

عنوان البحث

**الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.**

د. مجاهد عبد القادر فضل السيد<sup>1\*</sup> د. محمد مختار إبراهيم أحمد<sup>2</sup> د. منتصر الهادي مالك بخيت<sup>3</sup> د. هدي علي عبد الواحد

<sup>1</sup> \* جامعة كردفان \_ السودان \_ mugaheid@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة كردفان \_ السودان \_ Dr.mohmukh@gmail.com

<sup>3</sup> جامعة كردفان \_ السودان \_ montseralhady@yahoo.com

<sup>4</sup> جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا \_ السودان 2medo22@gmal.com

تاريخ القبول: 2021/03/18م

تاريخ النشر: 2021/04/01م

المستخلص

نت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض، واستخدام المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد 132 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (86.27%). ولقد بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بأن على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بأبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، الأبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرار، التسويق

**RESEARCH ARTICLE****THE MODIFIED ROLE OF ORGANISATIONNEL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND STRATEGIC PERFORMANCE BY APPLYING TO THE PRIVATE HIGH EDUCATION INSTITUTION IN NORTH KORDOFAN STATE.**

**Dr.. Mujahid Abdel-Qader Fadl El-Sayed <sup>1\*</sup> Dr. Mohammed Mukhtar Ibrahim Ahmed <sup>2</sup>  
Dr. Montaser Al-Hadi Malik Bakhit <sup>3</sup> Dr. Guidance Ali Abdul Wahid Muhammad <sup>4</sup>**

<sup>1\*</sup> University of Kordofan \_ Sudan\_mugaheid@yahoo.com

<sup>2</sup> University of Kordofan - Sudan - Dr.mohmukh@gmail.com

<sup>3</sup> University of Kordofan \_ Sudan\_ montseralhady@yahoo.com

<sup>4</sup> Sudan University of Science and Technology - Sudan 2 medo22@gmal.com

**Published at 01/04/2021**

**Accepted at 18/03/2021**

**Abstract**

The study aimed to identify the modified role of the modified role of organizational culture in the relationship between participation in decision-making and strategic performance in application to private higher education institutions in North Kordofan White State, and it used the descriptive approche. The study relied on a comprehensive inventory method and a questionnaire was designed to collect data, Hence, 132 questionnaires valid for analysis were distributed (86.27%). The results of the study showed that organizational culture modifies the relationship between participation in decision-making and strategic performance. The study recommended that private higher education institutions in North Kordofan White State should work to provide an effective communication system that allows workers to express their opinions and suggestions through periodic meetings and meetings, thus enhancing mutual trust between them.

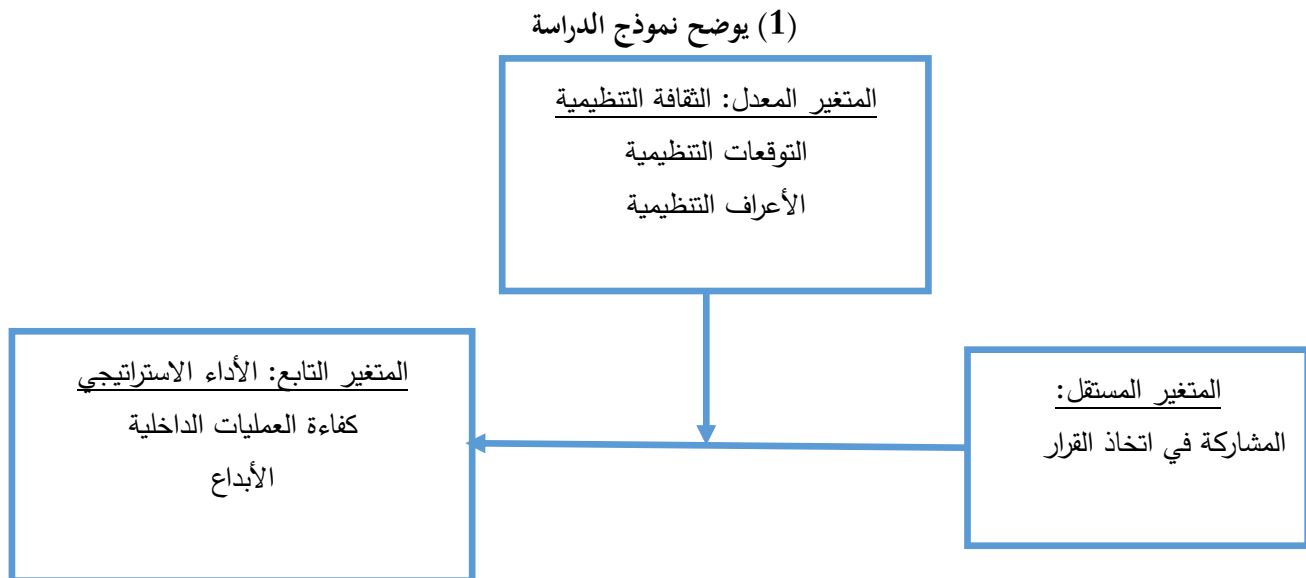
**Key Words:** organisationnel culture, strategic performance, creativity and innovation, participation in decision-making, marketing

