

استخدام الخرائط الاستراتيجية في تعزيز القيم التنظيمية دراسة تحليلية في مديرية تربية المثنى

**Using strategic maps to promote organizational values:
An analytical study in the Muthanna Education Directorate.**

م.د ستر كاظم حاجم المرشدي
MD Sattar Kazem Hajim Al
Morshedy
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المثنى
College of Administration and Economics
- Al-Muthanna University
satt.sky7@mu.edu.iq

م.د عباس عبد الخضير عبد الله الشعلان
M.D. Abbas Abdel Khudair Abdullah
Al Shaalan
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة المثنى
College of Administration and
Economics - Al-Muthanna University
abbass.kodur@mu.iq

المستخلص

استخدم الباحث الخرائط الاستراتيجية كوسيلة لترتيب القيم التنظيمية ومعرفة أيها أكبر تأثير على المنظمة، إذ تكمن مشكلة البحث في تحديد أي القيم هي الأهم في عمل المنظمة لايلانها اهتمام أكبر عند صياغة الاستراتيجية، لذا فالبحث يهدف الى الموازنة بين هذه القيم ومحاولة خلق توجه استراتيجي متجانس. إذ كانت الفرضية الرئيسية للبحث (ان الخرائط الاستراتيجية ترتبط ارتباط معنوي مع القيم التنظيمية وتؤثر عليها وبأماكنها ان تحدد أولوياتها)، لذا تم استخدام الاستمارة البالغ عددها (144) استمارة، تم توزيعها على العاملين في مديرية التربية وقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأخرى المتمثلة بتأثير الخرائط الاستراتيجية على ابعاد القيم التنظيمية (بعد الذكورة – الانوثة، وبعد الفردية – الجماعية، وبعد قوة المسافة، وبعد مدى التوجه، وبعد تجنب عدم اليقين)، الا انه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى (بان الخرائط الاستراتيجية تؤثر على بعد الذكورة – الانوثة)، وبرز النتائج، انه بالإمكان تعزيز القيم وتحديد أولوياتها باستخدام الخرائط الاستراتيجية كوسيلة لهذا الغرض، وعلى ضوء ذلك تم التوصية على تفعيل دور الخرائط الاستراتيجية لخلق توازن بين قيم المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الخرائط الاستراتيجية، القيم التنظيمية، مديرية التربية.

Abstract

The researcher used strategic maps as a means of arranging organizational values and finding out which one has the greatest impact on the organization, as the research problem lies in determining which values are the most important in the work of the organization in order to give it greater attention when formulating the strategy, so the research aims to balance these values and try to create a homogeneous strategic direction. As the main hypothesis of the research was (that the strategic maps are associated with a significant link with organizational values and affect them and can determine their priorities), so the (144) questionnaire was used, distributed to the workers in the Directorate of Education and accepting the main hypothesis and other sub-hypotheses represented by the influence of maps The strategy is based on organizational values dimensions (masculinity-femininity, individual-collective dimension, distance strength dimension, orientation dimension, and uncertainty avoidance dimension), but the first sub-hypothesis (that strategic maps affect the masculinity-femininity dimension) was rejected. Results: It is possible to promote values and prioritize them using strategic maps as a means for this purpose. In light of this, it was recommended to activate the role of strategic maps to create a balance between the values of the organization.

Keywords: strategic maps, organizational values, directorate of education.

1. المقدمة

تعد القيم من الموضوعات الحيوية التي لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنها، حيث تعد القيم المحرك الرئيسي لها ولأفرادها العاملين، إلا أن ما يختلف عليه الباحثين أي القيم هي الأهم وكيف يتم ترتيبها، ومن هنا يسعى البحث إلى تحديد فئة معينة من القيم التنظيمية والموازنة بينها كل حسب مجال عملها وتخصصها في المنظمة وتكاملها، وجميعها لها تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة.

إلا أن وبسبب تعدد مفاهيم القيم وأنواعها المختلف اقتصر البحث على مجموعة منها ضمن مجال العمل المراد بحثه، لذا تم استخدام مفهوم الخريطة الاستراتيجية كوسيلة لتصنيف وترتيب هذه القيم وتحديد أولوياتها، فالخريطة الاستراتيجية أداة تعمل على تنسيق تدفق الموارد المادية والمعنوية، والتي يمكن وفق المنظور الاستراتيجي للإدارة العليا أن تحدد وتوازن بين القيم لتعظيم عائدية المنظمة.

2. المنهجية العلمية للبحث

1.2. مشكلة البحث

تعاني بعض المنظمات من عدم قدرتها في تحديد القيم التنظيمية وأولوياتها أو الجمع بينها، والتي تختلف عادة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، مما يضعف الكثير من قابليتها التنظيمية ويؤدي إلى انخفاض الدافع المعنوي لدى كل من المالكين والموظفين والزبائن والموردين، ويثبط عزيمته المنظمة بشكل عام في التنافس، بسبب تداخل الكثير من الرؤى والرسائل الخاصة بالمنظمة، ولغرض تلافي هذا التداخل في العمل الاستراتيجي نحاول استخدام الخريطة الاستراتيجية لخلق تناسق بين القيم التنظيمية وأولويات تدفقها داخل المنظمة.

وفق لذلك، الباحث يحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- قدرة الخريطة الاستراتيجية على موازنة أهداف المنظمة المرتبطة بالقيم التنظيمية؟
- ب- قدرة الخريطة الاستراتيجية في ترتيب الأولويات بين القيم وتحديد أي منها هو ذو أهمية نسبية أكبر؟
- ت- قدرة الخريطة الاستراتيجية على تنسيق هيكل المنظمة، والعمل على تكامل القيم التنظيمية داخلها؟
- ث- هل ترتبط الخرائط الاستراتيجية بالقيم التنظيمية وتؤثر عليها وعلى أبعادها؟

2.2. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في قدرته على تحديد القيمة التنظيمية ذات الفائدة الأكبر للمنظمة ومحاولة ترتيبها وفقاً لأولويات محددة وخلق توجه استراتيجي يتبنى القيم العليا، كما يتبنى البحث تحديد القيم الثانوية الساندة ومحاولة التكامل بين جميع القيم، بالإضافة إلى تحديد الخريطة الاستراتيجية للقيم التي تعتبر أداة مهمة ورئيسية للمنظمة في تنسيق عمل هيكلها التنظيمي وإثارة الدوافع والحوافز للأفراد العاملين والمجموعات داخل المنظمة.

3.2. أهداف البحث

يهدف البحث إلى التحقيق في نظام القيم التنظيمية، ليس من ناحية الحسابية، ولكن من الناحية السلوكية ومحاولة الترتيب والجمع بين القيم غير الملموسة غير القابلة للقياس، إذ أن القيم تعد من الأهداف الاستراتيجية المهمة التي تسعى المنظمة لبلوغها، لذا فالبحث يهدف إلى الموازنة بين هذه القيم لغرض تعظيم القيمة الكلية للمنظمة، ومحاولة خلق توجه استراتيجي متجانس يأخذ بنظر الاعتبار الموارد غير الملموسة التي تعظم قيمة المنظمة ككل.

4.2. فرضيات البحث

توجد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تبناها الباحث لإثبات أهمية الخريطة الاستراتيجية في تعزيز القيم التنظيمية، حيث كانت الفرضيات الرئيسية هي:

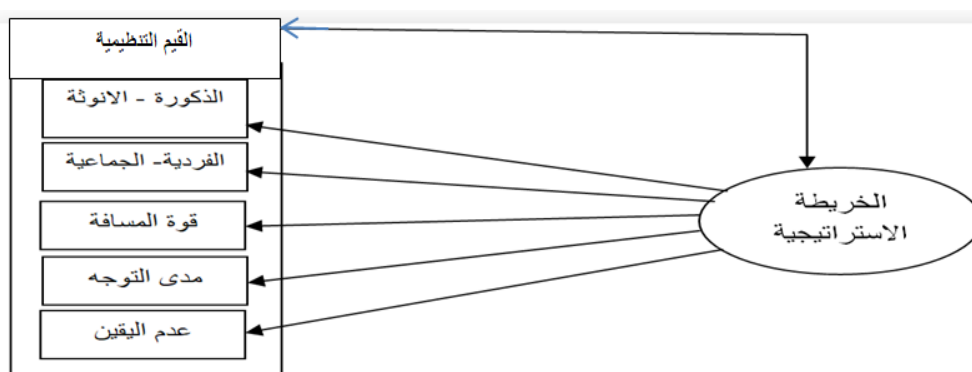
- 1- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (القيم التنظيمية).

2- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (القيم التنظيمية).

