

التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في

المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

الباحث/ لمى هادي خميس / رئيس ابحاث اقدم / وزارة التربية

تاريخ التقديم: 2018/2/28

تاريخ القبول: 2018/5/4

المستخلص

استهدف البحث تحديد طبيعة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة واثرها في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي ، اذ يشكل التوجه الاستراتيجي الغرض الرئيسي الذي وجدت من اجله وبالتالي فهو المحرك الاساسي لكافة الانشطة والمهام التي يمكن للمؤسسة القيام بها لتحقيق اهدافها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها . والتعامل مع كافة المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها ، كما ان تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي يشكل احدى التحديات التي يتوجب على الادارة العليا معالجتها لكي تساعد المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بافضل شكل ممكن . وقد صيغ مشكلة البحث بعدة تساؤلات لمعرفة مستوى التوجه الاستراتيجي ، وطبيعة علاقته مع الاداء المؤسسي ، في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية كميدان للتطبيق وصولا للاجابات ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية والمكونة من (33) فرداً من القيادات الادارية في المديرية اعلاه ، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS اصدار 16) في ادخال وتحليل بيانات البحث ، ومن الادوات الاحصائية التي استخدمت في التحليل : " النسبة المئوية للتكرار ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط لسبيرمان ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الاحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث ، وعليه اوصى الباحث ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي وتوظيف ذلك عند صياغة التوجه الاستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه الاستراتيجي ، الاداء المؤسسي ، الادارة العليا ، الفاعلية ، الكفاءة.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 108 المجلد 24
الصفحات 254-282



المقدمة

يعتبر التوجه الاستراتيجي الحجر الاساس لصياغة الاطر التنظيمية لأي مؤسسة، إذ أنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها الى مستقبلها المنشود، و من خلال توجهاتها تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الاستراتيجية، وأن التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا للمؤسسة تدرك تماماً غاياتها و مجالات نشاطاتها والمستفيدون من النشاطات التي تقدمها ، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبينتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والاطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلبات التطوير . وقد ارتبط مفهوم الاداء المؤسسي دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية وأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته وأن المنظمات تهدف الى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان أنشطتها وذلك بسبب ان تحسين الاداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار. ولمعرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على تحسين الاداء في المديرية العامة للمناهج لابد من تشخيص ابعاد التوجه الاستراتيجي واثره في تحسين الاداء من خلال تشخيص مؤشرات الاداء المؤسسي. ويقسم هذا البحث الى اربعة مباحث ، تضمن المبحث الاول فقرتين ، ركزت الاولى على المنهجية العلمية للبحث ، في حين حاول الباحث في الفقرة الثانية عرض مجموعة من الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالأهداف الرئيسية للبحث ، في حين يقسم المبحث الثاني الى ثلاثة فقرات حاولت التعريف بمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية ، اما المبحث الثالث فقد خصص لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية ، فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير ل يتم في ضوءها اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث ، واخيراً جاء المبحث الرابع لعرض عدد من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، مع محاولة تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث : خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مشكلة البحث الرئيسية وأهميته واهم الأهداف التي يسعى الى تحقيقها ، مع محاولة توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراته الرئيسية وابعاده الفرعية من خلال النموذج الفرضي للبحث ، فضلاً عن التعرف على اهم الادوات والمقاييس المعتمدة في جمع وتحليل البيانات واخيراً توضيح اهم خصائص العينة المبحوثة :

أولاً-1: مشكلة البحث

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الاساسي للمؤسسة ، والاهداف العريضة التي تسعى الى تحقيقها ، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة ، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ، بطريقة تمكن المؤسسة من ادارة مواردها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، وتوفير شروط وظروف افضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الاهداف . كما تشكل مؤشرات الاداء المؤسسي احدى الموجهات التي يمكن ان تعتمدها المؤسسة للوقوف على مستويات ادائها المختلفة ، ولهذا يسعى هذا البحث إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي في مؤشرات الاداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج وبناءً على ذلك جاءت إشكالية البحث مصاغمة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى التوجه الاستراتيجي في المديرية العامة للمناهج ؟
2. ما مستوى مؤشرات الاداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج ؟
3. ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج؟
4. كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي على مؤشرات الاداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج ؟