## 1. مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وعصر تدفق المعلومات والمنافسة الكبيرة والعولمة التي أدت إلى تقارب وتداخل عالمي بفعل تطور الاتصالات وإزالة الحواجز والحدود بين الدول، أصبحت المنظمات ليست لها حدود جغرافية. ومع هذه التطورات أصبح استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة من (تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرار وقياس الأداء) ضعيفاً وغير مواكب لهذا التطور، مما أدى ألي ضرورة استخدام المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي (الأداء الاستراتيجي، المشاركة في اتخاذ القرار كأحد متطلبات تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) وهي متغيرات هذه الدراسة. فالأداء الاستراتيجي يستهدف الإنجاز النهائي المرتبط بتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف طويلة الأجل والبقاء والنمو والمنافسة والاستمرارية. لذلك لابد من مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار لرفع كفاءة أدائهم وانعكاس ذلك إيجاباً على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يشجعهم على الأبداع والابتكار. وان الموارد البشرية هي التي تؤثر وتُفعل بقية الموارد الأخرى بالمنظمات (المالية، المادية، التقنية، المعلوماتية) من خلال الاستخدام الأمثل لها. وحتى تضمن المنظمات نجاحها لابد من توافق أهداف العاملين بها مع معتقداتها وأعرافها وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق الولاء الوظيفي للعاملين. هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين كمتغير مستقل مع متغيرات أخرى كدراسة (حسن وآخرون 2019م) التي ركزت على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب على راس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الأبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرار) ودوره في الأداء الوظيفي وذلك من خلال العاملين في بلدية محال عسير، كما تناولت دراسة (شذي وآخرون، 2016م) أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي. ودراسة (ناصر وآخرون، 2013م) التي ركزت على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية، ودراسة (احمد إدريس، 2010م) التي تناولت أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين. بينما تناولت هذه الدراسة بعد المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري كمتغير مستقل. هنالك العديد من الدراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي كدراسة (أحمد الصاوي، 2014م) التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية في الشركات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالسودان، كما أن هذه الدراسة أيضاً تركز على الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع. كذلك هناك عدد من الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية كدراسة (حسن وآخرون، 2016م) التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية، ودراسة (ناهد، 2013م) التي أظهرت أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الرئيسية التالي:

- هل تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض؟
- هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض؟

## 1.2 نموذج الدراسة:



المصدر: أدبيات الدراسات السابقة (2021م)

## 1.3 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بأبعاده (كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع) بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** الثقافة التنظيمية تُعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بُعدي (كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع) بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.

1.4 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الاتي:

- معرفة مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.
- قياس مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.
- اختبار أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.

1.5 الأهمية العلمية: إن موضوع المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمهتمين، لذلك يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة وتمثل إضافة نظرية وفكرية للإسهام في المعرفة العلمية.

1.6 الأهمية العملية: الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لقطاع التعليم العالي وتوفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في مجال مؤسسات التعليم العالي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية والاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

2.1 التمكين: عُرف بأنه نقل السلطة والمسؤولية بشكل متكافئ من المديرين ألي المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما كان يؤديه من أعمال. وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلي نقل السلطة من الرئيس إلي الموظف نفسه. (العتيبي، 2004م، ص 6).

التمكين الإداري: هو منح العاملين قوة التصرف في اتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. (أفندي، 2003م، ص 11).

2.3 الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (مصطفى، 2007م، ص 769).

عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على العناصر التالية: (النور، 2012م، ص 56)

1. المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال، المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

2. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم أو بيئة العمل ومن الملاحظ أن الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء الجماعة إتباعها

1. التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف. وتشمل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين. الأداء الاستراتيجي: مجمل النشاط المستمر المتزامن الذي يعكس نجاح الاستراتيجية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة الاستراتيجية المعينة أو فشلها أو انكماشها وفق أسس ومعايير محددة وضعت وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة المدى التي تتسم بالقدرة على البقاء والتكيف والنمو. (عمر وآخرون، 2010م).

## 2. الدراسات السابقة:

دراسة (حسن، وآخرون 2019م) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على بلدية محال عسير -جامعة الملك خالد - السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب علي راس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الأبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرار) ودوره في الأداء الوظيفي. واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين ببلدية محال عسير. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الوعي لدي المديرين والرؤساء بالبلدية بأهمية نشر ثقافة التمكين الإداري باعتباره حجر الزاوية في تحقيق أهداف البلدية على المدى البعيد.

**دراسة (شذي وآخرون، 2016م)** بعنوان: تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة حيث أن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبُعدين بدرجة متوسطة (المشاركة، بيئة العمل). أوصت الدراسة الإدارة العليا الاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد العاملين (المشاركة، بيئة العمل) وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

**دراسة (حسن وآخرون، 2016م)** بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية السودانية، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: ألي أن هنالك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطور والأبداع وجودة المنتجات والأداء المالي) في القطاع المصرفي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين لان الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية والاهتمام بتدريب العاملين علي أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم.

**دراسة (أحمد، 2014م)** بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية السودانية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية في الشركات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالسودان. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تهتم الشركات محل الدراسة بإدارة المعرفة بدرجة عالية. تهتم الشركات محل الدراسة بالبيئة التنافسية بدرجة متوسطة. تهتم الشركات محل الدراسة بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة الشركات محل الدراسة باستحداث إدارة خاصة تعنى بإدارة المعرفة، ينبغي على الشركات محل الدراسة مواكبة التطورات الحديثة في إدارة المعرفة حتى يتسنى لها رفع كفاءة الأداء، العمل على الاهتمام بالبيئة التنافسية لغرض مواكبة التغيرات ومنافسة الشركات في المجال.

4. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير مستقل (المشاركة في اتخاذ القرار)، والمتغير تابع (الأداء الاستراتيجي) المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

4.1 مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.

4.2 حجم وعينة الدراسة: تم اختيار عينه الدارسة عن طريق أسلوب الحصر الشامل.

ثبات أداة الدراسة: فقد تم احتسابه بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي بلغت قيمته (0.956) وهي قيمة تدل على ثبات أداة الدراسة.

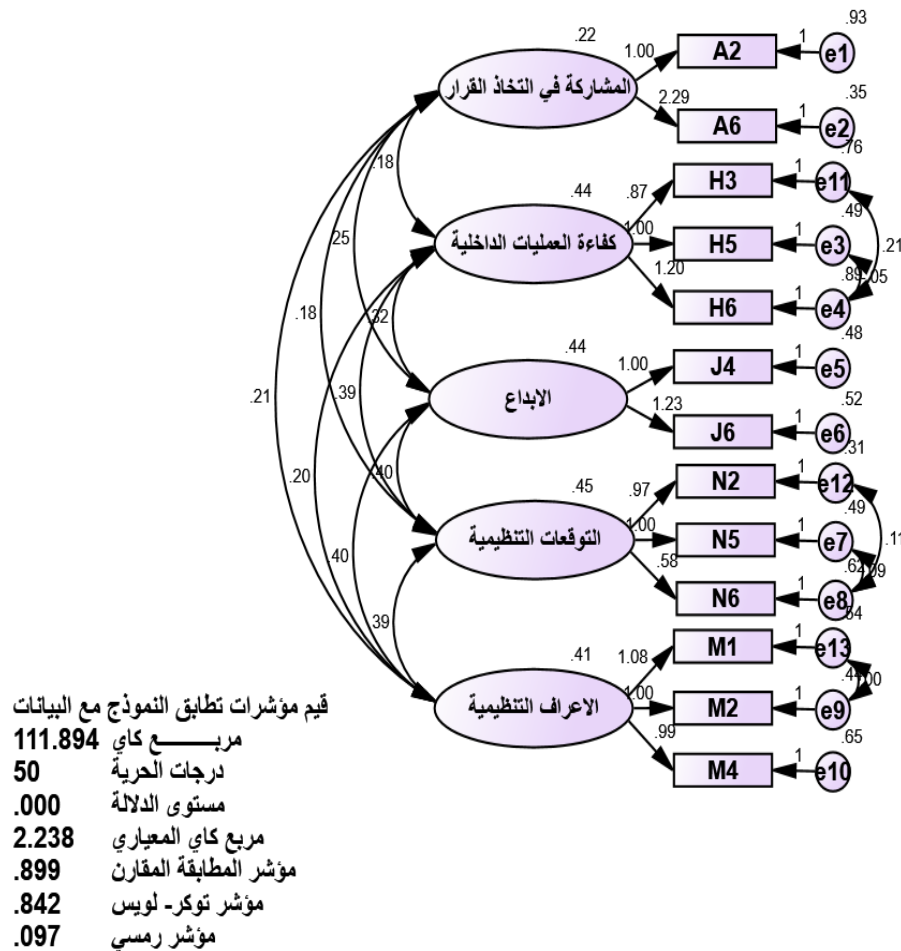
5. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

5.1 التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة: تم بناء النموذج الاوول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة



متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة معدلة وتحتوي على خمسة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسه (30) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل الي أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تقيسه (13) عبارة ، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل.

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	TIL	RMSEA	PClose
النسبة	111.894	50	2.238	.899	.842	.097	.001
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

الاعتمادية وصلاحيّة متغيرات الدراسة: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1968) إلى أن المصادقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصادقية لاكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. جدول (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

## جدول (4) يبين الاعتمادية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

نوع المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	الاعتمادية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	المشاركة في اتخاذ القرار	2	.650	2.30	0.96	1=0.46%
تابع	كفاءة العمليات الداخلية	3	.695	2.65	1.00	1=0.53%
	الأبداع	2	.679	1.91	0.90	2=0.38%
المعدل	التوقعات التنظيمية	3	.726	2.27	0.73	1=0.45%
	الأعراف التنظيمية	3	.703	1.91	0.78	2=0.38%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

من الجدول أعلاه (4) يمكن ترتيب متغيرات الدراسة وفقاً للأهمية النسبية كالاتي المتغير المستقل: المشاركة في اتخاذ القرار. أما المتغير التابع الأداء الاستراتيجي: كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع. أما المتغير المعدل الثقافة التنظيمية: التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

**تحليل الارتباط (Person Correlation):** تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أوضح اختبار تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول (5) أدناه أن جميع الارتباطات ضعيفة بين متغيرات الدراسة.



## جدول (5) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	كفاءة العمليات الداخلية	الأبداع	المشاركة في اتخاذ القرار	متغيرات الدراسة
				1	المشاركة في اتخاذ القرار
			1	.517**	الأبداع
		1	.464**	.314**	كفاءة العمليات الداخلية
	1	.541**	.562**	.351**	التوقعات التنظيمية
1	.623**	.320**	.653**	.530**	الأعراف التنظيمية

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

الجدول (5) أعلاه يبين انه توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكل من (الأبداع، الأعراف التنظيمية)، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكل من (كفاءة العمليات الداخلية، التوقعات التنظيمية)، ويلاحظ انه توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الأبداع وكل من (كفاءة العمليات الداخلية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). أما العمليات الداخلية في توجد علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة مع الأعراف التنظيمية وعلاقة ارتباط إيجابية قوية مع التوقعات التنظيمية وأخيرا توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ترتبط التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية.