وينبثق من هذه الفرضيات فرضيات فرعية أخرى

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير (الخريطة الاستراتيجية) وابعاد القيمة التنظيمية {بعد (الذكورة – الانوثة)، بعد (الفردية – الجماعية)، بعد (قوة المسافة)، بعد (مدى التوجه)، بعد (تجنب عدم اليقين)}

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير (الخريطة الاستراتيجية) وابعاد القيم التنظيمية {بعد (الذكورة – الانوثة)، بعد (الفردية – الجماعية)، بعد (قوة المسافة)، بعد (مدى التوجه)، بعد (عدم اليقين)} وكما موضح في الانموذج الفرضي الشكل (1).



الشكل (1) الانموذج الفرضي لمتغيرات البحث

4.2. مجتمع البحث وعينته

تم اجراء البحث في مديرية تربية المثني، وحدد الباحث ديوان المديرية كعينة له لتطبيق موضوع البحث حيث تضمنت مجموعة من الاقسام الادارية تمثلت (بقسم الرقابة والتدقيق، المحاسبة، الامتحانات، التحقيقات، الشؤون الفنية، الموارد البشرية، الذاتية، القانونية، التجهيزات، والمخازن)، وبلغ حجم عينة البحث (150) مستجيب شملت الإدارة العليا ومدراء الوحدات والموظفين بمختلف عناوينهم، وقد كان المسترجع منها (144) استمارة استبيان اختبرت احصائيا لاثبات صحة المقياس وصحة فرضيات الدراسة من عدمها.

5.2. البرامج والاساليب المستخدمة

تم استخدام مجموعة من البرامج لتحليل البيانات كان اهمها برنامج (excel, spss)، واستخدم الاساليب الاحصائية في اثبات صدق المقياس وكذلك اختبار الفرضيات مثل (الالتواء والتفرطح)، ومعامل كرونباخ، ومقاييس النزعة المركزية وارتباط بيرسون واختبار الانحدار البسيط)، بالإضافة الى اجراء اختبار F، واختبار t لتحديد معنوية الاختبار.

3. الخرائط الاستراتيجية

1.3. مفهوم الخرائط الاستراتيجية

حظيت الخرائط الاستراتيجية في الالونة الاخيرة باهتمام متزايد بوصفها فرع مهم من علم الإدارة الاستراتيجية، فهي تساعد على وصف ما؟ وكيف؟ وأين؟ نصوص الاستراتيجية داخل المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف في نفس الوقت. وقد استخدمتها بعض المنظمات على أنها النشاط الذي يمكن أن يساعدها في التخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر قد استخدمها كأساس لنقل المعرفة والالوامر الادارية. وفي حالات أخرى استخدمت الخرائط الاستراتيجية لتمثيل وجهات نظر المشاركين والعلاقات المتبادلة بين الآخرين كأساس لتنفيذ برامج الإدارة الاستراتيجية.

وصفت بانها خريطة بصرية مجردة تمثل مجال ما، من خلال الترميز لتبسيط الضوء على العلاقات بين بعض العناصر في هذا المجال (Valeria et al, 2016: 125). وتشير البحوث المتعلقة بالنمذجة السببية إلى أن الخرائط الاستراتيجية يمكن أن تبسط وتسهل عملية النقل بين الانظمة المعقدة، وتساعد صناع القرار على التغلب على التحديات المعرفية والمحاسبية ونظم المعلومات وعلم النفس. فالطريقة التي يتم بها تقديم المعلومات يمكن أن تحسن الأداء في القرارات التي تتطلب أحكاما معقدة، الخرائط الاستراتيجية هي خرائط سببية تصور العلاقات بين مقاييس أداء الشركة وأهدافها الاستراتيجية، ومع ذلك، فإن القوة المزعومة للخريطة هي قدرتها على تبسيط وتسهيل نقل الأفكار المعقدة من الفرد إلى الفرد (Banker et al., 2011: 260). وفي جميع الحالات فالخرائط الاستراتيجية تتعامل مع المشكلة كأفضل سبيل لتصوير البدايات والنهايات الاستراتيجية من أجل أداء أنشطة محددة، لا سيما عندما تقدر المنظمات قيمة العمل الاستراتيجي (Ali et al: 2016:453). حيث توجد هنالك عدة انواع من الخرائط الاستراتيجية ومنها: (Jadir et al, 2015: 302)

- أ- الخريطة الذهنية هي أداة تستخدم لترتيب الأفكار، ويمكن أن يكون التعبير عن الفكر بشكل شعاعي وبالتقنية الرسومية التي توفر المفتاح لإطلاق طاقات العقل البشري، اذ انها تمتاز بتطوير التعليم ووضوح المنطق وتحسن من أداء الافراد والمنظمة.
 - ب- الخريطة الموضوعية هي خرائط تاخذ اشكالها من الموضوع ذاته، اي ان الفروع لا يمكن ان تنفك عن الأصل، فعلى سبيل المثال لوحكم احدا بالسجن فليس من الضروري ان ترسم له كيف سيتم قضاء مدته او اين سوف يقضيها فهي خريطة معروفة مسبقا تبعا للموضوع، وتتميز مثل هذه الخرائط بعدم القدرة على معالجة الفروع قبل الفروع لانها تمتاز بالترتيب.
 - ت- الخريطة المادية وهي أداة تستخدم في تقنياتها السجلات لترميز الموضوعات، تستخدم في ذلك الجمل والعبارات والمخططات، فهي غالبا ما تستخدم للحفظ والتذكير.
- وكثير من الناس لديهم مفاهيم خاطئة فيما يتعلق بالخرائط الاستراتيجية وما يمكن ان تقدمه، ويرجع سوء الفهم هذا إلى عدم وجود مفاهيم محددة، ويوضح الجدول (1) بعض وجهات النظر المختلفة للخرائط الاستراتيجية:

الجدول (1)

مفاهيم الخرائط الاستراتيجية وفق منظور الباحثين

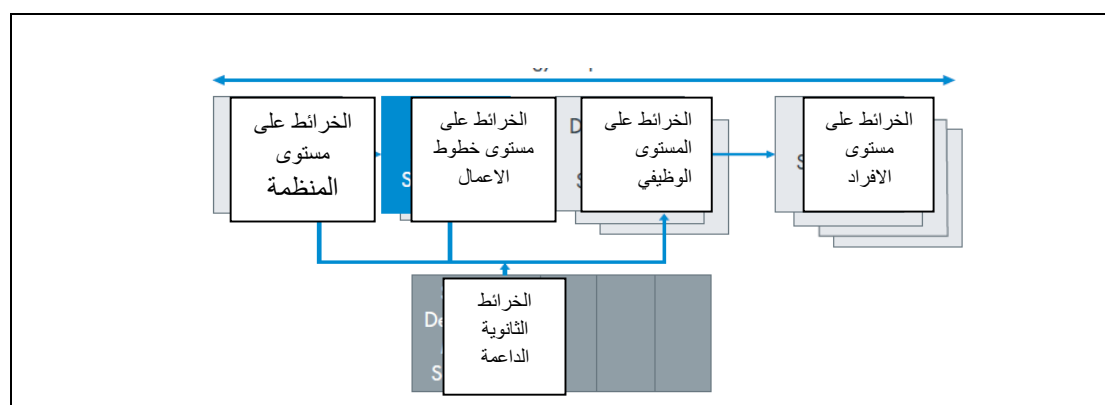
المؤلف	السنة	التعريف
Wksler	2001	الخريطة الاستراتيجية بمثابة الذاكرة التنظيمية المتغيرة باستمرار، والاداة الاستراتيجية التي تنسق عمل المنظمة من الداخل وبين المنظمة وبيئتها
Weboetz	2005	الخريطة الاستراتيجية تصور مصادر، وتدفقات وقيود ونوافذ صرف الموارد المادية داخل المنظمة
Tshan& Webboetz	2006	الخريطة الاستراتيجية أداة لاكتشاف مصادر القوة ونقاط الضعف وتوضح كيفية تدفق العمل من خلال النظام.
Grootveld& Huijsen	2007	الخريطة الاستراتيجية أسلوب لتعزيز المعرفة فيما يتعلق بتخطيط وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية داخل المنظمة وجعلها شفافة وتوفير نظرة شاملة عن الادارة الاستراتيجية.
Lee& Funk	2013	الخريطة الاستراتيجية تكتشف وتبحث عن ماهو مفقود من الاستراتيجية وتسهل عملية تدفقها، وترسم خرائط وجودها وتغيراتها، وتحديد اماكن وجودها عندما تشتد الحاجة إليها.

sources: Ali B., Mohd Z., Syed Norris H.& Jamshed M., (2016), Knowledge maps: A systematic literature review and directions for future research "

فمن الأهمية ان تكون هناك خرائط استراتيجية تنظم العمل والواجبات بشكل استراتيجي ومساعدة المنظمة على تحقيق التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، ومع ذلك، فإن معظم عمليات رسم الخرائط الاستراتيجية تحاول

الانطلاق من ادنى نقطة لها مثل خفض التكاليف والتي عادة ما تعتبرها المنظمات كنقطة انطلاق لتطوير وضعها الاستراتيجي وتسمى (خرائط المستوى الأدنى)، وهناك خرائط ترسمها المنظمات تعرف بخرائط (المستوى الاعلى) وهي التي تعنى بتطوير الاداء وزيادة الارباح، ويوضح الشكل (2) السلسلة المتصلة من الخرائط داخل المنظمة وهي: (PORTERS, 2008: 1)

- أ- الخرائط الادارية والتي تبدأ من المستوى الاعلى _ الأدنى، تصمم عادة على أساس الفروق الجغرافية او على اساس المنتج أو خدمة.
- ب- خرائط الكشف (الخارجية) تنقل المعلومات الإضافية التي يمكن أن توضح للموظفين الإجراءات والمسؤوليات المحددة والتي من شأنها أن تساعد في تنفيذ الاستراتيجية.
- ت- الخرائط الوظيفية التي تختار منهج معين وتبدأ من مستوى ادنى الى مستوى ادنى اخر ضمن وحدة الاعمال داخل المنظمة.



