



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Strategic Clarity is an Approach to Achieving Organizational Rhetoric: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Teachers In a Number of Selected Private Universities

Researcher: Saif Saad Ali
College of Administration and Economics
University of Mosul
saifss92sd@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Safa Idris Abboudi
College of Administration and Economics
University of Mosul
Safa_adres@uomosul.com

Abstract

The aim of the Research to Know the Impact of Strategic Clarity in Its Dimensions (Clarity of Objectives, Clarity of Resource Use, Clarity of Activities and Procedures, Clarity of Organizational Structure and Clarity of The Role of Employees) in Organizational Rhetoric with its dimensions (Leadership Personality, Diversity, Organizational Prestige). The field of study was represented by the Iraqi private universities represented by (Al-Turath University, Dijla University College, Al-Noor University College, Al-Hadba University College), and the study was applied to a (Intentional) sample of (349) teachers and with various scientific titles (Professor, Assistant Professor, Teacher, Assistant Teacher) in those Universities. The Study Employed the Descriptive Analytical Method, with the Use of the Questionnaire as the Main Tool for Collecting Data related to the field Aspect. To answer the questions related to the study problem in order to advance the reality of private universities and reach the objective goals, the ready-made statistical programs (SPSS. V26) and (AMOS. V23). Based on the Results of the Statistical Analysis. The Study reached a number of conclusions, one of the important the presence of a significant impact of Strategic Clarity on Organizational Rhetoric, all organizational levels and to enhance its concept. In addition to paying attention to organizational Rhetoric that enables them to achieve effective influence in society and gives them a positive view from him, which contributes to improving the status of universities.

Keywords: Strategic Clarity, Organizational Rhetoric, Private Universities.

أثر الوضوح الإستراتيجي في تحقيق البلاغة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء
عينة من التدريسيين في عدد من الجامعات الأهلية العراقية المختارة

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: سيف سعد علي العلي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

هدف البحث إلى معرفة أثر الوضوح الإستراتيجي بأبعاده (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي ووضوح دور

الموظفين) في البلاغة التنظيمية بأبعادها (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية). وتمثل ميدان البحث بالجامعات الأهلية العراقية المتمثلة ب (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدياء الجامعة)، وطبق البحث على عينة (قصدية) بواقع (349) تدريسيًا وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد) في تلك الجامعات. وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث من أجل النهوض بواقع الجامعات الأهلية والوصول إلى الأهداف الموضوعية، تم الاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS. V26) وحزمة (AMOS. V23). وقد توصل البحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود أثر معنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضعت عدداً من المقترحات كان أهمها، أن على إدارة الجامعات الأهلية العراقية أن تتبنى الوضوح الإستراتيجي وفي كافة مستوياتها التنظيمية وأن تعزز مفهومه، فضلاً عن الاهتمام بالبلاغة التنظيمية التي تمكنهم من تحقيق التأثير الفاعل في المجتمع وتمنحهم نظرة إيجابية من قبله بما يسهم في تحسين مكانة الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الإستراتيجي، البلاغة التنظيمية، الجامعات الأهلية.
المقدمة

تعد منظمات التعليم العالي من المنظمات الحيوية التي تقدم خدماتها إلى المجتمع وتسهم في تطوره وهي الدعامة الرئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أية دولة سواء أكانت دولة نامية أم متقدمة، كما وتمتلك مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تدعم إستراتيجيتها، إذ تسعى منظمات التعليم العالي إلى تطبيق البرامج التعليمية التي تتبناها على مدخلاتها عن طريق الاعتماد على أفضل الأساليب العلمية الكفيلة بالحصول على مخرجات تتمتع بمستوى عالٍ من الفاعلية لتحقيق مكانة متميزة لها، وإن ربط جميع الأنشطة والإجراءات والموارد مع تطوير إستراتيجياتها على نحو امثل من خلال الوضوح الإستراتيجي يُمكنها من تحقيق أهدافها. وبما يسهم في إنماء التوجهات والعقليات الأكاديمية والإدارية والقيادية ومهياة بشكل أساس لتمثيل الجامعة عالمياً، وتم تقسيم البحث على أربعة محاور، تمثل المحور الأول بمنهجية البحث، والمحور الثاني أشتمل على الجانب النظري (الوضوح الاستراتيجي والبلاغة التنظيمية)، أما المحور الثالث فتمثل الجانب العملي للبحث، وأخيراً المحور الرابع أختتم بالاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

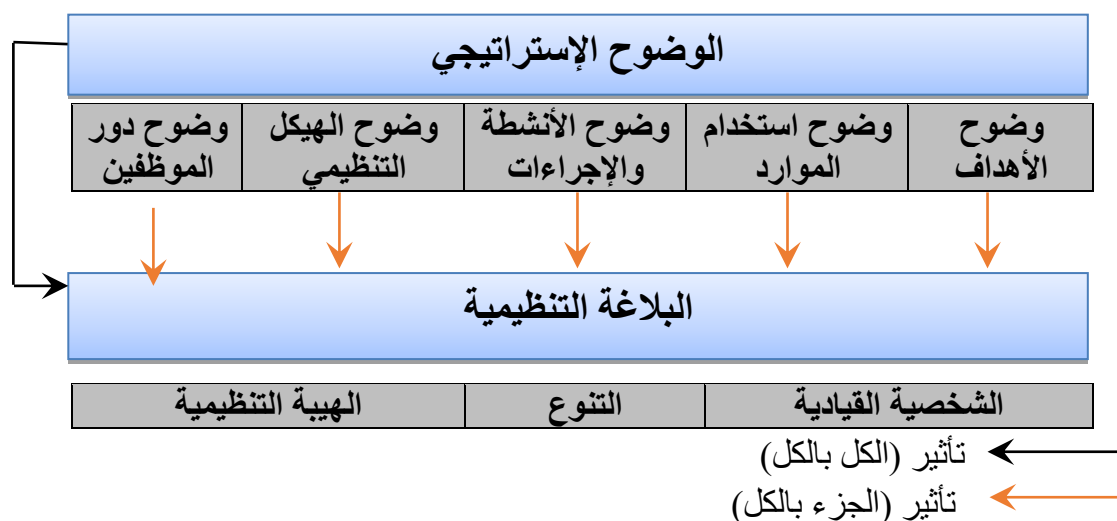
اولاً. مشكلة البحث: يشهد قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق مراحل متطورة كما ويواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب مما جعل بيئة الجامعات صاخبة بالتعددية والاشكاليات، إذ أسهمت هذه البيئة في نشوء عدد من التحديات منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا التي تواجه عمل تلك المنظمات التعليمية وبما أثر على مكانة هذه الجامعات بين مثيلاتها على المستوى الدولي والتي جعلتها بحاجة إلى تبني إستراتيجية واضحة وفاعلة لحل هذه الاشكاليات، وإن الاستراتيجية الواضحة يجب أن تشمل جميع مستويات هذه المنظمات واستثمار كافة طاقاتها وموارها وبما يحقق لها أهدافها ويساعد في امتلاك هوية متميزة لها والهيبة والذي بدوره يمكنها من المنافسة على الصعيد الدولي.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث الرئيسة والمُتمثلة في التساؤل الآتي: ماهي طبيعة تأثير الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟ وعن طريق السؤال الرئيس ينبثق عدد من الأسئلة أهمها:

١. ما مدى توافر أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟
 ٢. ما طبيعة تأثير الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث** إن البحث يستمد أهميته من الموضوع الذي يسعى إلى معالجته، فضلاً عن الميدان الذي تم اختياره للبحث فيه، وأهميته البحث تتمثل بالآتي:
- ١- تقديم إطار نظري حول الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية لإدارة الجامعات المبحوثة والإفادة منه علمياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية المكمل للبحث الحالي.
 - ٢- التعريف بأهمية الوضوح الاستراتيجي للجامعات المبحوثة ومساهمة في صياغة إستراتيجيات على نحو واضح، فضلاً عن أهمية البلاغة التنظيمية التي تُسهم في تحقيق متميزة للجامعات.
 - ٣- يقدم البحث عبر التطبيق العملي له حلولاً والتي من المحتمل أن تحل بعض المشكلات التي تعاني منها الجامعات المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى توافر أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية من حيث وجودها ومدى إمكانية العمل في ضوءها.
 ٢. توظيف الإطار النظري للبحث لتشكيل أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية واختبارها في ميدان البحث.
 ٣. تقديم مجموعة من المقترحات لتعزيز متغيرات البحث الحالي على وفق الاسس العلمية.
- رابعاً. مُخطط البحث الفرضي:** في ضوء ما تم التطرق آليه في الإطار المنهجي للبحث، واعتماداً على الإطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث، تم إعداد مُخطط البحث الفرضي والموضح في الشكل رقم (١).