## اختبار فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة الغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي. (خليل، 2017، ص11).

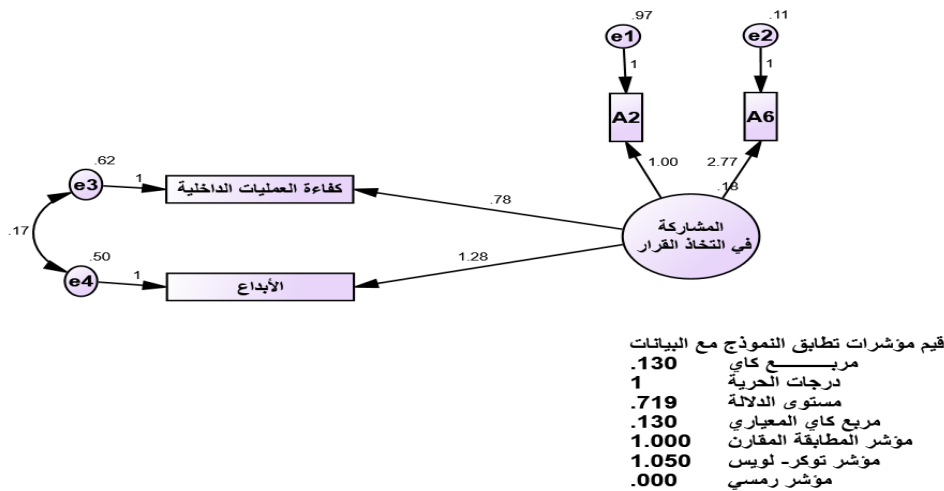
ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة.

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد بالآتي:

- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة المتغيرات وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
  - معاملة المسارات في النموذج تكون معيارية.
  - تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه الشكل البياني للنموذج.
  - يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات الظاهرة.
- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده (كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع) تنص على انه توجد علاقة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي. ويتضح ذلك من خلال الشكل (3) والجدول (6) أدناه.

الشكل (3) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

الجدول (6) تحليل المسار من المشاركة في اتخاذ القرار إلى الأداء الاستراتيجي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
كفاءة العمليات الداخلية	<-- المشاركة في اتخاذ القرار	.778	.234	3.326	***		
الأبداع	<-- المشاركة في اتخاذ القرار	1.284	.308	4.164	***		
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	TLI	RMSEA	PClose
النسبة	.130	1	.719	1.000	1.050	0.000	0.000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

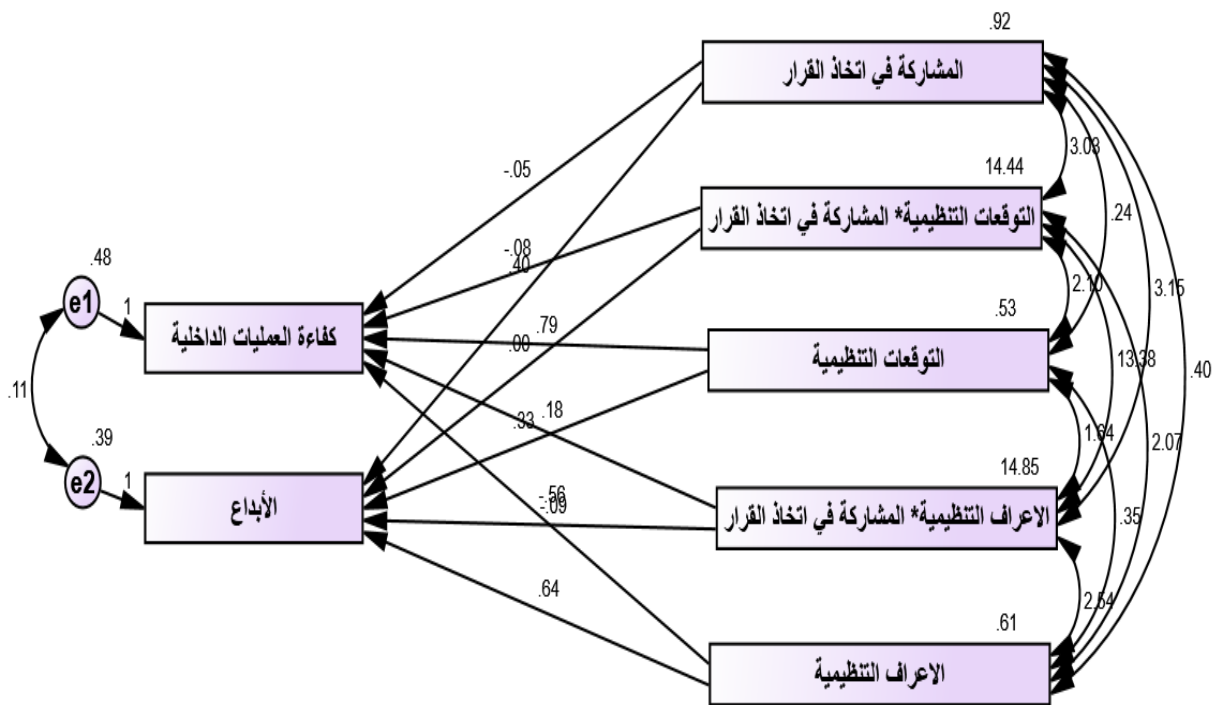
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول (6) أعلاه أن المسار من المشاركة في اتخاذ القرار إلى كفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت (.778) وهو دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من المشاركة في اتخاذ القرار إلى الأبداع حيث

بلغ (1.284) وهو دال عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار لها تأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده (كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي: تنص على أن الثقافة التنظيمية تُعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بُعد (كفاءة العمليات الداخلية، الأبداع). يتضح ذلك من خلال الشكل (4) والجدول (7) أدناه.