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

أولاً-2 : أهمية البحث

يشكل التوجه الاستراتيجي احدى المهام الاساسية للإدارة العليا التي يتوجب تنفيذها بشكل ناجح لكونها تشكل الدليل الذي يتم العمل عليه في كافة مستويات المؤسسة وفروعها ، تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة ، إذ تشكل ابعاد التوجه الاستراتيجي احدى المحركات الاساسية التي تساعد المؤسسات في بناء البداية الصحيحة لها في العمل وبالتالي ضمان نجاحها وبقائها ونموها في القطاع التي تعمل ضمنه ، كما ، فضلا عن محاولة الباحث التعرف على درجة اسهام التوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة التي تم اعدادها بالاستناد إلى أفكار عدد من المقاييس الجاهزة .

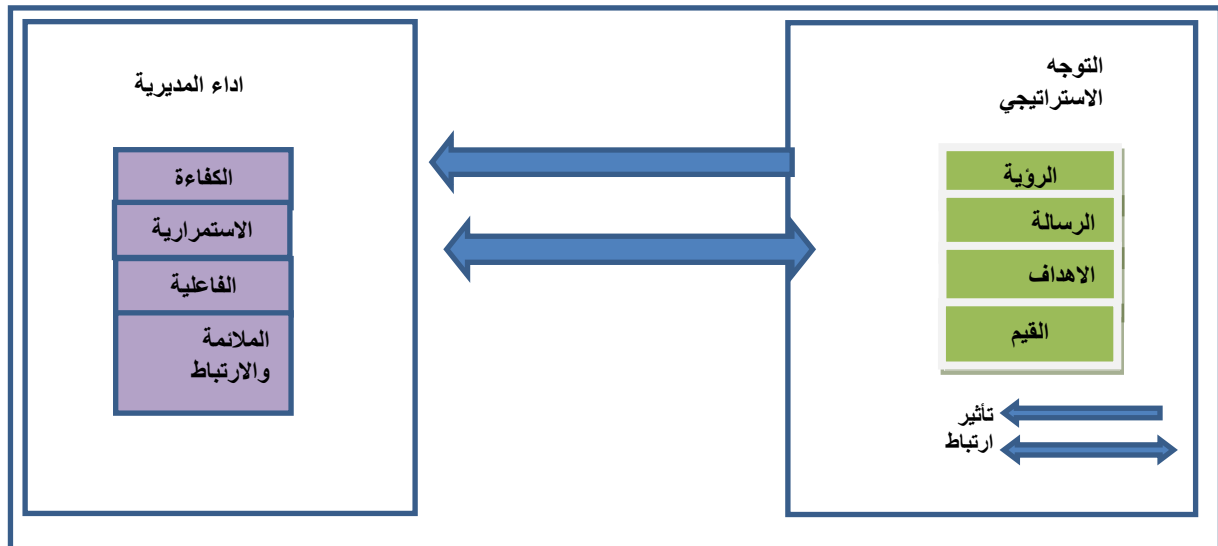
أولاً-3: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1.تقديم اطار مفاهيمي للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ومؤشرات الاداء المؤسسي (الكفاءة ، الفاعلية ، الاستمرارية ، ملائمة الارتباط).
- 2.التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في المديرية العامة للمناهج .
- 3.التعرف على مستوى الاداء المؤسسي في المديرية العامة للمناهج .
- 4.معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المؤسسي للمديرية العامة للمناهج.
- 5.معرفة وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي على مؤشرات اداء المديرية العامة للمناهج من خلال ابراز دور رسالة ورؤية واهداف المديرية العامة للمناهج في تحقيق الأداء المتميز.