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: من أجل إيجاد إجابات منطقية لأسئلة البحث الحالي واختباراً لمُخططة وتحقيقاً لأهدافه، أعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يتوافر لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، وتشتق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لُبعد وضوح الأهداف في البلاغة التنظيمية.
٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح استخدام الموارد في البلاغة التنظيمية.
٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح الأنشطة والإجراءات في البلاغة التنظيمية.
٤. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح الهيكل التنظيمي في البلاغة التنظيمية.
٥. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح دور الموظفين في البلاغة التنظيمية.

سادساً. منهج البحث: أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات، واستخدام استمارة الاستبانة، وفيما يأتي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

- أ. **أساليب جمع البيانات:** الباحثان اعتمداً على مصدرين لجمع البيانات وهما:
 ١. **المصادر الثانوية:** مراجعة المصادر العربية والأجنبية وهي: الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات، المنشورات، المجلات العلمية، المواقع الالكترونية الموجودة على شبكة (Internet) ذات العلاقة بموضوع البحث.

٢. **المصادر الأولية:** أعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، إذ تُعد من أفضل الوسائل لجمع البيانات عن مجتمع البحث وأكثرها انتشاراً، وكذلك ملائمتها للبحث الحالي من حيث الجهد والإمكانات.

- ب. **تصميم الاستبانة:** الاستبانة صُممت بالاعتماد على مصادر علمية توضح أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية والموضحة في الجدول رقم (١).

الجدول (١): تصميم فقرات الاستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر
أولاً	الوضوح الإستراتيجي	وضوح الأهداف	٥	(Ritchie & Puente, 2008). (الشمري، ٢٠١٧).
		وضوح استخدام الموارد	٥	
		وضوح الأنشطة والإجراءات	٥	
		وضوح الهيكل التنظيمي	٥	
		وضوح دور الموظفين	٥	
ثانياً	البلاغة التنظيمية	الشخصية القيادية	٦	(Rowley et al., 2002). (جميل، ٢٠٢١). (العتوي والكعبي، ٢٠١٩). (عبودي وداعر، ٢٠٢١).
		التنوع	٥	
		الهيئة التنظيمية	٦	

المصدر: إعداد الباحثان.

ج. اختبارات صدق وثبات الاستبانة: تم اختبار الاستبانة قبل وبعد توزيعها على العينة المستجيبة وعلى عدة مراحل، وكما يأتي:

١. اختبار الصدق الظاهري: يقوم هذا الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولما يُطبق عليهم ومدى علاقتها بالأبعاد المبحوثة التي يقيسها، ومدى اتفاقه مع المجتمع قيد البحث والذي صُممت من أجله الاستبانة، والامكانات المفترض توافرها من أجل التطبيق الصحيح وللتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، عمد الباحثان بعد الانتهاء من إعدادها إلى تقديمها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة للتأكد من مدى صحة فقرات الاستبانة وملاءمتها لفروض وأهداف البحث.

٢. اختبارات الثبات: يُقصد به 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 الاتساق 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 الاتساق الداخلي ضعيفاً ولا تصل إلى مستوى مقبول من الثبات (Hair et al., 2010: 775). والجدول رقم (٢) يوضح اختبار كرونباخ الفا والثبات المركب، وكما يأتي:

الجدول (٢): اختبارات الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب

كرونباخ الفا	الثبات المركب (معامل ثبات العامل)	متغيرات الدراسة
0.799	0.800	وضوح الأهداف
0.863	0.872	وضوح استخدام الموارد
0.807	0.811	وضوح الأنشطة والإجراءات
0.750	0.762	وضوح الهيكل التنظيمي
0.842	0.847	وضوح دور الموظفين
0.815	0.820	الشخصية القيادية
0.829	0.822	التنوع
0.880	0.886	الهيئة التنظيمية

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

٣. أساليب التحليل الإحصائي: استخدم الباحثان البرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.26) و (AMOS V.23) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة للبحث منها: (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، قياس الاستجابة، ومعامل الفا كرونباخ ومعامل الفا المركب).

سابعاً. حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية: حدود الدراسة امتدت زمنياً من تاريخ (2021/11/1) ولغاية (2022/8/8).
٢. الحدود المكانية: الدراسة تنحصر في عدد من الجامعات الأهلية العراقية متمثلة ب (جامعة الترات، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدياء الجامعة).
٣. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة وعددهم (349) تدريسياً.

ثامناً. مجتمع الدراسة: تتمثل عينة البحث بالتدريسيين في عدد من الجامعات الأهلية العراقية (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدباء الجامعة) وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، وبلغ مجتمع الدراسة (786) تدريسياً، بينما بلغ حجم العينة (349) تدريسياً، وتم تقدير حجم العينة وفق القانون الآتي: (Thompson, 2012: 59-60).

$$n = \frac{NP(1 - P)}{\left[(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث:

n: تمثل حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع

N: حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (786)

d: نسبة الخطأ المسموح به = (0.05)

p: القيمة الاحتمالية = (0.50)

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية (0.05) = (1.96)

$$n = \frac{786 \times 0.50 \times 0.5}{\left[(786 - 1) \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.50 \times 0.5} = 258.724 \approx 259$$

إن حجم العينة البالغ (349) يمثل حجم المجتمع، وكلما زاد حجم العينة كانت النتائج أكثر موثوقية.

المحور الثاني: الإطار النظري (الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية)

أولاً. مفهوم الوضوح الإستراتيجي: إن المنظمات تسعى إلى تحقيق الوضوح الإستراتيجي من خلال اعتمادها على مجموعة متسقة داخلياً من التكتيكات التنافسية (Bantel, 1993: 1188)، إذ تناول الباحثين منذ أواخر القرن التاسع عشر مصطلح الوضوح الإستراتيجي وإن أول من وضع حجر الأساس له هو الباحث (Bantel) عبر مقالة بعنوان "الوضوح الإستراتيجي في البنوك"، ومن ثم نضج هذا المفهوم أكثر عن طريق إسهامات الدراسات المتعاقبة لجعله أكثر فهماً، وهذا ما جاء به بحث (Ritchie & Puente, 2008: 509) الذي أوضح مصطلح الوضوح الإستراتيجي بشيء من التفصيل، عن طريق البحث والعمل الميداني الذي استغرق عقد من الزمن في مجموعة متنوعة من الدول، إذ أشار أن الوضوح الإستراتيجي يُعد المنهج المتكامل الذي يعمل على استثمار مهارات القيادة بوضع إستراتيجيات على نحو واضح وتتكيف مع ظروفها المحيطة بغية تحقيق التواصل مع القضايا الإستراتيجية لضمان وإدراك المديرين والموظفين فيها بالروابط بين أعمالهم الفعلية والنتائج التي يرغبون في الوصول إليها، ويعد الوضوح الإستراتيجي مفهوماً معاكساً للغموض، إذ يعكس الوضوح والتكيف السريع والتواصل الفاعل والتنفيذ الصحيح لاستراتيجيات المنظمة (Mccarthy, 2014: 2)، والجدول رقم (٣) يوضح مفهوم الوضوح الإستراتيجي لآراء عدد من الباحثين.