الشكل (4) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي .000

درجات الحرية 0

مستوى الدلالة \p

مربع كاي المعياري \cmindf

مؤشر المطابقة المقارن 1.000

مؤشر توكر- لويس \tli

مؤشر رمسي \rmsea

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## جدول رقم (7) الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي

الفروض		Estimate	S.E.	C.R.	P		
كفاءة العمليات الداخلية	<--	المشاركة في اتخاذ القرار	-0.048	.196	-0.247	.805	
كفاءة العمليات الداخلية	<--	التوقعات التنظيمية*المشاركة في اتخاذ القرار	-0.078	.101	-0.772	.440	
كفاءة العمليات الداخلية	<--	التوقعات التنظيمية	.787	.269	2.922	.003	
كفاءة العمليات الداخلية	<--	الأعراف التنظيمية*المشاركة في اتخاذ القرار	.180	.095	1.891	.059	
كفاءة العمليات الداخلية	<--	الأعراف التنظيمية	-0.557	.244	-2.281	.023	
الأبداع	<--	المشاركة في اتخاذ القرار	.404	.176	2.291	.022	
الأبداع	<--	التوقعات التنظيمية*المشاركة في اتخاذ القرار	.003	.091	.034	.973	
الأبداع	<--	التوقعات التنظيمية	.331	.242	1.367	.172	
الأبداع	<--	الأعراف التنظيمية*المشاركة في اتخاذ القرار	-0.087	.086	-1.010	.313	
الأبداع	<--	الأعراف التنظيمية	.644	.220	2.932	.003	
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	SRM R	RMSE A	PClose
النسبة	.000	0	0	1.000	.0000	50.3	.0000
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

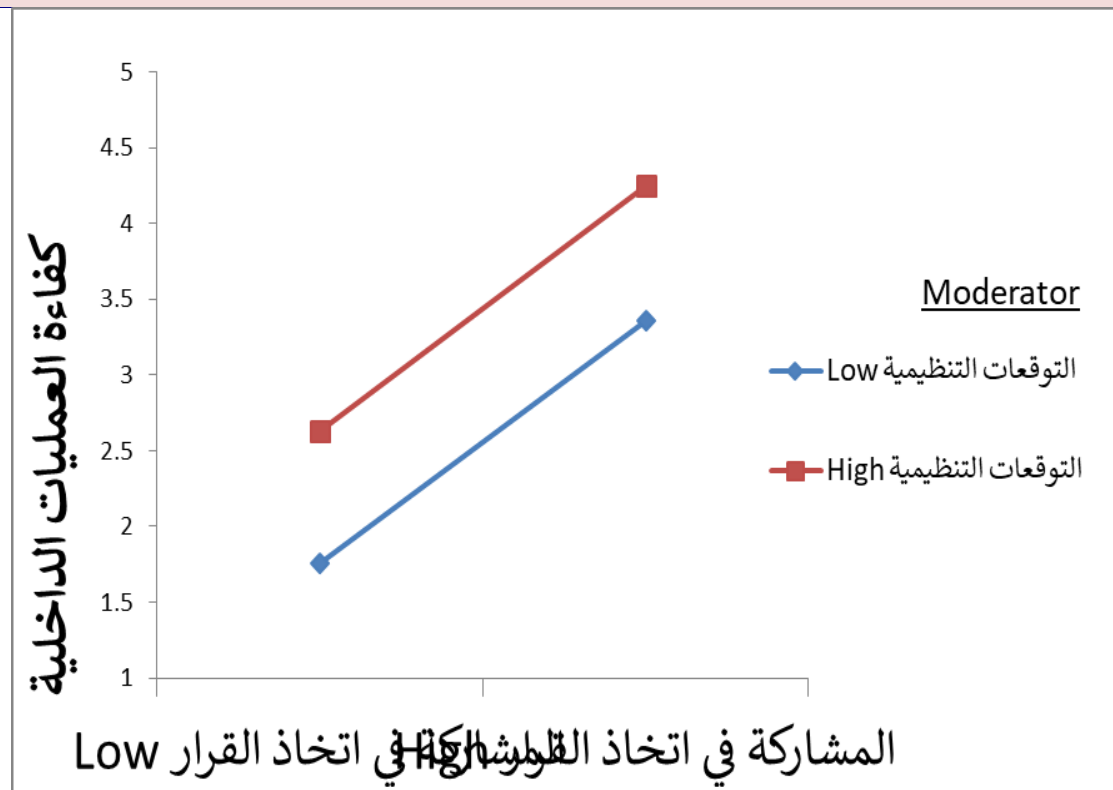
مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$ ، \*\*\*

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل.

الشكل (5) أثر التوقعات التنظيمية في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية

التوقعات التنظيمية strengthens the positive relationship between المشاركة في اتخاذ القرار and كفاءة العمليات الداخلية.