الشكل (2)

انواع الخرائط المتبعة بحسب المستويات الهرمية

(Porters,H, 2008: 1). Strategic progressive concept and leadership, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 567-574.

ومن هنا يمكن استخدام الخرائط الاستراتيجية لتطوير واستعراض الاستراتيجية على مستوى المنظمة، والإدارات وحتى مستوى المشروع مما يضيف بعداً بصرياً يحسن الوضوح والتركيز، وهناك خمسة مبادئ رئيسية من وراء الخريطة الاستراتيجية: (Glykas, 2013: 2)

- 1- ان تأخذ الاستراتيجية على عاتقها توازن القوى المتناقضة.
- 2- ان تحافظ الاستراتيجية على القيم المتميزة داخل المنظمة.
- 3- ان يتم خلق القيم من خلال عمليات الأعمال الداخلية.
- 4- ان تتألف الاستراتيجية من مواضيع تكملية مترامنة.
- 5- ان تحدد الاستراتيجية قيم الأصول الملموسة وغير الملموسة .

2.3. منافع وعيوب الخرائط الاستراتيجية

تمثل الخرائط الاستراتيجية العلاقات المرئية بين المكونات الرئيسية لاستراتيجية المنظمة، فهي أداة قوية تظهر كيف يتم إنشاء القيم من خلال علاقات السبب والنتيجة، فهي تحلق "الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، وعليه فالخرائط الاستراتيجية مفيدة بشكل خاص من أجل تعزيز فهم وتوضيح الاستراتيجية وتشجيع زيادة الالتزام بالاستراتيجية وضمان مواءمة الموارد وتحديد الثغرات وزيادة فعالية وكفاءة استخدام الموارد (Glykas, 2013: 1).

كما انها تصف كيف تقوم المنظمة بخلق القيمة من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية في علاقات واضحة وتوفير لمحة ممتازة عن الاستراتيجية وتدعم أهدافها ومبادراتها وتجعلها قابلة للقياس، وتمكن المنظمات أيضا من: (Glykas, 2013: 1)

- أ- وصف الاستراتيجية في صورة واحدة.
- ب- توضيح الاستراتيجيات وتوصيلها للموظفين.
- ت- تحديد العمليات الداخلية الرئيسية التي تحقق النجاح.
- ث- التوازن في استثمار الأفراد والتكنولوجيا ورأس المال لتحقيق أقصى قدر من التأثير.
- ج- كشف الفجوات في الاستراتيجيات بحيث يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة.
- ح- القيام بتخطيط العمليات الداخلية الهامة وتحديد المقترحات لخلق قيم الزبائن الصريحة.

وعلى الرغم من هذه الفوائد، فقد حدد عدد من أوجه القصور المحتملة، ومنها عدم وجود حلقة تغذية عكسية، فعلاقات السبب والنتيجة تصور نهجا خطيا أحادي الاتجاه بدلا من تصوير الروابط غير الخطية والثنائية الاتجاه، كما ان ضيق العلاقات السببية والتنبؤ حول الحالة المستقبلية للسوق والقيم وأهداف العمل يمكن أن تتضمن عدم اليقين. بالإضافة الى ان التأثير الناجم عن علاقات السبب والنتيجة في الخرائط الاستراتيجية تحتوي في حد ذاتها على مسألة الغموض حيث يمكن ربط أكثر من سبب واحد لنفس عقدة التأثير مع مستويات مختلفة من التأثير، وإن الخرائط الاستراتيجية لا تميز بين الروابط المنطقية والسببية (Franco & Bourne, 2005: 3)، ويدعي Othman أن هناك عيب خطير جدا للخرائط الاستراتيجية هو عدم تمثيل عنصر الوقت في الخطط الاستراتيجية وافتقار الخرائط الاستراتيجية للمرونة فالاعتماد على خرائط استراتيجية ثابتة على المدى المتوسط والطويل، يعادل افتراض أن المنظمة واستراتيجيتها ستبقى نفسها وانه سوف تستمر بنفس التصرف وب نفس الطريقة اتجاه المنافسين، لذا من الأفضل خلق نقاط في الخريطة الاستراتيجية تعمل على تغذية الإدارة العليا بالمعلومات الراجعة واطافة عنصر الوقت كمحدد مهم لاداء افضل في عمل الخرائط الاستراتيجية (Othman, 2008: 260).

3.3. متطلبات رسم الخرائط الاستراتيجية

الخريطة عبارة عن تمثيل مرئي ينشئ مجالا ويصنف أهم الكيانات الموجودة داخل النطاق، ويقيم علاقات متعددة بين الكيانات (Crittenden & Woodside, 2006: 360).

ومن أجل رسم الخرائط الاستراتيجية توجد سلسلة من الخطوات لإنشاء الخريطة الاستراتيجية: (Glykas, 2013: 3)

- أ- النظر في الخريطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تصف الافتراضات لنموذج الأعمال.
- ب- إنشاء سيناريوهات مختلفة، وتحديد العوامل الحرجة الجديدة للنجاح في كل من هذه السيناريوهات.
- ت- إنشاء خريطة استراتيجية مع أهداف لكل من تلك السيناريوهات، استنادا إلى تفاصيل هذا السيناريو.
- ث- إقامة القواسم المشتركة للأهداف عبر مختلف السيناريوهات، فكلما كان الهدف موجودا في جميع السيناريوهات، كلما كان الهدف المنشود أكبر وزادت احتمالية الوصول إلى هذه الأهداف في تغيير.

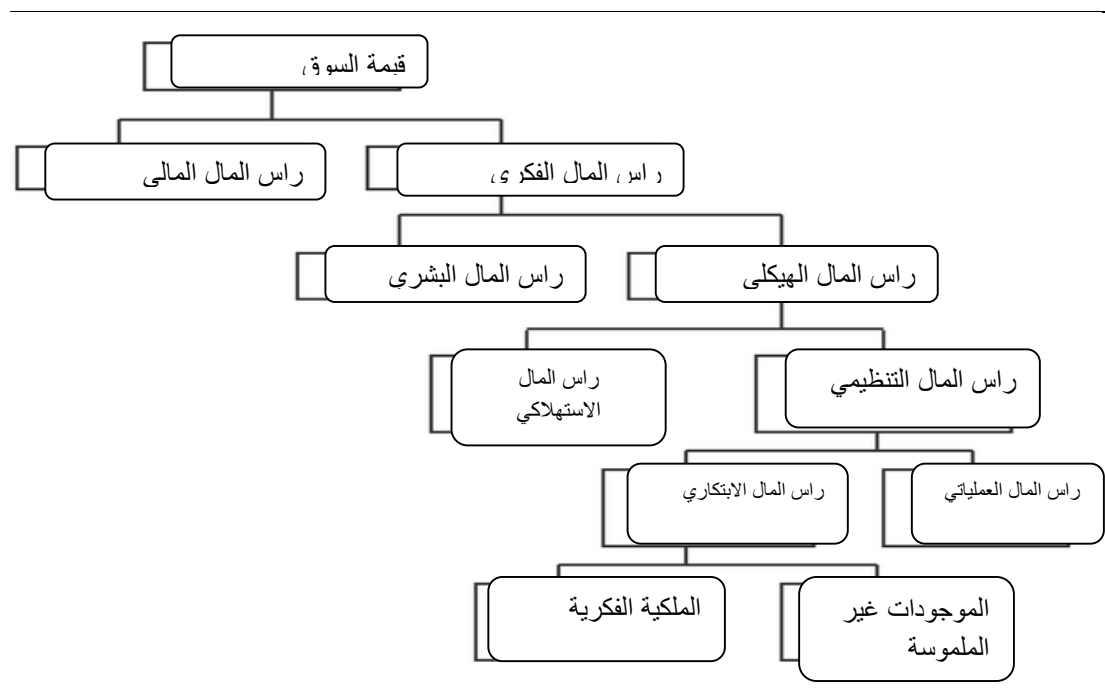
ومن هنا يمكن للمنظمات استخدام الخرائط لتوصيل استراتيجياتها وترجمتها إلى إجراءات ملموسة، حيث تصف الخرائط الاستراتيجية كيف يمكن للمنظمات خلق قيمة من خلال البناء على موضوعات استراتيجية مثل "النمو" أو "الإنتاجية" (Armitage & Scholey, 2006: 7).