أولاً-4 : مخطط البحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما في الشكل (1) ادناه إذ يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات ، المتغير التفسيري (المستقل) ويتمثل بالتوجه الاستراتيجي ،وقد تم عرض التوجه الاستراتيجي من خلال اربعة أبعاد (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف الاستراتيجية، القيم) . اما المتغير المستجيب (المعتمد) ويتمثل بمؤشرات الاداء (الكفاءة ، والفاعلية، الاستمرارية ، ملائمة الارتباط) ، والنتيجة المتوقعة هي الارتقاء بمستوى مؤشرات الاداء المؤسسي :



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

اولاً-5 : فرضيات البحث

- وضعت عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية منها ما يخص علاقات الارتباط والاخرى علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة، وعلى النحو الاتي :
- 1.الفرضية الرئيسة الاولى تنص على : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة ، وتنبتق من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :
 - الفرضية الفرعية الاولى تنص على : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية الثانية تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
- 2.الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تايثر ذو دلالة معنوية بين التوجه ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة وتنبتق من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :
 - الفرضية الفرعية الخامسة تنص على: هناك علاقة تايثر ذو دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية السادسة تنص على: هناك علاقة تايثر ذو دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية السابعة تنص على: هناك علاقة تايثر ذو دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .
 - الفرضية الفرعية الثامنة تنص على: هناك علاقة تايثر ذو دلالة معنوية بين القيم الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .

اولاً-6 : حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالاتي :

- 1.الحدود المكانية : المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية.
- 2.الحدود الزمانية : يمتد البحث خلال الفترة الزمنية 2017/3/1-2017/9/1.
- 3.الحدود البشرية : مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية .

اولاً-7 : ادوات جمع البيانات

يعتمد الباحث في جمع البيانات بخصوص الجانب المفاهيمي للبحث على المصادر العربية والاجنبية من (الكتب والاطاريح و الرسائل والبحوث والمجلات) وشبكة الانترنت ، اما الجانب التحليلي فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، إذ اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكييفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي ، بالإضافة الى استخدام المنهج الكمي في تفسير نتائج البحث ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسة وإبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها:



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	التوجه الاستراتيجي	المتغير المستقل (الاستجابي)	الرؤية	6-5-4-3-2-1	نموذج كل من (Thompson & Strickland, 2001+ Johnson & Scholes, 2002) المعتمد في دراسة البرواري ، 2006
			الرسالة	13-12-11-10-9-8-7	
			الاهداف	-19-18-17-16-15-14 20	
			القيم	-26-25-24-23-22-21 28-27	
2	الاداء المؤسسي	المتغير التابع (المستجيب)	الفاعلية	-34-33-32-31-30-29 35	نموذج (Kenhinde, 2012) المعتمد في دراسة العابدي ، 2016
			الكفاءة	-41-40-39-38-37-36 43-42	
			الملائمة والارتباط	-49-48-47-46-45-44 50	
			الاستمرارية	-56-55-54-53-52-51 57	

وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (2) :

جدول (2) مدرج ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبانة بمقاييسها المعتمدة ، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال، والاقتصاد، والقياس والتقويم والاحصاء البالغ عددهم (8) وفي ضوء ملاحظاتهم وأرائهم تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (89%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (11) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (14) أيام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" $Cronbach\text{-}Alpha$ (93%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

أولا- 8: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) 2010 في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات التي تم اعتمادها في تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة وإبعادها الفرعية ، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث من خلال تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية :

1. معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات الاستبانة.
2. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول فقرات الاستبانة وبالتالي التعرف على متوسط تلك الإجابات .
3. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت أو الانسجام بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

- 4.معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي ويستخدم لتحديد أهمية المتغيرات المبحوثة .
- 5.معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابي .
- 6.معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