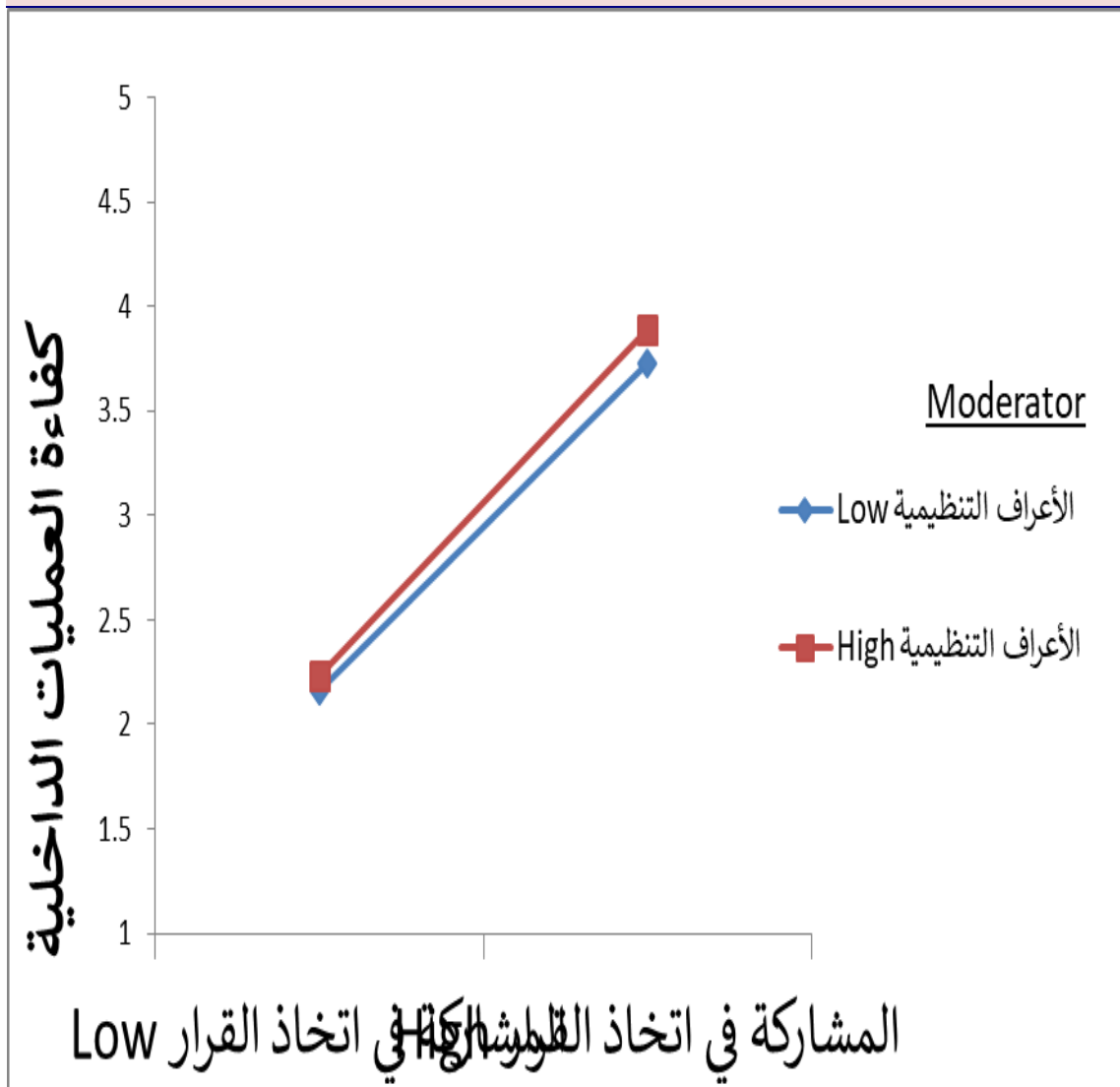


المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه أن التوقعات التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.440) والعلاقات الغير مباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت (0.805) والعلاقة بين التوقعات التنظيمية وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت (0.003)، كما يشير الشكل (5) أعلاه أن التوقعات التنظيمية تأثيرها مرتفعاً في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية.

الشكل (6) أثر الأعراف التنظيمية في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية

الأعراف التنظيمية strengthens the positive relationship between المشاركة في اتخاذ القرار and كفاءة العمليات الداخلية.