الجدول (٣): مفهوم الوضوح الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Ritchie & Rabbino, 2001: 4	أداة لتأطير طرق الأعمال من أجل دمج وتوضيح المفاهيم للموظفين في أنموذج واحد يُظهر الروابط بين الإجراءات وكذلك دمج الأهداف والسيطرة على المعلومات.
2	Adams, 2005: 24	الأداة التي تستعملها الإدارة لأجل صياغة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها عن طريق التركيز على مواءمة الجهود وتحقيق الترابط والإنسجام مع هيكل المنظمة ووضع خطة إستراتيجية قابلة للتنفيذ ولا تتعارض مع الثقافات الداخلية المختلفة أو مع التكنولوجيا التي تستعملها.
3	محمود وحربي، ٢٠١٩: ٧٩	الرؤية الواضحة التي توضع من قبل الإدارة العليا لتنفيذ الأعمال المناطة بها وتحديد المسار المُتبع لتحقيق ذلك، فضلاً عن إزالة اللبس والغموض في سياسات المنظمة تجاه مواردها وأن تجعل تلك السياسات مبسطة وسهلة الفهم والتطبيق.

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة في متنه.
ومن الجدول رقم (٣) يمكننا تعريف الوضوح الإستراتيجي على أنه: منهج متكامل يُحقق الترابط التنظيمي ويزيد من النجاح في الأداء ويجعل المنظمة متفوقة في بيئة الأعمال من خلال وضوح أهدافها فضلاً عن الوضوح في استخدام الموارد والأنشطة والإجراءات والادوار الواضحة لموظفيها وتطوير إستراتيجياتها وطرق تنفيذها.

ثانياً. أبعاد الوضوح الإستراتيجي:

١. **وضوح الأهداف:** إن أدراك الموظفين أهدافاً واضحة يجعلهم قادرين على أدراك نوايا المنظمة على نحو أفضل مما يؤدي إلى زيادة مشاعر الارتباط بالمنظمة ويجنب الغموض فيها من خلال تقديم تفسيرات واقعية ومقبولة (Hansen & Kjeldsen, 2018: 558)، إذ إن الأهداف الغامضة تسبب ضغوط قد تعيق قدرة الفرد على العمل بفاعلية وتولد توتر بين المديرين والموظفين لأنهم يحتاجون وقتاً أطول في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم في أداء مهامهم لأن المعلومات المتعلقة بأدوارهم غير كافية (Bosselut et al., 2012: 345)، كما وإن وضوح الأهداف يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمات عن طريق العمليات والأنشطة التي تعمل عليها، وإن على الإدارة العليا أن تحدد الأهداف الموضوعية وإمكانية تحقيقها، فضلاً عن تحديد المعايير المناسبة لقياس النتائج المتحققة منها (شلاكة وعبدالله، ٢٠١٨: ٢٣٩).

استناداً إلى ما تقدم يعرف الباحثان وضوح الأهداف بأنه: الوضوح في وضع أهداف منسجمة مع موارد المنظمة، وأن تكون محددة وقابلة للتنفيذ، كما وأن على الموظفين أن يعرفون بالضبط كيف يعملون ويفهمون كيف يُسهمون في تحقيق هذه الأهداف.

٢. **وضوح استخدام الموارد:** هي جميع الاصول التي تحصل عليها المنظمة وتعمل على وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها (Özbağ, 2013: 10)، لأن بقاء المنظمات يعتمد على مواردها وجزء كبير

من العملية الإستراتيجية يُركز على بذل الجهود لتحديد وبوضوح أي من هذه الموارد يُحقق ميزة تنافسية وكيفية تجميعها بكفاءة أكبر والاستفادة منها (Ritchie & Puente, 2008: 514)، كما وتتميز الموارد الإستراتيجية بالآتي (Volberda et al., 2011: 81):

- أ. أن يكون المورد ذو قيمة عالية.

ب. أن يكون نادر وغير متوافر في الأسواق، وألا يتمكن المنافسين من امتلاكه بسهولة.

ج. أن يكون غير قابل للاستبدال والتقليد بسهولة.

وتأسيساً على ما تقدم يعرف الباحثان وضوح استخدام الموارد بأنه، مدى قدرة المنظمات في استغلال الموارد المتاحة والمُختلفة وتنظيمها وإدارتها بوضوح وتحقيق التوازن في احتياجاتها من تلك الموارد على النحو الذي يحقق لها ميزة تنافسية.

٣. **وضوح الأنشطة والإجراءات:** وهو أن تكون الأنشطة والإجراءات التي تتبعها المنظمة تُعبر عن ما ترغب في تحقيقه بوضوح، كما وأن تصميمها يكون منسجماً مع مواردها التي تمتلكها لتعزيز مكانتها ورفع قيمتها (Adams, 2005: 26)، وتتحقق الأنشطة عن طريق مجموعة الإجراءات تُحدد كيفية القيام بأي مهمة أو أداء أي خطوة بالتفصيل (Kim et al., 2020: 3)، والإجراءات هي الأشياء التي تُمكن المنظمات من تغيير مستوى مواردها الملموسة، لأن هدف المنظمات من تطوير الأنشطة والإجراءات هو لاستغلال الموارد واستثمارها لتلبية احتياجاتها ويقع على عاتق المديرين مسؤولية إدارة هذه الموارد عن طريق أنشطة فاعلة تُحقق أهداف المنظمة، والإجراءات الفعلة والواضحة في العمل التنظيمي تعود بالمنفعة على الموظفين والمنظمة من جهة وعلى الجهات ذات العلاقة ذات العلاقة (اصحاب المصلحة) من جهة أخرى، فضلاً عن أهميتها في عمل الإدارة العليا وأداء الأقسام والإدارات الوظيفية الأخرى ومنها الآتي (الجهني، ٢٠٠٩: ٢٧-٢٨):

أ. تُسهّم في جعل اتجاه العمل أكثر تجانساً وبعيداً عن الارتجال والارتباك والغموض.

ب. وضع الخطط والسياسات وإعادة تقييمها ودورها في الرقابة الإدارية.

ج. تحقيق الدقة والموضوعية والمساواة في مجموعة الخدمات التي يتم تقديمها.

ويعرف الباحثان وضوح الأنشطة والإجراءات، بأنها مجموعة من الأساليب التي تتمكن المنظمات من تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفاعلية، إذ تحرص أغلب المنظمات على إعداد دليل يوضح الإجراءات اللازمة لكل عملية يتم إنجازها في المنظمة بما يسهم في تحقيق أهدافها.

٤. **وضوح الهيكل التنظيمي:** هو الخارطة التنظيمية والمتمثل بالمخطط أو الرسم البياني الخاص بالمنظمة، وهي تمثيل بياني لأنشطة وعمليات المنظمة كافة، إذ تستطيع هذه الخارطة اعطاء فكرة واضحة عن كافة عمل اقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعض (Daft, 2009: 59)، وإن الوضوح في الهيكل التنظيمي يمكن موظفي المنظمة من فهم ما مطلوب منهم ويسمح لهم بالتركيز على عملهم بكامل جهودهم وتصور العمل كفريق وما يُمكنهم القيام به معاً لدعم اتجاه المنظمة عن طريق وضوح الهيكل التنظيمي، وهذا الوضوح يجب أن يشمل وصف الوظيفة ودورها وأهدافها وأهداف الأداء المطلوب، فضلاً عن قياس نتائج العمل لأن وضوحها يؤدي إلى معرفة مكان تركيز الجهود (Hameed, 2021: 117).

ويرى الباحثان وضوح الهيكل التنظيمي على أنه، الوضوح في توزيع الأدوار والمسؤولية والسلطات الممنوحة للموظفين وطرق التنفيذ الرسمية والتي تحدد نوعية التفاعل بينهم من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية.

