.8	76	X9
73.6	33.831	1.245	3.68	8.9	31	9.5	33	16.5	58	34.7	121	30.4	106	X10
73.5	34.937	1.025	3.68	10.38	36.2	9.78	34.2	14	49	33.54	96.8	32.3	112.6	المعدل العام
				20.16				14		65.84				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

3. وضوح الأنشطة والإجراءات:

تعكس معطيات الجدول (6) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات في الجامعات المبحوثة للعبارة (X11-X15)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (83.9%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات (9.86%) وهي نسبة ضئيلة بالنسبة لآراء الأفراد المبحوثين، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (6.24%)، وكان الوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (0.815) وبمعامل اختلاف قدرة (24.828%)، وبلغت قيمة نسبة الاستجابة (83.04%). كما أن فقرة (X12) التي تُمثل تُجري إدارة الكلية تعديل مستمر للأنشطة والإجراءات وفق الديناميكية الجديدة حصلت على أعلى نسبة استجابة (8.6%) وبوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري قدره (0.935) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (21.845%)، في حين أن فقرة (X15) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (79%) الذي يُمثل تُحدد إدارة الكلية الإجراءات المُتبعة لأنجاز المهام بصورة ناجحة وسليمة وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.057) وبمعامل اختلاف قدرة (26.759%).

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لُبعد وضوح الأنشطة والإجراءات

نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.6	26.913	1.125	4.18	5.4	19	6.3	22	4	14	33	115	51.3	179	X11
85.6	21.845	0.935	4.28	2	7	5.2	18	6	21	36.7	128	50.1	175	X12
81.8	23.838	0.975	4.09	2.8	10	6	21	8	28	45.4	158	37.8	132	X13
85.2	24.788	1.056	4.26	4.4	15	4.9	17	5.4	19	30.9	108	54.4	190	X14
79	26.759	1.057	3.95	4.6	16	7.7	27	7.8	27	48.1	168	31.8	111	X15
83.04	24.828	0.815	4.15	3.84	13.4	6.02	21	6.24	21.8	38.82	135.4	45.08	157.4	المعدل العام
				9.86				6.24		83.9				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

٤. وضوح الهيكل التنظيمي:

يُشير الجدول (7) على وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح الهيكل التنظيمي في الجامعات المبحوثة للعبارة (X16-X20)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (85.32%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الهيكل التنظيمي، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح الهيكل التنظيمي (7.1%) وهي نسبة ضئيلة جداً بالنسبة لآراء الأفراد المبحوثين، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (7.58%)، وكان الوسط الحسابي (4.21) والانحراف المعياري (0.701) وبمعامل اختلاف (22.496%)، وبلغت قيمة نسبة الاستجابة (84.16%). كما أن فقرة (X19) التي تُمثل تتوافر في الهيكل التنظيمي للكلية المرونة الكافية لمواجهة التحديات حصلت على أعلى نسبة استجابة (86.2%) وبوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري قدره (0.865) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (20.069%)، في حين أن فقرة (X20) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (81.6%) الذي يُمثل يشجع الهيكل التنظيمي للكلية العمل الفرقي والتعاون بمختلف المستويات وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.979) وبمعامل اختلاف قدرة (23.995%).

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد وضوح الهيكل التنظيمي

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	اتفق بشدة				لا اتفق				اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة	
	1		2		3		4		5					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
X16	85.8	25.594	1.098	4.29	4	14	7.2	25	4.3	15	24.9	87	59.6	208
X17	82.8	22.729	0.941	4.14	2	7	4.6	16	12.3	43	39.5	138	41.6	145
X18	84.4	20.094	0.848	4.22	2	7	3.4	12	4.9	17	49.9	174	39.8	139
X19	86.2	20.069	0.865	4.31	1.7	6	2.9	10	7.7	27	38.4	134	49.3	172
X20	81.6	23.995	0.979	4.08	4	14	3.7	13	8.7	31	47	164	36.6	127
المعدل العام	84.16	22.496	0.701	4.21	2.74	9.6	4.36	15.2	7.58	26.6	39.94	139.4	45.38	158.2
المجموع					7.1				7.8		85.32			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