4. القيم التنظيمية

1.4. مفهوم القيم التنظيمية

الواضح ان القيم التنظيمية للمنظمة ليست مجرد مجموع القيم الحالية للموجودات الملموسة، والتي عادة ما يتم قياسها بالتكلفة التاريخية، أو كلفة الاستبدال، أو أسعار السوق الحالية، لكنها تشمل أيضا قيم الأصول غير الملموسة،

مثل المخزون الفكري للمنتجات المبتكرة، والمواهب ومعنويات الموظفين وسلوكهم، وولاء الزبائن، وثقة الموردين، بالإضافة الى الموارد المعرفية التي تمتلكها كراس المال المعرفي والفكري، التي لم تذكر عادة في حساب الأرباح ولا تظهر تراجع قيمة المنظمة عندما ينفذ مخزون مثل هذه الأصول غير الملموسة (Ibrahim & Reid, 2009: 568). ويمكن توضيح القيم وفقا لمخطط (Skandia) الشكل (3)



الشكل (3) مخطط القيمة Skandia

(Stocker, M. 2013: 2), Tudásintenzív vállalatok értékteremtése Value creation of knowledge-intensive companies.

وهناك تعاريف متداخلة للقيم فمنهم من يقول انها المبلغ المستعد المشتري لدفعه للمنظمة كثمن للمورد المعروض (Kohtamäki & Partanen, 2016: 2)، كما عرفت على انها درجة الفائدة أو الرغبة في شيء بالمقارنة مع غيرها من الأشياء، والبعض من يقول انها مجموع العناصر الملموسة وغير الملموسة الظاهرة منها والتي لم تظهر والتي بإمكانها ان تشكل جزء من شخصية المنظمة كالمنتج والسمعة والعلاقات الجيدة بين الافراد (Stocker, 2013: 3).

فقد عرفت القيم التنظيمية على انها القدرة في توفير موارد رابحة يمكن ان تضيف شئ للمنظمة بغض النظر ان يكون هذا الشئ معنوي او مادي، فوجود الموارد ليس مبرر لاضافة قيمة، بل القيمة هو مقدار ما يتم الاستفادة من هذه الموارد (Bagheri et al, 2016: 382).

كما ان العديد من الباحثين حدد القيمة التنظيمية وفقا للقيمة الذاتية بالاعتماد على تقييم الموارد (Cheong, 2011: 21).

2.4. أنواع القيم التنظيمية

اعتبر بارني (1997) المنظمة مكانا اجتماعيا طوعيا للجهات الفاعلة التي جمعت معا، (Freeman & McVea, 2001: 11-12). حيث أنه ليس من الواضح كيف ينبغي توزيع القيم، وعلى هذا المنوال، اقترح Jensen "نظرية أصحاب المصلحة المستتيرة" والتي تتضمن إنشاء وظيفة الهدف التنظيمي الذي تتضمن أوزان مهمة لتوجيه توزيع القيم، ومن شأن هذه الوظيفة أن تحدد العلاقة بين أرباح الأسهم والرواتب والعلاقات داخل مكان العمل (Jensen, 2012: 241). وهي على النحو الاتي:

- أ- قيمة المدراء: النمو وحصتها في السوق والربحية، والسيولة.
- ب- قيمة الموظفين: الرضا الوظيفي، والشعور بالمسؤولية والعلاقات الجيدة، والأمن الوظيفي.
- ت- قيمة الزبائن: السعر والجودة.
- ث- قيمة المساهمين: الأرباح وسهم.
- ج- قيمة الموردين: النسبة المئوية لمبيعات الموردين للشركة.

كما ان الصحة والبيئة والسلامة أمثلة نموذجية للقيم التي لا تخضع للمقايضة، وبالتالي، وحدد الباحثين ايضا صنف اخر من القيم وهو القيم الأساسية والتي تتمثل بمدونة السلوك والمدونة الأخلاقية وأعمال الخيرية للمنظمات ومواطنة المنظمات (Chun, 2005: 270). والقيم الأساسية تصف طابع المنظمة أو موقفها – اي الطريقة التي من المفترض أن تعمل بها، ومن هنا حددنا ثلاث فئات للقيمة: (Wenstøp& Myrmel, 2014: 676)

- أ- القيم التي يتم إنشاؤها: وهي القيم التي يجمعها أصحاب المصلحة معا للإنتاج وهي سبب وجود المنظمة، ويخضع توزيع هذه القيم للمقايضة من قبل متخذي القرار أو عمليات المفاوضات.
- ب- القيم المحمية: والتي لا يفترض أن تكون هذه القيم عرضة للانتهاك وتحميها الإدارة من خلال القواعد والمعايير واللوائح.
- ت- القيم الأساسية: وهذه القيم تصف السلوك، واخبار شخصية وموقف المنظمة.

تتمثل محركات القيم بالغايات والاهداف والظروف المحيطة داخل وخارج المنظمة، فتحول هذه المحركات يمكن أن يؤثر على أهمية القيم وترتيبها (Galt, 2012: 2)، فعند تغيير هذه العوامل يتم تغيير العديد من مشاريع وموارد المنظمة للتعبير عن تلك القيم، لذا يجب على المهنيين تحديد العوامل الأساسية لقيم منظماتهم ومراقبة كيفية تحديد أولوياتهم من أجل الحصول على النفوذ واتخاذ الدور الازم في دفع القيم (Galt, 2012: 2).

وقد اكد بعض الباحثين أن المدراء يعتبرون القيم مثل الفعالية والكفاءة والسمعة خدمة الزبائن على نفس القدر من الأهمية (Van Thiel& van der Wal, 2010: 4). فعلى الرغم من أن القيم التنظيمية تبدو إلى حد ما مفهوم من إدارة الموارد البشرية (Musek Lešnik, 2008: 72)، فمنهم من قال بوجود علاقة بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية، فالقيم التنظيمية قد نمت من قيم الأفراد التي شكلت الثقافة التنظيمية، وهذا يشبه إلى حد ما وجهة نظر فايغر وآخرون (1985) حيث يرون خلق القيم التنظيمية كعملية لمتابعة فلسفة المنظمة التي هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. والبعض يرى أن القيم التنظيمية تتطور من أنماط السلوك وأساليب الاتصال وأساليب صنع القرار داخل المنظمة، إذ أن القيم التنظيمية هي القيم التي تدفعها الإدارة إلى الأمام، وأنها أساسا جيدا لتطوير المنظمة وتهدف إلى إلهام الموظفين ومن شأنها دفع المنظمة إلى الأمام نحو الأهداف المرجوة لعكس المهمة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Gorenak& Kosir, 2012: 564).

ومن هنا فان القيم التنظيمية يجب أن يتم الاتفاق عليها في دائرة أوسع داخل المنظمة والنظر في قيم الأفراد الذين هم أعضاء المنظمة أولا من أجل التوصل لاحقا إلى اتفاق على القيم المشتركة للمنظمة، ويشدد سيفيرس (2000) على أهمية التواصل الجيد عند تحديد القيم التنظيمية بالقول إن القيم التنظيمية تؤثر تأثيرا مباشرا على طريقة أداء الأشخاص لمهامهم؛ مما يجعل بذل جهود ضعيفة في مناقشة القيم التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض أداء الموظفين والمنظمة، فإن الأخطاء الأكثر شيوعا في هذه الإجراءات هي: ضعف توقيت المناقشة، وعدم كفاية الرؤية، وضعف التعاون بين الإدارة والمستويات الدنيا من الموظفين، والاتصال بطريقة واحدة، وعدم وجود مظاهر شفافة (Gorenak& Kosir, 2012: 565). لذا يجب التذكر بان جميع أفعالنا لها تأثير في مكان العمل، سواء كن ندرك ذلك أم لا، كما يمكنك إنشاء مخرجات قابلة للقياس، إيجابية، قوية من خلال أفعالنا (CHRISY, 2013: 1)