٥. **وضوح دور الموظفين:** الدور يعني 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 ضمن إطار المنظمة ومن ثم إيصال أهداف عمل الموظف ومسؤولياته على نحو واضح، وهذا ينعكس على تمكين الموظف من الاداء بشكل اكثر كفاءة، لأن أدوارهم ستكون محددة وواضحة (Onuoha et al., 2016: 11)، فالأدوار الواضحة تقلل من الارتباك والتوتر والقلق في اذهان الموظفين ومن ثم يقومون بأداء مهام وظيفتهم بمشاركة عالية والتزام ورضا وظيفي، فضلاً عن الفوائد الإيجابية بخفض معدلات دوران الموظفين (Gil-Garcia et al., 2019: 2).

وفقاً لما تقدم يُعرف الباحثان وضوح دور الموظفين، بأنه قدرة موظفي المنظمات على معرفة مسؤولياتهم والصلاحيات الممنوحة لهم ومقدار الجُهد المطلوب مِنْهُمْ لانجاز مهام وظائفهم بمشاركة والتزام عالي مما ينعكس على رضاهم في وظائفهم.

ثالثاً. مفهوم البلاغة التنظيمية: تعد البلاغة التنظيمية من الأساليب التي تنتهجها المنظمات من أجل التأثير على موظفيها وجمهورها لتعزيز عمليات الاتصال والتحفيز عبر التأثير في مشاعر وعواطف الآخرين، وهي بمثابة التنفيذ الإستراتيجي لإنجاح عمليات الاتصال في المنظمات والتي تمكن من الحصول على فرق حماسية جماعية، فضلاً عن تعزيز الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً (ولي وجميل، ٢٠٢٠: ٧١)، والجدول رقم (٤) يستعرض عدد آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم البلاغة التنظيمية

الجدول (٤): مفهوم البلاغة التنظيمية لآراء عدد من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث والسنة والصفحة	مفهوم البلاغة التنظيمية
1	Fyke & may, 2016: 219	أداة للاتصال الإستراتيجي عن طريق الاهتمام بالعلاقات بين المستويات الفردية والتنظيمية من جهة، والعلاقات المجتمعية من جهة أخرى.
2	Ihlen, 2013: 249	تُقدم نظرة معرفية يتبين عن طريقها كيف يتم توليد المعرفة وبناءها اجتماعياً عن طريق التواصل بهدف تحقيق التأثير الإيجابي، مما يسمح للمديرين في المنظمات بفهم التعقيدات الموجودة عند بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة.
3	Coule & Bennett, 2016: 1061	قدرة المنظمة على الالتزام الواعي والواضح للإقناع على نحو فاعل ومدرّوس حول تغيير المواقف أو السلوكيات وفق الأطر التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

وبناءً على ما جاء بالجدول رقم (٤) يمكننا تعريف البلاغة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استخدام الكلمات ذات المعنى المؤثر والرموز التي تُعبر عنها على النحو الذي يحقق التأثير في موظفيها وإثارة الدافع لديهم بغية إحداث التغيير الإيجابي وبما يحقق أهدافها من جهة، وإثارة مشاعر اصحاب المصلحة والمجتمع وكسب تعاطفهم معها من جهة أخرى.

رابعاً. أبعاد البلاغة التنظيمية:

١. **الشخصية القيادية:** الشخصية تمثل مجموعة من الصفات التي تُكون شخصية الفرد وتتصف بالثبات ولولا ثبات هذه الخصائص لأصبح من الصعوبة التنبؤ بما سيقوم به الفرد من ادعاءات في

مواقف مستقبلية ولأصبح من الصعوبة التعامل معه أو اختيار المهمة أو الوظيفة التي من المحتمل أن يقوم بها (جلدة، ٢٠٠٩: ٣٩)، كما وتتألف الشخصية من مجموعة السمات أو الصفات الجسمية، العقلية، الانفعالية، الاجتماعية التي يتميز بها الفرد، وإما أن تكون فطرية وراثية أو مكتسبة مُتعلّمة، إذ تمثل إجراءات رئيسة في تنظيم الشخصية وهي خصائص متكاملة تُكون الشخصية وتكون مرتبطة على نحو إيجابي مع بعضها البعض ونستدل عليها عن طريق سلوكيات الفرد التي تظهر في المواقف الحياتية أو التنظيمية (غنام، ٢٠٠٥: ٢٥)، وهي مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها القائد ويعمل على توظيفها بغية معالجة المشكلات التنظيمية ومنها حالات الغموض والتعقيد والالتباس واللاتأكد لإنجاز الأهداف التنظيمية (العاني ومحمود، ٢٠٢١: ٢٨٥). مما تقدم يُعرف الباحثان الشخصية القيادية بأنها: مجموعة الصفات المميزة للفرد والتي من خلالها يحقق التأثير في نفوس الآخرين ومن ثم حثهم على المشاركة الطوعية في العمل الوصول إلى أهداف المنظمة.

٢. **التنوع:** التنوع هو التصور المشترك للموظفين بأن منظمتهم عادلة في السياسات والممارسات المتعلقة بقضايا التنوع وتعزيزها وإزالة التمايز من أجل تحقيق أكبر قدر من المكاسب من تنوعها (Kadam et al., 2020: 304)، كما ويُمثل ركيزة رئيسة لتطبيق مبدأ العدالة والمساواة التنظيمية عن طريق إتباع مجموعة مُحددة من السلوكيات التي تُحافظ على كرامة وحقوق الموظفين في المنظمة (Kadhima, 2020: 1503).

تأسيساً على ذلك يرى الباحثان أن التنوع هو: مدى قدرة المنظمة في توليد بيئة تنظيمية خالية من التحيز والتمييز، ومعاملة جميع موظفيها بعدالة ومساواة وتحقيق التآزر مع وجهات النظر المختلفة من أجل تعزيز رضا الموظفين مما يمكنها من إنجاز الأهداف بفاعلة.

٣. **الهيبة التنظيمية:** تُعد الهيبة التنظيمية أساساً لوصف تصورات الموظفين حول كيفية رؤية الجهات الخارجية لمنظمتهم والتي تُعتبر أسلوب مهم لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، لأن العالم الخارجي عندما ينظر إلى مكانة المنظمة على نحو إيجابي ينعكس ذلك على أداء موظفيها ويكونون أكثر إيجابية تجاه منظمتهم (Podnar, 2011: 1620)، وتعني حالة من المُفاعلة بين مجموعة من المؤشرات الداخلية وتوجهات الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة وبما يُسهم في تحديد مكانة المنظمة لدى موظفيها (Ates et al., 2017: 104-105).

تأسيساً على ما سبق يعرف الباحثان الهيبة التنظيمية بأنها: مكانة المنظمة عند مقارنتها مع غيرها من المنظمات الأخرى، مما تعكس تصورات موظفيها حول منظمتهم وعلاقتها مع الجمهور، والتي تعتبر أكثر نجاحاً ومقبولية عن غيرها من المنظمات المنافسة.

خامساً. العلاقة الفكرية بين الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية: في ضوء التعقيد الذي تشهده بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة فإن المنظمات بحاجة إلى الوضوح الإستراتيجي الذي يُمكنها من وضع إستراتيجيات على نحو بعيد عن الالتباس والغموض، وعندما تمتلك المنظمات مستوى عالٍ من الوضوح الإستراتيجي يُمكنها ذلك من الوصول إلى أهدافها وتحقيقها بكفاءة وتحقيق التميز مما ينعكس على هيبة المنظمة سواء لموظفيها أو جمهورها، إذ إن البلاغة التنظيمية تتطلب الوضوح عن طريق الكشف عن المواقف والتجارب الاجتماعية التي يتشاركها الأفراد، كما وتعتمد على استخدام اللغة بُغية أضفاء الشرعية على القرارات الادارية عند صياغة الخطاب التنظيمي الواضح والبعيد عن الغموض والمدعوم بالحجج المنطقية مما يُمكن من تحقيق الأهداف.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيري البحث:

١. وصف أبعاد الوضوح الإستراتيجي وتشخيصها: يعد متغير الوضوح الإستراتيجي متغيراً مستقلاً، ويتمثل بخمسة أبعاد هي (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين)، وإن الجدول رقم (٥) 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 إن 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 (16.650%) وبنسبة 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 قدرة (27.853%) وبنسبة استجابة قدرها (73.5%).