٥. وضوح دور الموظفين:

يُظهر الجدول (8) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد وضوح دور الموظفين في الجامعات المبحوثة للعبارة (X21-X25)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (68.56%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح دور الموظفين، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد وضوح دور الموظفين (19.58%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (11.86%)، وكان الوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (1.006) وبمعامل اختلاف قدرة (34.116%)، وبلغت نسبة الاستجابة (75.68%). كما وأن فقرة (X23) وتُمثل يُدرك التدريسيين في الكلية ما مطلوب منهم إنجازهِ والقيام به حصلت على أعلى نسبة استجابة (81.8%) وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدره (1.233) كما بلغت نسبة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (30.146%)، في حين أن فقرة (X24) حققت أقل نسبة استجابة ما (١١١)

قدرة (70.2%) الذي يمثل تمتلك إدارة الكلية العدد المناسب من التدريسيين لأنجاز الأعمال، وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.321) وبمعامل اختلاف قدرة (1.321%).

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لبُعد وضوح دور الموظفين

نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
				1		2		3		4		5		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.6	35.380	1.302	3.68	10.3	36	10.6	37	11.7	41	35.2	123	32.2	112	X21
80	29.975	1.199	4.00	6.3	22	7.4	26	11.5	40	29.5	103	45.3	158	X22
81.8	30.146	1.233	4.09	6	21	8.9	31	9.2	32	22.3	78	53.6	187	X23
70.2	37.635	1.321	3.51	10.9	38	14.6	51	14	49	33.2	116	27.3	95	X24
72.8	37.445	1.363	3.64	11.7	41	11.2	39	12.9	45	29.4	103	34.8	121	X25
75.68	34.116	1.006	3.78	9.04	31.6	10.54	36.8	11.86	41.4	29.92	104.6	38.64	134.6	المعدل العام
				19.58				11.86		68.56				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

إن الجدول (9) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الإستراتيجي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات المبحوثة عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة تبين لنا أن أهم أبعاد مُتغير الوضوح الإستراتيجي نسبياً هو بُعد وضوح الهيكل التنظيمي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.21) وانحراف معياري (0.701) ومعامل الاختلاف قدرة (22.496%) ونسبة استجابة بلغت (84.16%)، في حين أن بُعد وضوح استخدام الموارد تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.68) والانحراف المعياري (1.025) ومعامل اختلاف قدره (34.937%) ونسبة استجابة قدرها (73.5%).

وللإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بـ "يملك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة أبعاد الوضوح الإستراتيجي" لا بد من القيام بتحديد مستويات توافر الأبعاد من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات المبحوثة، وكما يأتي:

الجدول (9) الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الإستراتيجي من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات المبحوثة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	المرتبة
1	وضوح الأهداف	3.81	0.876	31.509	76.12	الثالثة
2	وضوح استخدام الموارد	3.68	1.025	34.937	73.5	الخامسة
3	وضوح الأنشطة والإجراءات	4.15	0.815	24.828	83.04	الثانية
4	وضوح الهيكل التنظيمي	4.21	0.701	22.496	84.16	الأولى
5	وضوح دور الموظفين	3.78	1.006	34.116	75.68	الرابعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

نلاحظ من الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لأبعاد الوضوح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر التدريسيين وترتيبها. تأسيساً على ما سبق فإن الجدول (9) يبين أبعاد الوضوح الإستراتيجي الخمسة وترتيبها، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "يُمكن تمثيل مؤشرات القياس الوضوح

الإستراتيجي بخمسة أبعاد مرتبطة مع بعضها تتمثل بـ(وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين)".