3.4. ابعاد القيم التنظيمية

في البيئة التنافسية التي خلقتها التغيرات السريعة الناتجة عن العولمة، أصبح من الضروري للمنظمات استخدام مواردها بأفضل طريقة للبقاء، إذ أن أهم مورد هو العامل "البشري" والذي يضيف فائدة لا يمكن إنكارها للمنظمات في البيئات التنافسية (87: Kanungo & Mendonça, 2016). فهو مورد ضروري لتحقيق النجاح وطالما استمر الافراد في العمل سوية، فإن المنظمات تستمر في وجودها كما ويتوقف بقاء كلا من الافراد والمنظمات على مدى تبني القيم التنظيمية، فهي تمكن الأفراد من العمل سوية بطريقة مريحة وسلمية (Mcshane & Glinow, 2016: 36)

لذا فإن القيم تحقق أهداف الأفراد في البعد الفردي وأهداف المنظمات في البعد التنظيمي، ومن المهم تبني القيم التنظيمية من أجل تحفيز الموظفين في المنظمة، وخلق بيئة فعالة وإنجاح المنظمة (Vurgun & Öztop, 2011: 218). فعندما يتبنى الموظفون القيم الأساسية ويشاركون نفس القيم، فإنه من المتوقع أن يحدث التكامل الداخلي في المنظمة وتمكن القيم التنظيمية المنظمات من العمل لأغراض مشتركة، وإدارة العمل في المنظمة، وتوفير التواصل الفعال وتحفيز الموظفين في المنظمة (Durceylan & Şişman: 2005, 184)، حدد Hofstede (2001) ابعاد القيم على النحو الآتي: (Hofstede, 2001: 29)

1. **بعد (الذكورة – الأنوثة):** يرتبط بتمييز الأدوار العاطفية بين النساء والرجال، فإذا كانت قيم الطموح والحرية والسلطة والعدوان والسيطرة هي السائدة في منظمة ما، فهو دال على أن العمل قد تم تقسيمه وفقاً للقيم الذكورية، إذ تؤكد القيم الذكورية على الطموح والمال والمادية بدلاً من جودة الحياة واحتياجات الآخرين، حيث يُنظر إلى الحياة على أنها منافسة يحاول الأفراد التفوق فيها باستخدام القوة إذا لزم الأمر، وعليه فمن المهم أن تكون الأفضل والأسرع (Pederson & Hofstede, 2002: 116). على عكس المنظمات التي تسود فيها قيم الأنوثة فهي ليس لديها مستويات عالية من ضغوط العمل وان العلاقات الإنسانية في هذه المنظمات أكثر أهمية من المنافسة (Mschane & Glinow: 2016: 42).

2. **بعد (الفردية – الجماعية):** ويقصد به مدى اندماج الأفراد في المنظمات إذ أن المنظمات التي تكون فيها الفردية في مقدمة اهتماماتها، يكون الموظفون أكثر استقلالية ويتم إعطاء الأولوية للمصالح الشخصية وعلى العكس من ذلك في الجماعية، يعمل الافراد كجزء من منظمتهم. وتمثل بُعد القيمة الذي يكون فيه الافراد التزام قوي تجاه منظماتهم ولديهم ولاء لمنظماتهم دون مساءلة (Robbins & Judge, 2017: 153).

3. **بعد قوة المسافة:** ويرتبط هذا البعد بإيجاد الحلول المختلفة لتجنب عدم المساواة بين العاملين في المنظمات وإدراك أن قوة المسافة الموزعة في المنظمات والمجتمعات ليست متساوية، ففي المنظمات ذات المسافات المنخفضة يتواصل المدراء والعاملون مع بعضهم البعض بسهولة أكبر، وعندما يتخذ المديرون قراراتهم فهم يستمعون إلى آراء الموظفين، إذ يتصرف الموظفون بطريقة تركز على القيم الإنسانية وعلى عكس ذلك فإن الموظفون يخضعون للسلطة في المنظمات التي تكون فيها قوة المسافة عالية (Mcshane & Glinow, 2016: 42).

4. **بعد مدى التوجه:** ويقصد به مدى تركيز الافراد العاملين على الحاضر أو المستقبل، ففي المنظمات ذات التوجه القصير الأمد تركز على التقاليد وتعتبرها مهمة بلا شك، حيث يقضي العاملين الكثير من الوقت في الطقوس الاجتماعية، ومن المهم لديهم جداً عيش اللحظة والحصول على نتائج سريعة. أما في المنظمات ذات التوجه طويل الأمد، فإن الأفراد يعملون بجد للغاية وأن من المهم لديهم أن تكون مريحاً لا أن تكون سعيداً (Pederson & Hofstede, 2002: 156).

5. **بعد اللاتاكاد أو عدم اليقين:** يرتبط هذا البعد بمستوى إجهاد العاملين عند مواجهة موقف غير معروف، ففي المنظمات التي يكون فيها مستوى عدم اليقين منخفضاً تكون مستويات القلق والتوتر لديها منخفضة أيضاً، كما أنها منظمات منفتحة على الابتكار والتغيير، ولا يتجنب الأفراد خرق القواعد عندما يحتاجون إلى ذلك (Doğan, 2013: 27). أما في المنظمات التي يكون فيها مستوى عدم اليقين مرتفعاً، تكون بيئة العمل رسمية والقواعد واضحة والقرارات موثقة كتابة في اللوحات الرسمية، كما يكون التواصل

بين الافراد والوحدات في هذه المنظمات موضح بشكل رسمي فعندما يقلق الافراد بشأن السلوكيات غير المؤكدة فهم يستخدمون القواعد ونظام المراقبة لتقليل عدم اليقين الذي يواجهونه (Robbins& Judge, 2017: 153)

5 - تحليل متغيرات البحث

تم اجراء البحث وفقا لاستمارة الاستبيان لمقياس ليكرت الخماسي وقد تم ترجمة وتعديل الاستبيان واختباره، واعتمدت (144) استمارة لهذا الغرض لضمان فهم الفقرات المدرجة بشكل صحيح من قبل المجيبين. وتم تقييم المتغير المستقل (الخرائط الاستراتيجية)، وفقا للمقياس المنشور في دراسة (Chartered Institute of Management Accountants, 2013) وهو احادي البعد بواقع (11) سؤال، اما المتغير التابع (القيم التنظيمية) تم اعتماد المقياس المنشور في دراسة (cagirtekin& akuzum, 2020) بواقع (41) سؤال موزعة على الابعاد التالية، بعد (الذكورة - الانوثة) عدد فقراته (8) وبعد (الفردية - الجماعية) عدد فقراته (10) وبعد (قوة المسافة) عدد فقراته (7) وبعد (مدى التوجه) وعدد فقراته (8) وبعد (تجنب عدم اليقين) وعدد فقراته (8).

1-5-اختبار مقياس البحث: بلغ معامل كرونباخ للمتغير المستقل (الخرائط الاستراتيجية) بعد تعديل فقراته وحذف بعضها (0.876)، اما المتغير التابع (القيم التنظيمية) فقد بلغ معامل كرونباخ له ايضا بعد تعديله (0.902). وهما معاملان قويان مقبولان ضمن سياق العلوم الادارية ودال على الاتساق الداخلي لاسئلة الاستبانة، اما معامل كرون باخ الجزئي لابعاد المتغير التابع (الذكورة - الانوثة) و(الفردية - الجماعية) و(قوة المسافة) و(مدى التوجه) و(تجنب عدم اليقين) فقد بلغا على التوالي (0.801)، (0.931)، (0.870)، (0.798)، (0.972). وهي معاملات قوية مقبولة إدارية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول (1)

الجدول (1) معامل الكرونباخ لمتغيرات البحث

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	متوسط الارتباط بين الفقرات	ادنى ارتباط بين الفقرات	اعلى ارتباط بين الفقرات	كرونباخ الكلي
1	الخرائط الاستراتيجية	11	0.876	0.662	0.498	0.837	0.876
2	القيم التنظيمية	8	0.801	0.540	0.390	0.617	0.902
		10	0.931	0.468	0.154	0.693	
		7	0.708	0.475	0.188	0.714	
		8	0.972	0.690	0.498	0.610	
		8	0.798	0.623	0.511	0.701	