وللإجابة على سؤال البحث والمُتمثل ب: يتوافر لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية، فإن نتائج الجدول رقم (٥) تبين أبعاد الوضوح الإستراتيجي الخمسة وترتيبها، مما يدل على توافر هذه الأبعاد في الجامعات المبحوثة. الجدول (٥): 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	22.992	76.12	الثالثة
2	وضوح استخدام الموارد	3.68	1.025	27.853	73.5	الخامسة
3	وضوح الأنشطة والإجراءات	4.15	0.815	19.639	83.04	الثانية
4	وضوح الهيكل التنظيمي	4.21	0.701	16.650	84.16	الأولى
5	وضوح دور الموظفين	3.78	1.006	26.614	75.68	الرابعة

المصدر: إعداد الباحثان.

٢. وصف أبعاد البلاغة التنظيمية وتشخيصها: يعد متغير البلاغة التنظيمية متغيراً معتمداً، ويتمثل بثلاثة أبعاد هي (الشخصية القيادية، التنوع، الهيئة التنظيمية)، وأن الجدول رقم (٦) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد البلاغة التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات المبحوثة عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة تبين لنا أن أهم أبعاد مُتغير البلاغة التنظيمية نسبياً هو بُعد الهيئة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.22) وانحراف معياري (0.799) ومعامل الاختلاف قدرة (18.934%) وبنسبة استجابة بلغت (84.32%)، في حين أن بُعد التنوع تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.05) وانحراف معياري (0.909) ومعامل اختلاف قدرة (22.444%) وبنسبة استجابة قدرها (80.92%).

وللإجابة عن سؤال الدراسة والمُتمثل ب: يتوافر لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة أبعاد الوضوح الإستراتيجي والبلاغة التنظيمية، فإن نتائج الجدول رقم (٦)

توضح أبعاد البلاغة التنظيمية الثلاثة وترتيبها، مما يدل على توافر هذه الأبعاد في الجامعات المبحوثة.

الجدول (٦): الأهمية النسبية لأبعاد البلاغة التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات المبحوثة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	المرتبة
1	الشخصية القيادية	4.200	0.816	19.429	84	الثانية
2	التنوع	4.05	0.909	22.444	80.92	الثالثة
3	الهيئة التنظيمية	4.216	0.799	18.934	84.32	الأولى

المصدر: إعداد الباحثان.

ثانياً. تحليل العامل التوكيدي لمتغيري البحث: التحليل العامل التوكيدي يسمح في بناء أنموذج القياس استناداً إلى أطر نظرية سابقة وبتحديد مدى دقة وسلامة نماذج القياس، هو نوع من أنواع نمذجة المعادلات الهيكلية، ويتكون من جزئين أساسيين هما: (Brown, 2015: 1)

١. أنموذج القياس (Measurement Model): يمكن هذا الأنموذج من استخدام مجموعة (مؤشرات قياس) لعامل كامن واحد سواء كان معتمداً أو مستقلاً، ويتم اختبار أنموذج القياس عبر التحليل العامل التوكيدي والذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) أو المقاسة (مؤشرات القياس) والعوامل الكامنة.

٢. الأنموذج البنائي (Structural Model): يختص في تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ويكون الأنموذج البنائي إما أنموذج احادي التأثير بين متغيرات الدراسة إي تأثيرات في اتجاه واحد، أو نماذج تبادلية التأثير بين المتغيرات الكامنة بمعنى وجود علاقة تأثير في اتجاهين، وإن أنموذج العلاقات التبادلية يجب أن يحدد على نحو دقيق لأنه يعاني من خاصية عدم التحديد (السبعوي وأحمد، ٢٠٢١: ٤٨٥). وقبل الدخول في الاختبار يجب تحديد أساس مقارنة مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة، والجدول رقم (٧) يوضح مؤشرات جودة المطابقة ومستوى قبولها.

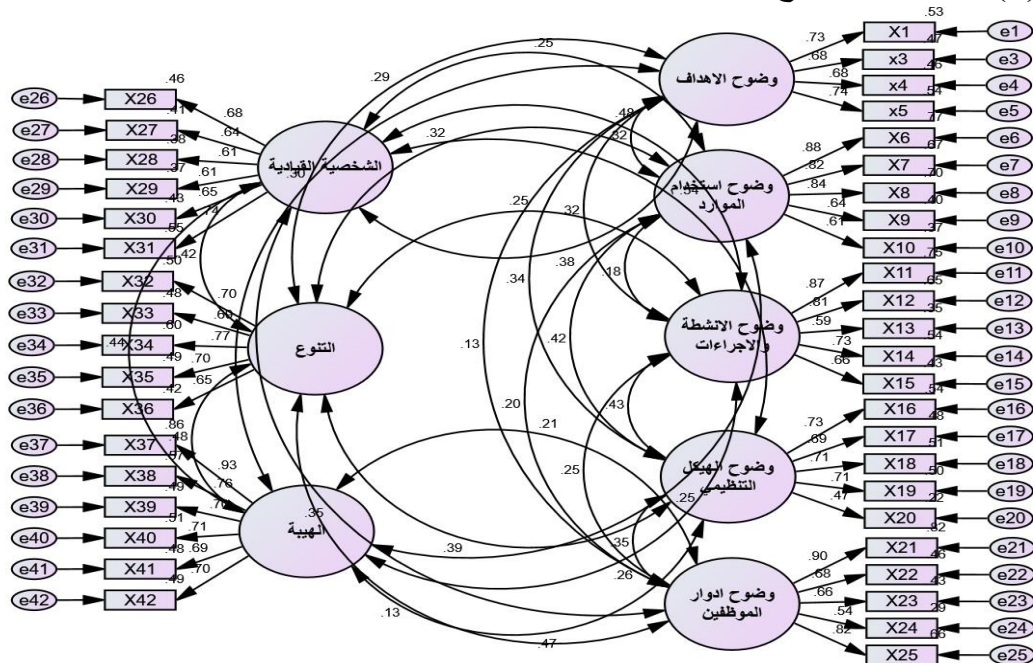
الجدول (٧): مؤشرات جودة المطابقة ومستوى القبول

ت	مؤشر جودة المطابقة	مستوى القبول
1	GFI مؤشر جودة المطابقة	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد
2	AGFI مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد
3	RMR جذر متوسط مربعات البواقي	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعتبر التوافق جيد
4	SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	$0.07 \geq$ جيد
5	RMSEA مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	$0.05 \leq$ جيد/0.05 إلى 0.08 متوسط أكبر من 0.10 مقبولة
6	TLI مؤشر توكر لويس أو المطابقة غير المعيارية	من 0.90 إلى 0.95 جيد
7	كاي سكوير المعيارية (χ^2/df)	ما بين واحد وثلاثة جيد
8	CFI مؤشر المطابقة المقارن	من 0.90 إلى 0.95 جيد

Source: Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A., (2007), Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. Rehabilitation Counseling Bulletin, 51(1), P, 51.

ثالثاً. اختبار نموذج متغيري البحث:

١. اختبار التحليل العاملي التوكيدي للمرحلة الأولى: تأسيساً على المعطيات النظرية والتي في ضوئها وضع المخطط الفرضي للدراسة وعن طريقه تم بناء أنموذج المعادلة البنائية لها، إذ يتم جمع المتغيرين في أنموذج واحد وذلك لاختباره على المستوى الكلي، ويُشير الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٨) إلى اختبار أنموذج القياس للمرحلة الأولى.