ثانياً: تحليل التباين:

إجراء الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل التعرف على الفروقات المعنوية لأراء التدريسيين على مستوى كل بُعد من أبعاد الوضوح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة، إذ أن الفرضية الثانية تنص على "يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة". والموضحة في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج تحليل التباين لتحديد الفروق بين استجابات المبحوثين في الجامعات الأربعة تجاه الوضوح الإستراتيجي

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
وضوح الأهداف	Between Groups	4.456	3	1.485	1.951	0.121
	Within Groups	262.641	345	0.761		
	Total	267.098	348			
وضوح استخدام الموارد	Between Groups	3.082	3	1.027	0.976	0.404
	Within Groups	362.991	345	1.052		
	Total	366.073	348			
وضوح الأنشطة والإجراءات	Between Groups	6.640	3	2.213	3.396	0.018
	Within Groups	224.830	345	0.652		
	Total	231.469	348			
وضوح الهيكل التنظيمي	Between Groups	1.233	3	0.411	0.834	0.476
	Within Groups	169.908	345	0.492		
	Total	171.141	348			
وضوح دور الموظفين	Between Groups	3.980	3	1.327	1.314	0.269
	Within Groups	348.216	345	1.009		
	Total	352.196	348			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

تبين نتائج تحليل التباين أن جميع الأبعاد الفرعية للوضوح الإستراتيجي باستثناء بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات كانت ذات فروقات غير معنوية بين الجامعات الأربعة، إذ كانت اقيام (F) لُبُعد وضوح الأهداف بقيمة (1.951) عند مستوى معنوية (0.121)، وكانت لُبُعد وضوح استخدام الموارد (0.976) بمستوى معنوية (0.404)، ولُبُعد وضوح الهيكل التنظيمي (0.834) عند مستوى معنوية (0.476)، ولُبُعد وضوح دور الموظفين (1.314) عند مستوى معنوية (0.269) وهي جميعها قيمة غير معنوية، وفي هذا دلالة على عدم وجود فروقات معنوية في آراء المبحوثين باختلاف الجامعات التي ينتمون إليها.

أما بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات فقد كانت قيم تحليل التباين تشير إلى وجود فروقات معنويات في اجابات المبحوثين باختلاف الجامعات التي ينتمون إليها، إذ كانت قيمة (F) (3.396)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.018).

وللحصول على المزيد من التفاصيل ولبيان الفروقات التي حصلت في الجامعات تجاه هذا البُعد فقد تم إجراء اختبار (LSD) وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (11).

الجدول (11) اختبار LSD للفروقات المعنوية بين الجامعات المبحوثة وفقاً لبُعد وضوح الأنشطة والإجراءات

Multiple Comparisons					
LSD					
البُعد	الجامعة التي ينتسب اليها التدريسي	الجامعة التي ينتسب اليها التدريسي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
وضوح الأنشطة والإجراءات	كلية النور الجامعة	كلية الحدباء الجامعة	0.21407	0.11691	0.068
		جامعة التراث	0.04804	0.11873	0.686
		كلية دجلة الجامعة	0.19327	0.11921	0.106
	كلية الحدباء الجامعة	كلية النور الجامعة	0.21407	0.11691	0.068
		جامعة التراث	0.26211*	0.12931	0.043
		كلية دجلة الجامعة	0.40733*	0.12975	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26).

يتضح عن طريق جدول المقارنات باستخدام اختبار LSD بأن الفروقات المعنوية فيما يخص بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات تركز في التباين بين كلية الحدباء الجامعة مع جامعة التراث وكلية دجلة الجامعة وبمستوى معنوية (0.043) و (0.002) على التوالي، أما كلية النور الجامعة فلم يكن هناك فرق في استجابات الأفراد المبحوثين فيها عن بقية الأفراد المبحوثين من الكليات الثلاثة الأخرى، علماً أن الفروقات كانت لصالح جامعة التراث وكلية دجلة الجامعة، أي أن الأوساط الحسابية كانت لصالحهما من ناحية الوسط الحسابي.