اولاً-9 : مجتمع وعينة البحث

اختيرت المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية ميدان للتطبيق لكونها احدى المديريات التي استمرت في العمل على الرغم من الظروف الصعبة التي مر بها العراق ، وبالتالي فان هذا يعكس وبدلاله واضحة تمتع الادارة العليا في المديرية المذكورة بالقدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي الكافي لمواجهة هذه التحديات واستخدامها في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية من القيادات الادارية العاملة في المديرية وقد بلغ حجم العينة (33) فرداً من اصل (33) وكما موضح في المخطط الاتي ، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما ياتي :

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الشهادة		النوع البشري	
6	اقل من 5 سنوات	12	دكتوراه	17	ذكور
12	من 6-10 سنة	6	ماجستير		
15	من 11-20 سنة	15	بكالوريوس	16	إناث

ويمكن تحديد ابرز خصائص العينة المبحوثة بالاتي :

- 1.ان نسبة الذكور العاملين في المؤسسة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث.
- 2.ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية العليا.
- 3.كما اكدت نتائج التحليل بان معظم افراد عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، وبدوره سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الأهداف المرجوة من بحثه .

ثانياً : بعض الدراسات السابقة : سيتم في هذه الفقرة عرض ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة

التي تمكن الباحث من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالأهداف الرئيسية المتواخاه تحقيقها من هذا البحث ، فضلاً عن الاستفادة منها في بناء البداية الصحيحة لبحثه ومعرفة أهم الأدوات والمقاييس التي من الممكن اعتمادها في تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية .

1.دراسة (الزريقات ، 2012) اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

الغرض من هذه الدراسة التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، اذ تم توزيعها على عينة بواقع (590) فرداً من العاملين في المصارف التجارية الاردنية ، ولإدخال وتحليل بيانات الدراسة استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان ابعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين الحاصل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المبحوثة ، لذا أوصت بضرورة عمل المنظمات المبحوثة على ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي في ظل بيئة المنظمة وتوظيفها في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه بيئتها.



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

2.دراسة (Brady & Walsh , 2008) تحديد التوجه الاستراتيجي : عملية من الاسفل او من الاعلى

Determination of the strategic direction : aprocess from the bottom or from

استهدفت هذه الدراسة التعرف على بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحديد الجهة المسؤولة عن بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، وقد اعتمدت المقابلات الشخصية كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة في عدد من منظمات الخدمات المهنية ، وقد استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات الدراسة ، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تتم في المستويات السفلى في المنظمة ومن ثم تنتقل للإدارة العليا لصياغتها بشكلها النهائية ، وعليه أوصت بضرورة بناء قنوات اتصال فعالة بين كافة مستويات المنظمة لضمان انتقال المعلومات بينها بكل كفاءة وفاعلية.

3.دراسة (Huncot , 2013) العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء المنظمي في اكبر الشركات العامة في كندا

The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada

هدفت هذه الدراسة الى ايجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء المنظمي ودورها في تحقيق اهداف المنظمة ، اذ كانت حجم العينة الدراسة (500) منتسب من منتسبي الشركات العامة الكندية والبالغ عددها (100) شركة وتوصلت الدراسة الى ابرز النتائج التي مفادها وجود علاقة طردية ايجابية بين القيادة التحويلية والاداء المنظمي حيث ساعدت هذه الدراسة بتعزيز الجانب النظري ومكنت الباحث من الوصول الى المصادر والمواقع الكترونية والافادة منها .

4.دراسة (Ogunkova and Shodiay , 2013) التوجه السراتيجي والاداء المنظمي

Strategic Orientation and Organisational Performance

دراسة ميدانية تفحصت تاثير التوجه السراتيجي في الاداء المنظمي في صناعة النسيج الافريقية في نيجيريا وكانت العينة (60) فردا ،فحص الباحثان ثلاث توجهات ستراتيجية متبادلة وهي توجه الزبون وتوجه المنافسين وتوجه المنتج في مختلف المقاييس الموضوعية والاموضوعية للاداء في المنظمة التي تتسم لمعدل الابتكار العالي وتفضيلات عملاء متغيرة بصورة كبيرة ، ان الارتباط بين التوجه السراتيجي يختلفان اعتمادا على نوع المقاييس الاداء المستخدم ويظهر توجه الزبون ارتباط سلبي مع المبيعات ، يمكن ان يستفاد منها في اثناء الجانب النظري الخاص بالتوجه السراتيجي واثره على الاداء المؤسسي