الشكل (٢): الأنموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي للبحث (المستوى الكلي) للمرحلة الأولى المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (٨): قيم مؤشرات جودة المطابقة ونتائجها لأنموذج القياس في المرحلة الأولى

ت	المؤشر	مستوى القبول	قيمه	النتيجة
1	GFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.860	مقبول
2	AGFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.839	مقبول
3	RMR	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعتبر التطابق جيد	0.062	جيد
4	SRMR	≥ 0.07 جيد	0.0493	جيد
5	RMSEA	جيد/0.05 إلى 0.08 متوسط ≤ 0.05 أكبر من 0.10 مقبولة	0.043	جيد
6	TLI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.917	جيد
7	(χ^2/df)	ما بين واحد وثلاثة جيد	1.639	جيد
8	CFI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.924	جيد

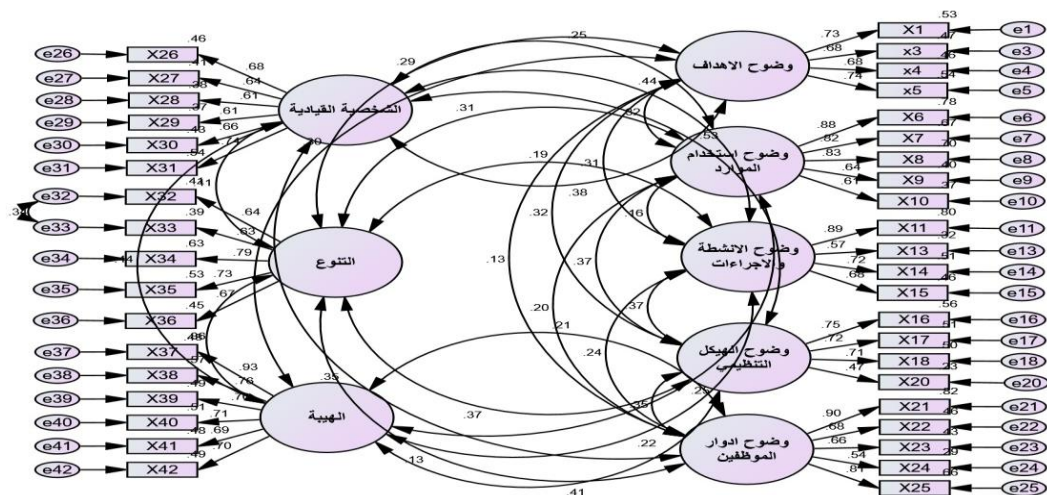
المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

يُشير الشكل رقم (٢) ونتائج التحليل في الجدول رقم (٨) وبخاصة فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة أن الكثير من هذه المؤشرات قد وصلت إلى حدود المطابقة الجيدة وليس المقبولة فحسب، فعلى سبيل المثال فإن المؤشر (χ^2/df) ، قد حقق قيمة (1.639) وهي قيمة جيدة للمطابقة

وهي بين (٢) و(١)، وكذلك الحال بالنسبة لمؤشر جودة المطابقة (RMSEA) والذي جاء بقيمة (0.043)، وهذه القيمة تمثل مستوى مطابقة جيد، وبخاصة إذا كان مستوى القبول هو (0.07)، وكذلك الحال بالنسبة للمؤشرات (TLI) (0.917) و(CFI) (0.924).

ووفقاً لذلك يمكن قبول أنموذج القياس في هذه المرحلة ولكن مؤشرات التعديلات بينت أن هناك إمكانية لتطوير الأنموذج والوصول إلى مستويات أفضل من المطابقة، والغاية الرئيسة من من التعديل هو لتحديد الفقرات التي أضعفت الأنموذج، وإن عملية التعديل تضمنت مراحل عدة إلا أننا سنستعرض المرحلة النهائية لنتائج التحليل العاملي التوكيدي.

٢. اختبار التحليل العاملي التوكيدي للمرحلة النهائية: ويُشير الشكل رقم (٣) والجدول رقم (٩) إلى اختبار أنموذج القياس للمرحلة النهائية، بعد إجراء عملية الحذف لعدد من المؤشرات المستخدمة في قياس (المتغيرات المشاهدة)، مما أوصل الأنموذج إلى المعايير المحددة لمؤشرات جودة المطابقة.



الشكل (٣): الأنموذج البنائي لتحليل العاملي التوكيدي للبحث (المستوى الكلي) للمرحلة النهائية المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (٩): قيم مؤشرات جودة المطابقة ونتائجها لأنموذج القياس في المرحلة النهائية

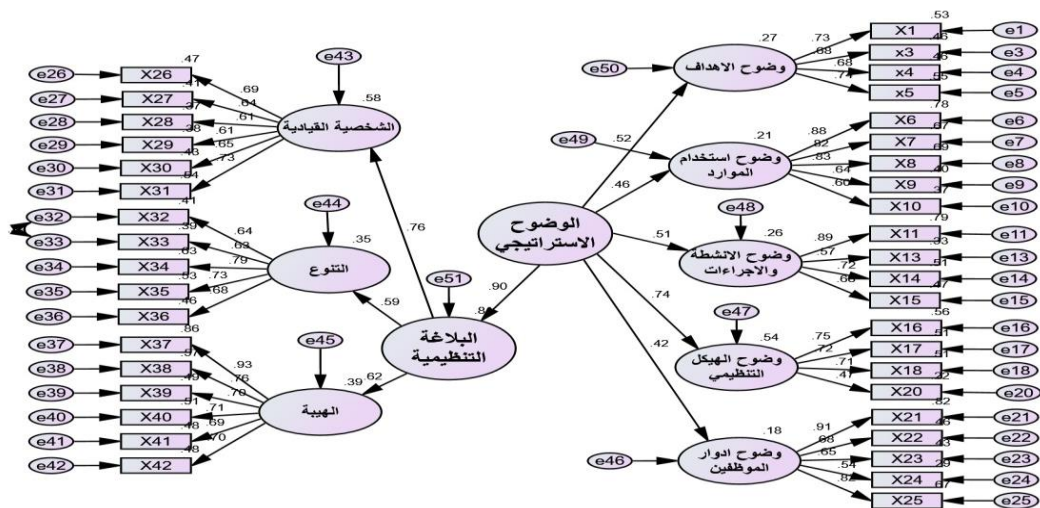
ت	المؤشر	مستوى القبول	قيمه	النتيجة
1	GFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.875	مقبولة
2	AGFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.855	مقبولة
3	RMR	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعتبر التوافق جيد	0.062	جيد
4	SRMR	0.07 ≥ جيد	0.0489	جيد
5	RMSEA	0.05 ≤ جيد/0.08 إلى متوسط أكبر من 0.10 مقبولة	0.038	جيد
6	TLI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.936	جيد
7	(χ^2/df)	ما بين واحد وثلاثة جيد	1.500	جيد
8	CFI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.942	جيد

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

تُشير نتائج جودة المطابقة في الجدول رقم (٩) إلى أن الأنموذج وصل إلى أفضل جودة مطابقة ممكن تحقيقها، إذ إن جميع المؤشرات كانت ضمن مستويات المطابقة الجيدة باستثناء GFI (0.875) و(0.855) AGFI والتي وصلت إلى مستويات مطابقة مقبولة.