5-2. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

حدد الباحث كلا من خاصية الجنس والمؤهل والخدمة لدراساتها ضمن الفئة المبحوثة، وقد بلغت عدد الذكور في العينة المبحوثة (88) وبنسبة (61%) وهي اعلى مقارنة بعدد الاناث البالغ (56) امرأة التي كانت نسبتها (39%)، وهو فارق كبير في توزيع التوظيف بين الذكور والاناث، وتمتعت هذه العينة بمؤهلات علمية متباينة الا ان النسبة الاكبر منها كان يمثل الإداريين من حملة البكالوريوس والذي بلغ عددهم (76) موظف وبنسبة (53%) وهذه النسبة مشجعة للحصول على اجابات مثالية لموضوع البحث، كما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل الدراسات العليا (21) وبنسبة (14.5%) من العينة المبحوثة وهذا جيد ايضا لما تتمتع به هذه الفئة من معلومات ادارية تخص موضوع البحث، وجاءت بعد ذلك فئة الثانوية والدبلوم وعلى التوالي حيث بلغ عددهم (18)، (25) وبنسبة (12.5%)، (17%) على التوالي وامتازت العينة المبحوثة بان عدد كبير من المستجيبين تراوحت خدمتهم بين (11 سنة - اكثر من ذلك) وهذا يشير الى مقدار الخبرة لديهم والدقة في الإجابة، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) تحليل خصائص العينة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الصفة	خصائص العينة
61%	88	ذكر	النوع الاجتماعي
39	56	انثى	
19.7	28	ثانوية	المؤهل
17.8	25	دبلوم	
46.8	67	بكلوريوس	
14.7	21	دراسات عليا	
20.1	29	1-5	الخدمة
35.5	51	6-10	
26.6	37	11-15	
17.8	24	اكثر من ذلك	

اما فيما يتعلق بالوصف الاحصائي لاجابات العينة المبحوثة على اسئلة الاستمارة البالغ عددها (52) سؤال، فقد اختبر التوزيع الطبيعي لاجابات العينة من خلال معامل الالتواء والتفرطح اذ ان الجدول (3) يشير الى ان جميع الاجابات كانت قيم التواءها قريبة من الصفر كما ان قيم التفرطح لم تتجاوز (3) وهو دال على توزيع اجابات العينة توزيع طبيعي يمكن الباحث من استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث بلغ اعلى متوسط حسابي (4.60) لسؤال الواحد والثلاثون المتضمن (غالبا ما يستخدم المسؤولون القوة التي يأخذونها من السلطة في علاقتهم مع الموظفون). وهو اعلى من المتوسط العام البالغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.954). وهو دال على اجتماع اجابات العينة المبحوثة على ان الإدارة تسير بشكل تقليدي وهو تحكم الرئيس بالمرؤوس من خلال السلطة، الا ان اقل متوسط حسابي حصل عليه السؤال الثامن والثلاثون (يستفيد الموظفون من خبراتهم السابقة في حل المشاكل) وقد بلغ (3.03) وهو اقل من المتوسط العام وبانحراف معياري (0.815). وهو دال على عدم جدوى الخبرات في عمل المنظمة ودورها في حل المشاكل وتحسين الأداء وذلك بسبب السياقات الادراية التقليدية والروتينية، وكما موضح في الجدول (3) للاسئلة الأخرى.

الجدول (3) الوصف الاحصائي

اسئلة الاستبانة	العدد	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفرطح
س1	144	3.83	1.673	-0.607	0.074
س2	144	3.72	0.804	-0.656	0.375
س3	144	3.55	0.712	-0.343	-0.523
س4	144	3.79	0.985	-0.694	0.685
س5	144	3.96	0.604	-0.107	0.546
س6	144	3.50	0.735	-0.676	-0.218
س7	144	3.56	1.881	-0.433	-0.334
س8	144	3.90	0.845	-0.914	0.845
س9	144	3.71	0.506	-0.765	0.013
س10	144	3.59	0.134	-0.714	0.394
س11	144	3.28	1.963	-0.713	0.355
س12	144	3.96	0.821	-0.912	0.946
س13	144	3.76	1.810	-0.609	0.082

.348	-.386	.956	3.91	144	س14
-.255	-.518	1.872	3.76	144	س15
-.148	-.568	.654	3.52	144	س16
.366	-.727	.746	3.75	144	س17
.1285	-.896	.955	3.98	144	س18
.726	-.027	.648	4.51	144	س19
.433	-.958	1.059	3.85	144	س20
.451	-.909	1.055	3.91	144	س21
.700	-.860	1.327	3.48	144	س22
.627	-.925	1.674	3.65	144	س23
.073	-.657	.963	3.91	144	س24
.376	-.346	.922	3.26	144	س25
-.521	-.692	.811	3.11	144	س26
.688	-.102	.856	3.36	144	س27
.546	-.673	.875	3.72	144	س28
-.218	-.433	.957	3.89	144	س29
-.339	-.918	.948	3.78	144	س30
.844	-.767	.954	4.60	144	س31
.013	-.716	.643	3.75	144	س32
.397	-.718	1.056	3.31	144	س33
.355	-.917	1.057	3.28	144	س34
.948	-.604	1.328	3.55	144	س35
.086	-.605	1.674	3.41	144	س36
.343	-.657	.206	3.89	144	س37
-.259	-.346	.815	3.03	144	س38
-.147	-.693	.385	3.48	144	س39
.365	-.107	.404	3.23	144	س40
.626	-.673	.937	3.86	144	س41
.725	-.438	.688	3.41	144	س42
.334	-.917	.946	3.47	144	س43
.152	-.606	.908	3.22	144	س44
.207	-.652	.136	4.28	144	س45
.328	-.346	.967	3.33	144	س46
.342	-.694	.928	3.97	144	س47
.202	-.105	.818	3.88	144	س48
.943	-.672	.856	3.34	144	س49
-.456	-.433	.876	3.65	144	س50
-.441	-.914	.955	3.75	144	س51
.165	-.603	.864	3.08	144	س52
0.255	-0.613	0.945	3.65	144	المتوسط

3.5. اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون الذي تتراوح قيمته بين (-1, 0, +1) لمعرفة قوة الارتباط بين المتغير المستقلة الخريطة الاستراتيجية والمتغير التابع القيم التنظيمية وابعاده، وكانت جميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) حيث بلغت اقوى علاقة ارتباط بين متغير الخرائط الاستراتيجية والقيمة التنظيمية بمعامل (.760) وهي علاقة طردية موجبة قوية، يليها قوة العلاقة بين الخرائط الاستراتيجية وبعد مدى التوجه بمعامل (.751) وهو معامل طردي قوي، كما بلغت علاقة الارتباط بين الخرائط الاستراتيجية والابعاد الأخرى للمتغير التابع على التوالي بعد الذكورة – الانوثة حيث بلغ (.526) وهو ارتباط طردي متوسط، أما بعد الفردية – الجماعية فقد بلغ (.688) وهو اسضا ارتباط طردي متوسط، وأما بعد قوة المسافة بلغ (.667) وهو ارتباط طردي متوسط، وأما بعد تجنب عدم اليقين بلغ (.701) وهو أيضا ارتباط طردي قوي، وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التابع (القيم التنظيمية)					متغيرات البحث
تجنب عدم اليقين	مدى التوجه	قوة المسافة	الفردية- الجماعية	الذكور- الانوثة	المتغير المستقل (الخرائط الاستراتيجية)
.701**	.751**	.667**	.688**	.526**	ارتباط بيرسون
.000	.001	.000	.000	.000	معنوية الارتباط
144	144	144	144	144	عدد الفقرات
.760**					الارتباط الكلي بين المتغير التابع والمتغير المستقل

على ضوء علاقة الارتباط المتقدمة يمكن اختبار فرضيات البحث من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (5) والذي اظهر معامل ارتباط نموذج الخرائط الاستراتيجية بالقيم التنظيمية وقد بلغ (0.76) وهو ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، كما اظهر الجدول (5) معامل انحدار المتغير المستقل الخرائط الاستراتيجية بالمتغير التابع القيم التنظيمية وقد بلغ (.682) اي ان المتغير المستقل يفسر هذا المقدار من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتغيرات الأخرى تفسرها العوامل الأخرى، وقد بلغت قيمة (t) لاختبار معنوية الانحدار (8.483) عند مستوى معنوية (5%) وهو دال على ان التأثير معنوي وقبول الفرضية التي مفادها (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على القيم التنظيمية).