نلاحظ مما تقدم أن التباين في أبعاد الوضوح الاستراتيجي بين الجامعات المبحوثة كان غير معنوي وهذا يعني أنه لا يوجد تباين معنوي في تبني أبعاد الوضوح الاستراتيجي لدى إدارة الجامعات المبحوثة، باستثناء بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات الذي كانت نتيجة التباين له معنوية، وعند إجراء الاختبار البعدي LSD وجد أن الفروقات كانت لصالح جامعة التراث وكلية دجلة مقارنة مع كلية النور الجامعة وكلية الحدباء الجامعة.

تأسيساً على ما تقدم فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "لا تتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تُبين نتائج وصف وتشخيص أبعاد الوضوح الاستراتيجي أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة بهذه الأبعاد في الجامعات المبحوثة.

٢. بينت نتائج الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة أن أهم أبعاد متغير الوضوح الاستراتيجي نسبياً هو بُعد وضوح الهيكل التنظيمي والذي كان في المرتبة الأولى، يليه بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فكانت لبُعد وضوح الأهداف، في حين كان بُعد وضوح دور الموظفين في المرتبة الرابعة. وأخيراً حصل بُعد وضوح استخدام الموارد على المرتبة الخامسة، مما يدل على أن عينة الدراسة حددت ترتيب أبعاد الوضوح الاستراتيجي حسب أهميتها في الجامعات المبحوثة، وأن تطبيقها على المستوى العملي يكون بهذا الترتيب.

٣. أظهرت نتائج تحليل التباين أن هناك فروقات معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة، جامعة التراث، كلية النور الجامعة، كلية دجلة الجامعة، كلية الحدياء الجامعة، تجاه تبني أبعاد الوضوح الاستراتيجي، والفروقات جميعها غير معنوية باستثناء بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات الذي كانت نتيجة معنوية، وعند إجراء الاختبار البعدي LSD وجد أن الفروقات كانت لصالح جامعة التراث وكلية دجلة، مما يدل على أن آراء أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة تجاه بُعد وضوح الأنشطة والإجراءات كانت مختلفة، مقارنة مع كلية النور الجامعة وكلية الحدياء الجامعة.

٤. من خلال النتائج يلاحظ أن التدريسيين في الجامعات المبحوثة على معرفة بأهمية الوضوح الاستراتيجي في تقديم رؤية واضحة لاتجاه عمل المنظمة عبر أبعاده، إذ كان أهم هذه الأبعاد هو بُعد الهيكل التنظيمي والذي حقق المرتبة الأولى لأهميته في تحقيق الانسجام والاتساق الانسيابية في العمل والمرتبة الأخيرة لبُعد استخدام الموارد والذي وضوحه يمكن الاستخدام الأمثل للموارد وبما يجنب الهدر ويخفض التكاليف ولاسيما وأن الجامعات الأهلية تمثل جانباً استثمارياً وأن خفض الكلف يمثل جزء رئيس من تحقيق الأرباح والتفوق على الغير.

ثانياً: المقترحات:

يتطلب من إدارة الجامعات الأهلية تطبيق منهج متكامل للوضوح الاستراتيجي وفي مختلف المستويات التنظيمية، إذ لا يقتصر تطبيقه في المستويات الاستراتيجية لأنه يضمن وضوح كافة أعمال الجامعة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية عن طريق الآتي:

١. على إدارة الجامعات الأهلية الاهتمام بوضع أهداف إستراتيجية واضحة وتعزيزها، والاعلان عن الأهداف الرئيسية والفرعية لها لأن الأهداف الواضحة تمكن التدريسيين من تجنب الإساءة في تفسير أهدافها مما يسهم في تحقيقها بسرعة وكفاءة، فضلاً عن الاهتمام بوضوح باستخدام الموارد التي تمتلكها الجامعات على نحو واضح يُجنب الهدر فيها، وضع أنشطة وإجراءات واضحة وبما يُحقق حالة من التناغم الانسجام بين التدريسيين ومن ثم يفهمون ما مطلوب منهم.
٢. على إدارة الجامعات الأهلية تعزيز الوضوح في الهيكل التنظيمي عن طريق امتلاك خارطة تنظيمية توضح خط السلطة وسلسلة الأوامر، وأن تمكين تدريسيها من المشاركة في فهم متطلبات تحقيق الأهداف، الأمر الذي يعزز من مقدراتهم ويجعل أدوارهم أكثر وضوحاً ويفهمون ما مطلوب منهم، وإن هذه المشاركة تُحقق لهم الرضا الوظيفي مما يسهم في انخفاض معدل دوران العمل، فضلاً عن خفض الكلف عند أدنى مستوى وتحسين الأداء.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. عبدالرحمن، سعد، ٢٠٠٨، القياس النفسي النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