رابعاً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث:

١. (الفرضية الرئيسية الثانية) اختبار تأثير الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية: بعد اختبار نموذج القياس والوصول به الى المعايير المحددة لمؤشرات جودة المطابقة عبر التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح بمقدورنا الآن اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها في الإطار المنهجي للبحث، وتحديد مدى صحتها، وإن نتائج الشكل رقم (٤) والجدول رقم (١٠) تستعرض أثر الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:



الشكل (٤): نمذجة المعادلة البنائية لأثر الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار لأثر الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية

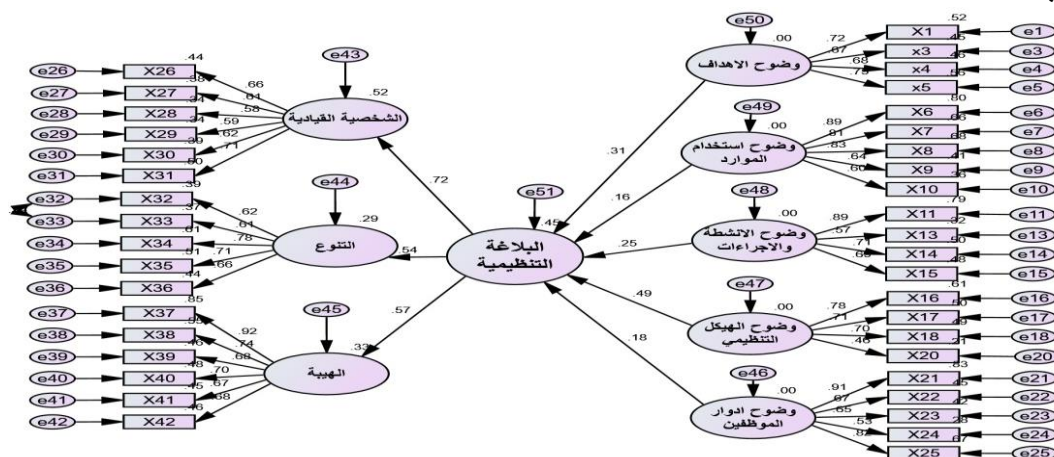
طبيعة التأثير	مستوى المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ القياسي S.E.	التقدير Estimate	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوي	***	5.822	0.179	1.041	الوضوح الإستراتيجي	البلاغة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

تُشير نتائج الجدول رقم (١٠) وبشكل واضح إلى وجود تأثير معنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (Estimate) (1.041)، وكانت النسبة الحرجة (C.R.) (5.822) ومستوى المعنوية (P) (0.001)، وفي هذا إشارة إلى الدور المعنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، وإن على قيادة الجامعات الاهتمام بصياغة إستراتيجيات واضحة ومفهومة لكادرها التدريسي لكي تتمكن من تحقيق البلاغة التنظيمية، ومن ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية".

٢. اختبار تأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية: بعد التأكد من التأثير المعنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، تم اختبار أثر أبعاد الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية، والتي كانت معنوية جميعها للتأثير في البلاغة التنظيمية ويوضحها الشكل رقم (٥)

والجدول رقم (١١)، إذ تراوحت قيم معاملات الانحدار (Estimate) بين (0.258) وكانت النسبة الحرجة (C.R.) (5.665) تأثير وضوح الهيكل التنظيمي في البلاغة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.001(P) والذي كان أعلى قيمة معامل انحدار، وبين (0.059) وكانت النسبة الحرجة (C.R.) (2.365) تأثير وضوح استخدام الموارد في البلاغة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.018(P) والذي كان أدنى قيمة معامل انحدار.



الشكل (٥): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

ومن الجدول رقم (١١) يتضح الآتي:

- وجود تأثير معنوي لبُعد وضوح الأهداف في البلاغة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.161) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) (4.007) في حين قيمة (P) كانت (***)، ويدل ذلك على أن امتلاك الجامعات المبحوثة أهداف واضحة يحقق البلاغة التنظيمية، ومن ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد وضوح الأهداف في البلاغة التنظيمية".
- وجود تأثير معنوي لبُعد وضوح استخدام الموارد في البلاغة التنظيمية، إذ بلغت قيمة أدنى معامل الانحدار (0.059) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) (2.365) في حين قيمة (P) كانت (0.018)، يُشر ذلك أن استخدام الموارد بصورة واضحة من قبل الجامعة يُحقق البلاغة التنظيمية، ومن ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد وضوح استخدام الموارد في البلاغة التنظيمية".
- وجود تأثير معنوي لبُعد وضوح الأنشطة والإجراءات في البلاغة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.111) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) (3.467) في حين قيمة (P) كانت (***)، ويدل ذلك على أن الأنشطة والإجراءات الواضحة من قبل إدارة الجامعة تُحقق البلاغة التنظيمية، ومن ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعد وضوح الأنشطة والإجراءات في البلاغة التنظيمية".
- وجود تأثير معنوي لبُعد وضوح الهيكل التنظيمي في البلاغة التنظيمية، إذ بلغت قيمة أعلى معامل الانحدار (0.258) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) (5.665) في حين قيمة (P) كانت (***)، يُشر ذلك إلى أن امتلاك الجامعة هيكل تنظيمي واضح يُحقق البلاغة التنظيمية، ومن

ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح الهيكل التنظيمي في البلاغة التنظيمية".

٥. أما الفرضية الفرعية الخامسة يتضح وجود تأثير معنوي لُبعد وضوح دور الموظفين في البلاغة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.069) وهي قيمة معنوية إحصائية بدلالة قيمة (C.R.) (2.675) في حين قيمة (P) كانت (0.007)، يدل ذلك على أن معرفة التدريسيين في الجامعة بأدوارهم ومهام عملهم على نحو واضح يُحقق البلاغة التنظيمية، ومن ثم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح دور الموظفين في البلاغة التنظيمية".

الجدول (١١): نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد الوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية

طبيعة التأثير	مستوى المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ القياسي S.E.	التقدير Estimate	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوي	***	4.007	0.040	0.161	وضوح الأهداف	البلاغة التنظيمية
معنوي	0.018	2.365	0.025	0.059	وضوح استخدام الموارد	البلاغة التنظيمية
معنوي	***	3.467	0.032	0.111	وضوح الأنشطة والإجراءات	البلاغة التنظيمية
معنوي	***	5.665	0.046	0.258	وضوح الهيكل التنظيمي	البلاغة التنظيمية
معنوي	0.007	2.675	0.026	0.069	وضوح دور الموظفين	البلاغة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. إن الوضوح الإستراتيجي عملية تهدف إلى إزالة اللبس والغموض عن إستراتيجية المنظمة، وتجعل الاتجاه الإستراتيجي لها أكثر وضوحاً، إذ أن صياغة الإستراتيجية تتطلب تفسيرات واضحة تزيل الغموض الذي من المحتمل أن يعترّيها من أجل الوصول إلى التنفيذ الصحيح وتحقيق الأهداف بكفاءة.
٢. البلاغة التنظيمية تتطلب استخدام لغة مؤثرة والتواصل لتحقيق علاقات إيجابية مع الآخرين من أجل التأثير فيهم، وهذه العلاقة يجب أن تتسم بالمنطقية والوضوح، ودور الوضوح الإستراتيجي هو في تقديم تفسيرات منطقية لكل ما هو غامض من أجل تحسين العلاقات وبما ينعكس إيجاباً على المنظمة والمجتمع ككل.
٣. تُبين نتائج وصف تشخيص أبعاد الوضوح الإستراتيجي أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية عينة البحث بهذه الأبعاد في الجامعات المبحوثة.
٤. بينت نتائج الأهمية النسبية لأبعاد الوضوح الإستراتيجي أن أهم أبعاد متغير الوضوح الإستراتيجي نسبياً هو بُعد وضوح الهيكل التنظيمي والذي كان في المرتبة الأولى، يليه بُعد وضوح الأنشطة

والإجراءات في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فكانت لُبعد 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 الإستراتيجي حسب أهميتها في الجامعات المبحوثة، وإن تطبيقها على المستوى العملي يكون بهذا الترتيب.

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

٦. نتائج الأهمية النسبية لأبعاد البلاغة التنظيمية بينت أن أهم بُعد من أبعاد البلاغة التنظيمية هو بُعد الهيئة التنظيمية والذي كان في المرتبة الأولى، مما يعكس أهمية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في إعطاء تصور إيجابي ومكانة للجامعة لدى موظفيها وأصحاب المصلحة والمجتمع، في حين كان بُعد الشخصية القيادية في المرتبة الثانية، والذي يدل على أهمية امتلاك شخصية قيادية تمكن الجامعات من تحقيق التميز والتقدم والإبداع والتفوق على منافسيها فضلاً عن مواجهة التحديات البيئية المُحتملة، أما المرتبة الثالثة والاختيرة كانت لُبعد التنوع، مما يدل على أن عينة الدراسة حددت ترتيب أبعاد البلاغة التنظيمية حسب أهميتها في الجامعات المبحوثة.