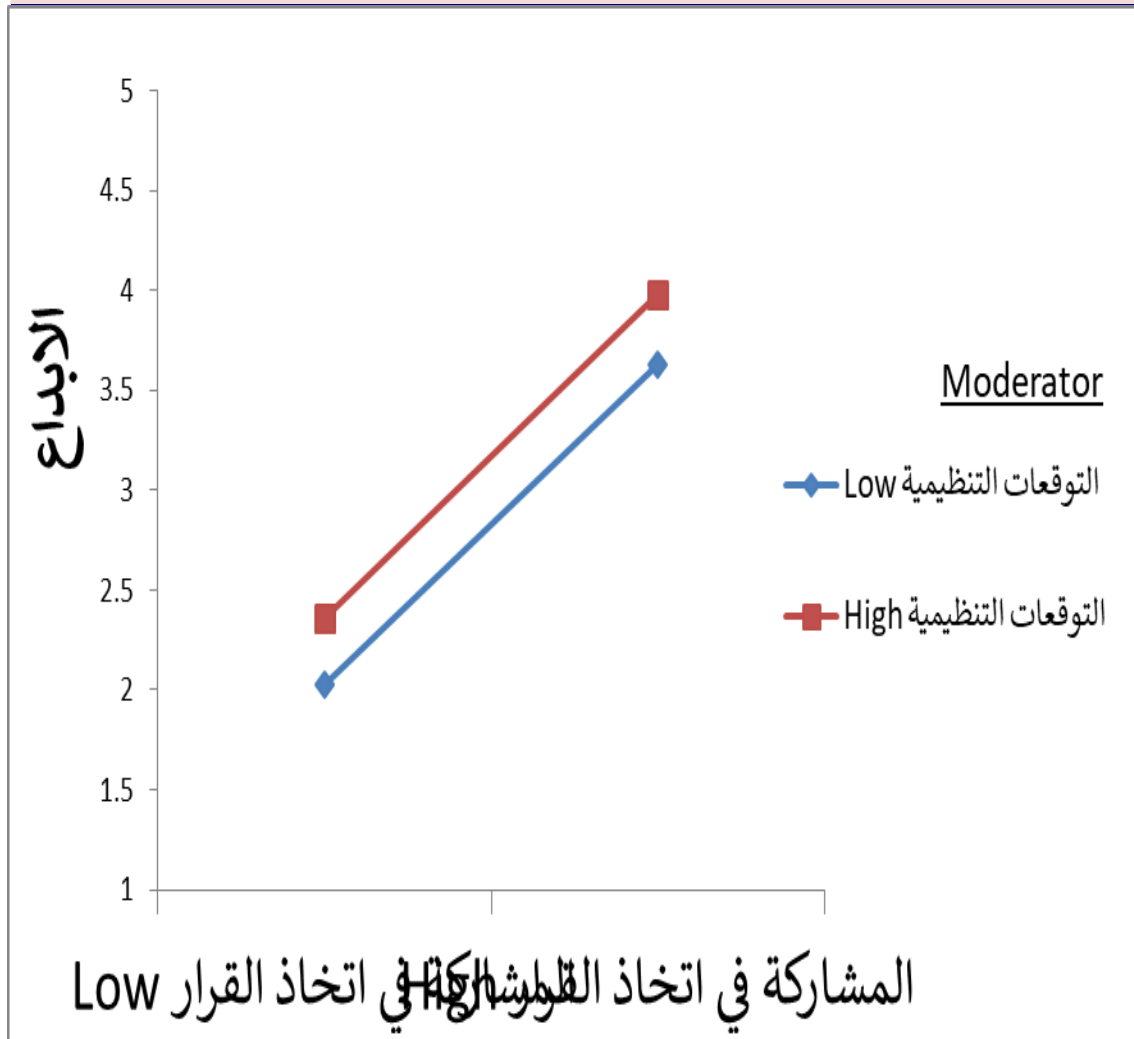
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه أن الأعراف التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.059) والعلاقات الغير مباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت (0.805) والأعراف التنظيمية وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت (0.023)، كما يشير الشكل (6) أعلاه أن الأعراف التنظيمية تأثيرها منخفضاً في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية.



## الشكل (7) أثر التوقعات التنظيمية في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع

التوقعات التنظيمية strengthens the positive relationship between المشاركة في اتخاذ القرار and الإبداع.

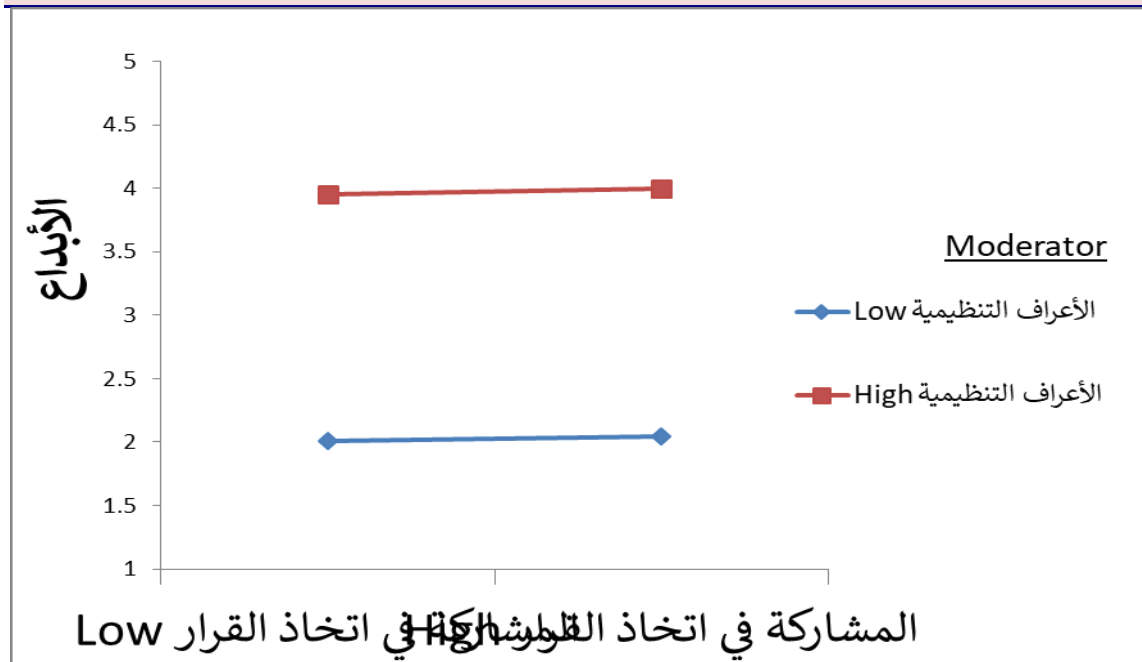


المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه أن التوقعات التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.973) والعلاقات الغير مباشرة المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع حيث بلغت (0.022). التوقعات التنظيمية والأبداع حيث بلغت (0.172)، كما يشير الشكل (7) أعلاه أن التوقعات التنظيمية تأثيرها مرتفعاً في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع.