2. Adams J. (2005). Successful strategic planning: creating clarity. Journal of Healthcare Information Management, 19(3), 24-31.
3. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. International journal of management reviews, 11(1), 29-49.

4. Azuayi, Robert, (2016) The use of resources and information within corporations," stats, and author profiles for this publication,p(1-8).
5. Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia engineering*, 174(5), 621-629.
6. Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261.
7. Bosselut, G., Heuzé, J. P., Eys, M. A., Fontayne, P., & Sarrazin, P. (2012). Athletes' perceptions of role ambiguity and coaching competency in sport teams: A multilevel analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(3), 345-364.
8. Burton, Keith & Gary Grates & Bruce Berger, & Sarab Kochhar. (2016). The Case for Workforce Organizational Clarity Alignment & Belief, Institute for Public Relations. *Journal of Intellectual Property Rights*, 7(2), 1-27.
9. Coda, R., César, A. M. R. V. C., Bido, D. D. S., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(1, art. 2), 15-33.
10. Covin, J. G., Garrett Jr, R. P., Kuratko, D. F., & Shepherd, D. A. (2020). Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 1-21.
11. Daft, R. L. (2009). *Organization theory and design*, (10th ed). Mason, South-Western College, Ohio, USA.
12. Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 397-415.
13. Drury, C. M. (2013). *Management and cost accounting*, (3rd ed), Chapman & Hall Ltd, London, UK.
14. Fadden, Richard. B. & Lawson, General T.J. (2013), "Charte du renouvellement de la Defense- Ministere de la Defense nationale et Forces armees canadiennes ,p(1-27).
15. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Canonical correlation: A supplement to multivariate data analysis*, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed), Pearson Prentice Hall Publishing, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
16. Hansen, J. R., & Kjeldsen, A. M. (2018). Comparing affective commitment in the public and private sectors: a comprehensive test of multiple mediation effects. *International Public Management Journal*, 21(4), 558-588.
17. Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). The impact of employees' perceptions of strategic alignment on sustainability: an empirical investigation of Korean firms. *Sustainability Journal*, 12(10), 4180, 1-23.
18. McCarthy, Kevin (2014) "What is the concept of strategic clarity in companies and what are its dimensions and strategies?" <https://www.startups.com> .
19. Onuoha, U. D., Ogunjinmi, T., & Owodunni, M. (2016). Role clarity, self-concept and job satisfaction of library personnel in selected university libraries in Ogun State, Nigeria. *Journal of Applied Information Science and Technology*, 9(2), 9-16.
20. Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, (1st ed), John Wiley & Sons, New York, USA.
21. Özbag, G. K. (2013). Resource based view, core competence and innovation: A research on Turkish manufacturing industry. *Scientific Research Journal*, 1(3), 9-17.
22. Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and

- performance of hospitality employees. International journal of hospitality management, 94(4), 1-8.
23. Ritchie-Dunham, J. L., & Puente, L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. Long Range Planning, 41(5), 509-529.
24. Schmidt, J., & Keil, T. (2013). What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. Academy of Management Review, 38(2), 206-228.
25. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2011). Strategic Management, Concepts and Cases, (2nded), PHI Learning Pvt, New Delhi, India.
26. Zhang, Y., & Diltz, D. (2004). System dynamics of supply chain network organization structure. Information Systems and e-Business Management, 2(2), 187-206.