٧. بينت نمذجة المعادلات البنائية المتعلقة باختبار الأثر، وجود تأثير معنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية على المستوى الكلي، وفي هذا أشاره إلى الدور المعنوي للوضوح الإستراتيجي في البلاغة التنظيمية وأن على قيادة الجامعات الاهتمام بصياغة إستراتيجيات واضحة ومفهومة لكي تتمكن من تحقيق البلاغة التنظيمية.

٨. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بنمذجة المعادلات البنائية، وجود أثر معنوي للوضوح الإستراتيجي بأبعاده (وضوح الأهداف، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح دور الموظفين) في البلاغة التنظيمية. مما يدل على أن زيادة مستوى تبني أبعاد الوضوح الإستراتيجي يُعزز من البلاغة التنظيمية.

ثانياً. المقترحات:

١. يتطلب من إدارة الجامعات الأهلية أن تعمل على تطبيق منهج مُتكامل للوضوح الإستراتيجي وفي مختلف المستويات التنظيمية، إذ لا يقتصر تطبيقه في المستويات الإستراتيجية لأنه يضمن وضوح كافة أعمال الجامعة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية.

٢. على إدارات الجامعات الأهلية أن تعمل على الاهتمام بأساليب البلاغة التنظيمية وتعزيز مفهومها لدى تدريسيها والتي تُمكنهم من تحقيق التأثير الفاعل في المُجتمع وتمنحهم نظرة إيجابية من قبله، باعتبار أن الجامعات هي صروح الفكر والعلم وتطور المُجتمعات.

٣. العمل على رؤية الأساليب والوسائل البلاغية على أنها فرصة يمكن استغلالها في تحسين الاداء خصوصاً في ظل القدرات التي تتمتع بها الجامعات وإن استغلالها يعود بنتائج إيجابية عليها.

٤. العمل على نحو متواصل من قبل إدارة الجامعات الأهلية على تعزيز الهيئة التنظيمية لها ولتدريسيها، إذ يشعر تدريسيها بالفخر والانتماء لها ويُحقق لهم الرضا، ولاسيما وإن الجامعات الأهلية تعمل في القطاع الخاص فإن الهيئة التنظيمية تُمكنها من امتلاك تدريسيين يتمتعون بالكفاءة ومستعدون للعمل فيها حتى وإن كانت الأجور التي تُعطى لهم أقل من نظيراتها، مما يُحقق لها كلف مُنخفضة وميزة تنافسية، فضلاً عن أهمية الهيئة التنظيمية في إعطاء تصور خارجي مُدرك لدى

جمهورها وهذا يمنحها السمعة الجيدة ومن ثم زيادة مستويات القبول والتسجيل في تلك الجامعات، ولاسيما وإن الجامعات تتنافس فيما بينها للدخول ضمن التصنيف العالمية، وإن امتلاك الهيبة التنظيمية يُحقق لها ذلك ومن ثم الوصول إلى منظمة بلاغية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الجهني، هند بنت حميد، ٢٠٠٩، الإجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في القطاع الحكومي- دراسة ميدانية على إدارة الاحوال المدنية في جده، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
٢. السبعلاوي، أحمد يونس وأحمد، معتصم نذير، ٢٠٢١، دور التعلم المنظمي في تعزيز منافع تطبيق الإدارة الالكترونية في الانتخابات: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المفوضية العليا للانتخابات/ مكتب نيوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٦)، ج (١)، ٤٤٩-٤٦٧.
٣. الشمري، انسام حسون حربي، ٢٠١٧، تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الإستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، دراسة ميدانية في وزارة التخطيط، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
٤. العاني، آلاء عبد الموجود ومحمود، رحمة عبد الله، ٢٠٢١، توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٣)، ج (١)، ٢٨٠-٣٠٠.
٥. العطوي، عامر علي حسين والكعبي، حميد سالم، ٢٠١٩، دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف العراقي للتجارة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤٤)، ٣٧-١٩.
٦. جلدة، سامر، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط١، دار اسامة للنشر، عمان، الاردن.
٧. جميل، بريشان معروف، ٢٠٢١، الدور المعدل للمناخ الاخلاقي في العلاقة التأثيرية للقيادة الاقناعية في البلاغة التنظيمية-دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من الجمهور المتابعين للبرامج المرئية في عدد من القنوات الفضائية في اقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.
٨. شلاكة، طارق كاظم وعبد الله، حيدر طه، ٢٠١٨، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤)، ج (٢)، ٢٣٤-٢٥٣.
٩. عبودي، صفاء إدريس وداغر، حلا فازع، ٢٠٢١، دور رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الهيبة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشُعَب الإدارية في دائرة صحة نيوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٤)، الجزء (٣)، ٢٥-١.
١٠. غنام، ختام، ٢٠٠٥، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.

١١. محمود، سماح مؤيد وحربي، انسام حسون، ٢٠١٩، تأثير الوضوح الإستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١١٨)، المجلد (١٢)، ص ٧٥-٩٦.

١٢. ولي، أحلام إبراهيم وجميل، بريشان معروف، ٢٠٢٠، دور القيادة الاقناعية في تعزيز أبعاد البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥١)، ص ٦٧-٨٧.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adams J., (2005), Successful strategic planning: creating clarity. Journal of Healthcare Information Management, 19(3), 24-31.
2. Ates, M. F., Mert, İ. S., & Turgut, H., (2017), The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification. organization Journal, 9(18), 103-117.
3. Bantel, K. A., (1993), Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. journal Psychological reports, 73(3), 1187-1201.
4. 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.
5. Brown, T. A., (2015), Confirmatory factor analysis for applied research, (2nded), Guilford publications, New York, USA.
6. Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A., (2007), Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. Rehabilitation Counseling Bulletin, 51(1), 44-57.
7. Coule, T. M., & Bennett, E., (2016), Rhetoric, organizational category dynamics and institutional change: A study of the UK welfare state. Public Administration, 94(4), 1059-1076.
8. Daft, R. L., (2009), Organization theory and design, (10thed). Mason, South-Western College, Ohio, USA.
9. Fyke, J. P., Feldner, S. B., & May, S. K., (2016), Discourses about righting the business society relationship. Business and Society Review, 121(2), 217-245.
10. Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B., (2019), Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. Government Information Quarterly, 36(4), 1-28.
11. 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, (7thed), Pearson Prentice Hall Publishing, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
12. Hameed, A. A., (2021), Employing the indicators of stereotypes and the dimensions of organizational clarity and their role in achieving the planned organizational behavior Analytical study on a sample of workers in some departments of the Faculties of

- Engineering, University of Kufa. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(127), 112-134.
13. 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.
 14. Ihlen, Ø. (2013). *Relating rhetoric and reputation*, (1sted), University of Oslo, Norway.
 15. Kadam, R., Rao, S. A., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S., (2020), Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 301-318.
 16. Kadhima, F. H., Ridhab, B. J. M., & Abed, S. A., (2020), Organisational Rhetoric and its Role in Achieving Proactive Sustainability. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 1500-1516.
 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*, (1sted), John Wiley & Sons, New York, USA.
 21. Özbağ, G. K., (2013), Resource based view, core competence and innovation: A research on Turkish manufacturing industry. *Scientific Research Journal*, 1(3), 9-17.
 22. Podnar, K., (2011), Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in praksa*, 48(6), 1611-1627.
 23. Ritchie, Dunham. James L., and Rabbino, Hal T., (2001), *Managing from Clarity: Identifying, Aligning and Leveraging Strategic Resources*, (1sted), John Wiley & Sons, New York, USA.
 24. 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.
 25. Rowley, L. L., Hurtado, S., & Ponjuan, L. (2002, April). Organizational rhetoric or reality? In *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, PP (1-37), New Orleans, Louisiana, UAS.
 26. Thompson, S. K., (2012), *Sampling*, (3rded), A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
 27. Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., (2011), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)*. Cengage Learning, Boston, Massachusetts, USA.