## الشكل (8) أثر الأعراف التنظيمية في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع

الأعراف التنظيمية strengthens the positive relationship between المشاركة في اتخاذ القرار and الأبداع.



المشاركة في اتخاذ القرار في اتخاذ القرار Low

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

يلاحظ من الجدول (7) أعلاه أن الأعراف التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.313) والعلاقات الغير مباشرة المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع حيث بلغت (0.022). الأعراف التنظيمية والأبداع حيث بلغت (0.003)، كما يشير الشكل (8) أعلاه أن الأعراف التنظيمية تأثيرها مرتفعاً في العلاقة ما بين المشاركة في اتخاذ القرار والأبداع.

### خلاصة النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده (كفاءة العمليات الداخلية والأبداع) بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.
- أن الثقافة التنظيمية بأبعاده (الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية) تُعدّل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بأبعاده (كفاءة العمليات الداخلية والأبداع) بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض.

### مناقشة نتائج الدراسة:

- توصلت هذه الدراسة إلى انه توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده (كفاءة العمليات الداخلية والأبداع) بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد إدريس، 2010م) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والتمكين الإداري ووجود تأثيراً للعوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركات التأمين، كما اتفقت

مع نتيجة دراسة (حسن وآخرون 2019م) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، واتفقت مع دراسة (ناصر وآخرون، 2013م) إلى أنه توجد علاقة بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي وتحقيق التمكين النفسي للعاملين لكن الدرجات متفاوتة. أما المشاركة فلها تأثير على تحقيق قيم العمل والكفاءة والاستقلالية وحرية التصرف، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (شذي وآخرون 2016م) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعدي إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي التخصص العلمي).

كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية) تُعدّل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي بأبعاده (كفاءة العمليات الداخلية والأبداع) بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسن عبدالحليم النور وآخرون ، 2016م) التي توصلت إلي أن هنالك علاقة وتأثير للثقافة التنظيمية السائدة علي الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطور والأبداع وجودة المنتجات والأداء المالي) في القطاع المصرفي ، و أن أبعاد الثقافة التنظيمية (الأعراف والتوقعات التنظيمية) تُعدّل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي، حيث أوضح أن بُعدي التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية تُعدّلان العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة العمليات الداخلية والأبداع ، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ناهد، 2013م) التي أظهرت الغياب التام للدور الفاعل للثقافة التنظيمية في إحداث التغيير الاستراتيجي كمتغير معدل لهذه العلاقة. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (ناهد، 2013م) في تناول الثقافة التنظيمية كمتغير معدل يُعدّل العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الاستراتيجي.

### توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على تطوير الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الأهلي الخاصة بولاية شمال كردفان للتخلص من المشاكل المتعلقة بضعف الأداء
- الاهتمام بالتمكين الإداري كأحد المفاهيم المهمة التي تقود المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة المنظمة بين العاملين وتوفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين وتقويضهم من اجل جعل تمكينهم أكثر فعالية.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب العربية:

1. أفندي، عطية حسين .(2003م). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية البشرية.

2. مصطفى، محمد بوبكر. (2007م). الموارد البشرية -مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

### ثانياً: الرسائل العلمية:

1. احمد، إدريس عبده إدريس. (2010م). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين دراسة على خدمات التأمين في السودان، دراسة دكتوراه غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا
2. احمد، الصاوي محمدين بابكر. (2014م). إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية (دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية -السودان)، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
3. إبراهيم، محمد مختار. (2017م). أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. ناهد، عثمان علي بابكر. (2013م). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين (دراسة على خدمات التأمين في السودان)، دراسة دكتوراه غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

### ثالثاً: المؤتمرات:

5. العتيبي، سعد مرزوق. (2004م). تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
6. عمر، عبو وهودة. (2010م). دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسات، ورقة مقدمة في الملتي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، في الفترة من 8 - 9 نوفمبر 2010م، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

### رابعاً: المجلات العلمية:

7. النسور، أحمد مروان. (2012م). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20، العدد الثاني.
8. عسيري، حسن بن علي جابر ومحمد أبو القاسم محمد حسين. (2019م). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على بلدية محال عسير، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة السودان للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (2).
9. حسن، عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولي البشير. (2016م). الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية، مجلة جامعة السودان للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (2).

10. شذي، شفيق محسن عطاء واحمد محمد سميح واحمد إبراهيم أبو سن. (2016م). تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة السودان للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (2).
11. خليل، جمعة عثمان، صديق بلل. (2017م)، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية.

#### خامساً: المراجع الأجنبية:

1. Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal.
2. Nunnally, J.L., Psychometric theory, 2nd ed., McGraw-Hall, New York NY, (1978)
3. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black, w.c. (2010) "Multivariate Data Analysis" 5th ed, NJ :Prentice-Hall, Inc.
4. James Latin and Others, **Analyzing Multivariate Data**, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada, (2014).