كما بلغ معامل انحدار نموذج المتغير المستقل الخرائط الاستراتيجية على ابعاد المتغير التابع القيم التنظيمية {الذكورة – الانوثة (.724) وبعد الفردية الجماعية (.502) وبعد قوة المسافة (.832) وبعد مدى التوجه (.411) وبعد تجنب عدم اليقين (.534) والذي يفسر ما مقداره من التغيرات الحاصلة في ابعاد القيم التنظيمية والباقي تفسره العوامل الأخرى وقد اظهر الجدول ايضا معامل الاختبار (F) وكانت جميعها عند مستوى معنوية (.000) وهو دال على معنوية الاختبار وامكانية تطبيقه في مجتمعات بحثية أخرى، كما اظهر الجدول (5) معامل اختبار (t) الدال على معنوية تأثير المتغير المستقل الخرائط الاستراتيجية في ابعاد المتغير التابع القيم التنظيمية والذي يحدد قبول الفرضيات الفرعية من عدمها، اذ بلغت اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى (.509) عند مستوى معنوية (.658) وهو اكبر من معنوية التأثير البالغة (5%)، وهو دال على رفض الفرضية القائلة (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على بعد الذكورة – الانوثة)، اما الفرضية الفرعية الثانية القائلة (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على بعد الفردية – الجماعية) فقد تم قبولها اذ بلغ معامل اختبار (t) (2.660) عند مستوى معنوية (.020) وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%)، كما تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على بعد قوة المسافة) فقد بلغ اختبار (t) للفرضية (1.915) عند مستوى معنوية (.029) وهو اقل من معنوية التأثير البالغة (5%) وكذلك بلغ اختبار (t) للفرضية الفرعية الرابعة (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على بعد مدى التوجه) مقدار (819) عند مستوى معنوية (.001) وهو دال على قبولها أيضا، فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة (تؤثر الخرائط الاستراتيجية على بعد تجنب عدم اليقين) تم قبولها ايضا اذ ان مقدار الاختبار (t) بلغ (1.351) عند مستوى معنوية (.035) وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) اختبار فرضيات البحث

القيم التنظيمية							فرضية التأثير ←	
الارتباط	الانحدار البسيط	اختبار F	معنوية الاختبار	اختبار t	معنوية الاختبار	قبول الفرضية	1	فرضية الاختبار الرئيسية الخرائط الاستراتيجية
0.76**	.682	92.85	.000	8.483	.000	نعم		
الذكورة – الانوثة							2	فرضية الاختبار الفرعية الخرائط الاستراتيجية
.526**	.724	33.678	.000	.509	.658	ترفض		
الفردية – الجماعية								
.688**	.502	32.798	.000	2.660	.020	نعم		
قوة المسافة								
.667**	.832	34.785	.000	1.915	.029	نعم		
مدى التوجه								
.701**	.411	31.878	.000	.819	.001	نعم		
تجنب عدم اليقين								
.701**	.534	30.738	.000	1.351	.035	نعم		

6. الاستنتاجات والتوصيات

1.6. الاستنتاجات: وفقا لما تقدم في الجانب النظري والجانب العملي يمكن ان نستنتج مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية، وعلى النحو ادناه:

- 1- ان الخرائط الاستراتيجية مهمة في السياقات الإدارية والتنظيمية فهي وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية وترتيب أولوياتها.
- 2- بإمكان الخرائط الاستراتيجية ان تخفض وقت التنفيذ للاستراتيجية والضياعات الحاصلة فيها.
- 3- القيم التنظيمية مفهوم متداخل ومتعدد ومن الضروري ترتيب أولوياتها وفقا لمنفعة المنظمة.
- 4- تخلق القيم التنظيمية الانطباع العام للمنظمة، كما انها تساعد في تعظيم الإيرادات اذا ما تم استغلالها بشكل جيد.
- 5- تتأثر قوة المسافة بشكل اكبر بمفهوم الخرائط الاستراتيجية، كما تبين ان المجتمع موضوع البحث يعتمد على المسافات الرسمية بين الرئيس والمرووس.
- 6- تبين أيضا ان المجتمع المبحوث ذو مدى توجه قصير يركز على التعامل التقليدي وفق العادات السائد دون الاهتمام بشكل اكبر في المستقبل.
- 7- تبين ان المجتمع المبحوث يهتم كثيرا بالقيم الفردية والجماعية كدافع محفز لاداء افضل، الا ان تركيزه اكبر على المشتركات الجماعية.
- 8- ان المجتمع المبحوث ذو انطباع ذكوري فهو يركز على المفهوم المادي وإظهار التعامل الرسمي وتعزيز التسلط.
- 9- تميزت المنظمة المبحوثة بافراد قادرين على التعامل مع المواقف الغير معدة مسبقا، وانخفاض مستوى القلق والتوتر لديهم عند مواجهتها.
- 10- ترتبط الخرائط الاستراتيجية بالقيم التنظيمية ارتباط طردي قوي، فصياغة الخرائط الاستراتيجية بشكل جيد يؤدي الى تعزيز القيم في المنظمة.
- 11- تؤثر الخرائط الاستراتيجية على القيم التنظيمية تأثير متوسط وهناك عوامل أخرى تؤثر عليها لم يأخذها البحث بنظر الاعتبار.
- 12- جميع علاقات الارتباط والتأثير بين الخرائط الاستراتيجية والقيم التنظيمية وابعادها هي معنوية، ودالة على قبول الفرضيات، باستثناء قدر الخرائط الاستراتيجية على التأثير في بعد (الذكورة والانوثة) مما أدى الى رفضها.

2.6. التوصيات: على ضوء الاستنتاجات المتقدمة يوصي البحث بمجموعة من التوصيات:

1. استخدام الخرائط الاستراتيجية كوسيلة عند تنفيذ الاستراتيجية.
2. تفعيل دور القيم التنظيمية في المنظمة لما لها من أهمية في تحفيز الافراد لاداء افضل.
3. إيلاء القيم الفردية والقيم الجماعية الأهمية الأكبر عند صياغة الاستراتيجية، لأنها تؤثر على أداء تنفيذ استراتيجية المنظمة.
4. خلق توازن وظيفي في عدد العاملين من حيث عدد الذكور والاناث، لخلق مزيج من الانطباعات الذكورية والانوثية وبشكل متوازن.
5. تقريب المسافات بين الرئيس والمرؤوس ومحاولة اشراكهم والخذ بوجهات نظرهم لتقليل المسافات.
6. منح الصلاحيات للموظفين عند مواجهة المشاكل الوظيفية لرفع الخوف والتوتر ومنحهم حرية التعامل معهم.
7. خلق ثقافة لدى الافراد العاملين للتركيز على المستقبل وفتح الافاق الفكرية لديهم ليصبحوا قادرين على الابتكار والابداع.

References

- 1- Ali Balaida, Mohd Zaidi Abd Rozana, Syed Norris Hikmia, Jamshed Memon, (2016) "Knowledge maps: A systematic literature review and directions for future research", *International Journal of Information Management* 36 451–475.
- 2- Armitage, H. M., & Scholey, C. (2006). *Using strategy maps to drive performance*. CMA Canada.
- 3- Bagheri, S., Kusters, R. J., Trienekens, J. J., & van der Zandt, H. V. (2016). Classification framework of knowledge transfer issues across value networks. *Procedia CIRP*, 47, 382-387.
- 4- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259-279.
- 5- ÇAĞIRTEKİN, G. A., & AKÜZÜM, C. (2020), Organizational Values Scale: Development, Validity and Reliability Study. *Journal of Computer and Education Research*, 8(16), 672-687.
- 6- Cheong, K. F. (2011). The roles and values of personal knowledge management.
- 7- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- 8- Crittenden, V. L., & Woodside, A. G. (2006). Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts. *Journal of Business Research*, 59(3), 360-364.
- 9- external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43, 360–381.
- 10- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J. (2005). The future scorecard: Combining
- 11- Franco-Santos, M. and Bourne, M. (2005), 'An Examination of the Literature Relating to Issues Affecting How Companies Manage Through Measures', *Production Planning and Control*, Vol. 16, No. 2, pp. 114-124.
- 12- Freeman, R.E. and McVea, J. (2001), "A stakeholder approach to strategic management", Blackwell
- 13- Galt, D. (2012, January). How to Promote the Business Value of EHS. In *ASSE Professional Development Conference and Exposition*. American Society of Safety Engineers.
- 14- Glykas, M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 1-14.
- 15- Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. *Proceedings from Make Learn*.
- 16- Handbook of Strategic Management, pp. 189-207

- 17- Hanley, S., & Malafsky, G. (2003). A guide for measuring the value of KM investments. In *Handbook on knowledge management* (pp. 369-390). Springer Berlin Heidelberg.
- 18- Ibrahim, F., & Reid, V. (2009). What is the value of knowledge management practices?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 567-574.
- 19- Jadir P. dos Santos, Iris Bento da Silva & Geraldo Cardoso de Oliveira Neto, Orlando Fontes Lima Junior & André Jacinto Nunes, (2015), "Evaluation of critical success factors through the use of a mind map in the logistics process of a customs clearance commissioner in a Brazilian company.", *INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P)*, v. 6, n. 2, April - June 2015.
- 20- Jensen, M.C. (2012), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 No. 2, pp. 235-56.
- 21- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps. They show you how to describe, measure, and align your intangible assets to achieve superior performance and become more profitable. *Strategic Finance*, March, 26-35.
- 22- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- 23- Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2016). Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier customer interactions. *Journal of Business Research*, 69(7), 2498-2506.
- 24- Othman, R. (2008). Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 259-266.
- 25- Porters, H. (2008). Strategic progressive concept and leadership, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 567-574.
- 26- Stocker, M. (2013). Tudásintenzív vállalatok értékteremtése [védés előtt] = Value creation of knowledge-intensive companies.
- 27- Valeria Fiondaa, Claudio Gutierrezb, Giuseppe Pirròc, (2016), " Building knowledge maps of Web graphs", *Artificial Intelligence* 239 (2016) 143–167.
- 28- Van Thiel, S., & van der Wal, Z. (2010). Birds of a feather? The effect of organizational value congruence on the relationship between ministries and quangos. *Public Organization Review*, 10(4), 377-397.
- 29- Wal, Z., & Thiel, S. V. (2010). Birds of a feather? The effect of organizational value congruence on the relationship between ministries and quangos.
- 30- Wenstøp, F., & Myrmel, A. (2014). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29(11), 673-683.

الانترنت

- 31- ESSENTIAL TOOLS FOR MANAGEMENT ACCOUNTANTS The tools and techniques to support sustainable business success © 2013, Chartered Institute of Management Accountants. <https://www.aicpa-cima.com/resources/article>
- 32- Ways to add Value to your Organization & Advance your career 12.12.2013 by Chrissy Scivcque // <https://eatyourcareer.com>

الملحق: استمارة الاستبيان

أخي المستجيب - أختي المستجيبة المحترمون
تحية طيبة: يهدف هذا البحث إلى دراسة استخدام الخرائط الاستراتيجية في تعزيز القيمة التنظيمية، لذا نرجو منكم التعاون معنا في الإجابة على هذه الاستبانة بدقة وموضوعية للوصول إلى النتائج المطلوبة، وسوف تعامل إجاباتكم بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون معنا ولكم منا فائق الامتنان والتقدير.
الجزء الاول . المعلومات العامة للمستجيب

اجب بعلامة (صح) أمام العبارة المطلوب أو اجب بكلمة تناسب العبارة				
1-	النوع الاجتماعي.....	ذكر	أنثى	
2-	المؤهل الدراسي.....	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس
3-	عدد سنوات الخدمة.....	من 1- 5	من 6- 10	من 11- 15
				أكثر من ذلك

الجزء الثاني. الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً. الخرائط الاستراتيجية: يقصد بها الوسيلة التي توضح تدفق الموارد بالاتساق مع الخطة الاستراتيجية للإدارة، والتي تبسط وتسهل الأعمال بين الأفراد والوحدات والأنظمة المعقدة.

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	نحتاج إلى طريقة أكثر فاعلية لتوضيح وإيصال إستراتيجية مديرية التربية.					
2-	نحتاج إلى الموائمة بين (الرسالة والرؤية والاستراتيجية) وإجراءاتنا التنظيمية في مديرية التربية.					
3-	نحن على استعداد لتوضيح الأهداف والقيمة والإجراءات المالية الرئيسية اللازمة للنجاح الاستراتيجي داخل مديرية التربية.					
4-	لدينا ما يكفي من دعم الإدارة للعمل وتنفيذ الإجراءات.					
5-	تتعامل الإدارة مع الخريطة الإستراتيجية كجزء لا يتجزأ من عملية الإدارة الإستراتيجية لها.					
6-	إشراك الإدارة وجميع الموظفين في مديرية التربية عند رسم الخريطة الاستراتيجية.					
7-	تعمل الإدارة على ربط الخريطة الإستراتيجية بالرؤية والرسالة داخل مديرية التربية، وتوضح القيمة الأساسية الخاصة بك.					
8-	اعداد خريطة استراتيجية لوحدة الأعمال والأقسام الوظيفية بشكل منفصل داخل مديرية التربية.					
9-	تطوير الخرائط الإستراتيجية لوحدة الأعمال والأقسام الوظيفية بشكل يتلائم مع الاستراتيجية الأم، لعكس محركات النجاح والمساهمة في الأداء العام.					
10-	ربط الخريطة الإستراتيجية بالمبادرات والإجراءات التنظيمية وعمليات الميزانية المالية والأداء في المديرية.					
11-	تضمن تكاليف التشغيل والاستثمارات الاستراتيجية في الخريطة الاستراتيجية اللازمة لدفع عجلة النجاح نحو التعلم والنمو.					

ثانياً. القيم التنظيمية: وهي سلوكيات داخل مديرية التربية يتبناها الافراد لتحقيق اهدافهم واهداف الإدارة العليا، تتضمن خمسة ابعاد على النحو التالي:

ت	الفقرات	نعم	كثيرا	احيانا	نادرا	كلا
بعد (الذكور – الأناث): والذي يتعلق بتميز الأدوار العاطفية بين النساء والرجال، ومدى تأثيرها على اداء مديرية التربية ؟						
12	يستخدم الموظفون الدراسات العلمية لتطوير أدائهم.					
13	يتابع الموظفون المقالات والكتب والمجلات والمواقع الانترنت حول تخصصاتهم.					
14	في مكان العمل يتم حل الاختلافات من خلال المنطق والحكمة فقط.					
15	يوجد موظفون يمكنهم المخاطرة بسهولة من اجل تحقيق طموحهم في العمل.					
16	يحترم الموظفون الأفكار وجهات النظر المختلفة بين بعضهم البعض.					
17	يساعد الموظفون بعضهم البعض في حل المشاكل.					

					يؤدي الموظفون التحية ويسلمون عن بعضهم البعض.	18	
					يتشارك الموظفون الأنشطة الاجتماعية والخروج في نزهة والذهاب لتناول العشاء معا.	19	
بعد (الفردية – الجماعية): يرتبط هذا البعد بقدرة اندماج الموظفين في المديرية بشكل فردي او على شكل مجموعات.							
					الحرية الفردية للموظفون تؤخذ بنظر الاعتبار.	20	
					يتحمل الموظفون مسؤولية اتخاذ القرار بشكل فردي.	21	
					يكلف الموظفون بمهام تتلائم مع قدراتهم.	22	
					علاقات الموظفون مع الزملاء مستقلة.	23	
					يتم إعطاء الأولوية للقيم المشتركة.	24	
					يفخر الجميع بعملهم.	25	
					يُعطى العمل الجماعي أهمية اكبر لأنه يمثل الجميع.	26	
					يضحى الموظفون بوقتهم الشخصي من أجل عملهم عند الضرورة.	27	
					يتحمل الجميع مسؤولية نجاح العمل أكثر من مسؤولية النجاح الفردي.	28	
					يقضي الموظفون الوقت معًا لاستكشاف طرق لتحسين عملهم.	29	
ت		الفقرات	نعم	كثيرا	احيانا	نادرا	كلا
بعد (قوة المسافة): ويقصد به قوة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتي عادة ما تختلف بين الأشخاص.							
					العلاقات بين الرئيس والمرؤوس هي علاقات رسمية للغاية.	30	
					غالبًا ما يستخدم المسؤولون القوة التي يأخذونها من السلطة في علاقتهم مع الموظفون.	31	
					يلبي الموظفون طلب مديريهم دون استجوابهم له.	32	
					ينقل الموظفون مشاكلهم بسهولة إلى مديريهم.	33	
					يساعد المسؤولون الموظفون في تطويرهم المهني.	34	
					يقضي المسؤولون وقتًا مع الموظفون خارج العمل.	35	
					المسؤولون منفتحون على آراء واقتراحات الموظفين في قراراتهم.	36	
بعد (مدى التوجه): ويقصد به مدى تركيز الإدارة والموظفون على الحاضر أو المستقبل.							
					يحترم الموظفون طقوس وتقاليد العمل.	37	
					يستفيد الموظفون من خبراتهم السابقة في حل المشاكل.	38	
					من المهم تلبية الاحتياجات الخاصة (بالتوظيف ، والأدوات العمل) بشكل عاجل.	39	
					يعتقد الموظفون أنه من المهم أن يعيشوا اللحظة التي هم فيها.	40	
					يتم إعطاء أهمية لخدمات الموظفون من أجل التنمية الاجتماعية.	41	
					يتم وضع خطط طويلة الأجل من قبل الادارة.	42	
					تبذل الجهود لنجاح العمل في المستقبل.	43	
					في مديريتنا، لا تهدر الموارد.	44	
بعد (تجنب عدم اليقين): هو مستوى الإجهاد والقلق والتوتر الذي يتعرض له الموظفون عند مواجهة موقف غير معروف لهم مسبقا.							
					القواعد والتعليمات مهمة لدينا.	45	
					كثيرًا ما يذكرنا المسؤولون باتباع القواعد والتعليمات.	46	
					الموظفون على دراية باهداف المديرية.	47	
					يتم تخطيط أنشطة التعليم والتدريب وبرمجتها بالتفصيل.	48	
					من المهم إكمال المهام المتعلقة بالعمل بنجاح.	49	
					يقدر الموظفون زملائهم الكبار.	50	
					هناك نهج حسن النية تجاه الموظفون الجدد.	51	
					هناك بيئة سليمة ومستقرة تساعدنا في انجاز واجباتنا.	52	