المبحث الثاني/الجانب النظري

اولا : مفهوم التوجه الاستراتيجي واهميته

تعد التوجهات التخطيطية الاساس الحقيقي للانتقال بالتخطيط من الشكل النظري الى التطبيق الفعال نحو النتائج ايجابية للخطط لذا فهي اخطر الاسس في العملية التخطيطية وبناء الخطط المحكمة واكثرها غموضا (هاينز ، 2007 : 273). وعليه فتحتاج المؤسسات الى تحقيق اعلى معدلات التكيف مع البيئة والنمو المتوازن واعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة ، من اجل تحقيق النجاح الذي يسهم مساهمة مباشرة ،في ارضاء جمهورها من خلال انتاج سلع وخدمات بجودة ملائمة وكمية مناسبة وسعر معقول وتوقيت تسليم متفق عليه وبمرونة عالية، من جهة والايفاء بمتطلبات البيئة عبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والاخلاقية من جهة ثانية(رشيد وجلاب ، 2007) . ومنذ بداية القرن الحالي يواجه العالم تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة تحولت الى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة ، الحكومية وغير الحكومية ،وقد ادى ذلك الى تغير جذري في المجالات والانماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات (الغالبي والعامري ، 2008 : 78). وبالتالي يعتبر التوجه الاستراتيجي ثمرة للتفكير الاستراتيجي من قبل القائمين في ادارة المؤسسة وهو حاصل اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين اعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المؤسسات الاخرى الناجحة والرائدة في عملها ، والتعرف على افضل الممارسات الادارية ، ونقلها الى العاملين في المؤسسة للاستفادة منها في مجال التطبيق (الصيرفي ، 2010 : 44_47) .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

والتي من شأنها تحقق المواعمة بين الامكانيات المؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة والغير المنظورة لمجمل الانشطة المؤسسية وتداخلاتها مع مختلف الانماط البينية (الدوري وصالح ، 2009 : 237) حيث التوجه هو الذي يحدد فاعلية وجدية الالتزام بالاطار الفلسفي والاستراتيجي للعمل التخطيطي ، لمجموعة من الاجراءات التنفيذية ، تحدد من خلال التوجهات المطلوب اعتمادها مستمد من المنظور الاستراتيجي المعتمد خلال مرحلة زمنية معينة (السالم ، 2009 : 73). وعلى الرغم من هناك الكثير من العوامل والمحددات التي تتدخل في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة كاتظمة الحكم ومعيار التمويل ونوع الظاهرة وتبعيتها ، الا ان دراسة وتحليل اي من هذه العوامل والمحددات ينبغي ان تخضع للاستلوب العلمي الملائم سواء كان باستخدام طريقة التفكير الاستنباطي الذي ينتقل من العام الى الخاص وما ينطبق على الكل يصدق على الجزء ، او بطريقة التفكير الاستقرائي الذي ينتقل من الجزء الى الكل باستخدام المنطق ، او بالطريقة العلمية التحليلية للتوصل الى حل المشكلات والتي تبدأ بالشعور بالمشكلة مروراً بجمع البيانات ووضع الحلول وانتهاء باختيار افضل الحلول ومتابعة تنفيذه (الكرخي ، 2009 : 96). اذ تعيش المؤسسات اليوم عصر الاستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيها اقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الادارية واستراتيجيات التطوير والتجديد بهدف تحسين جودة الاداء في اطار التطورات الجديدة وعلى المستويات كافة (الفرد ، الادارة ، المنظمة ، المجتمع) (ياسين ، 2010 : 45). من هنا اثبتت اهمية تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ، لاعتماد التخطيط الاستراتيجي كآليات عمل في وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات من خلال وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة وصياغة الاهداف مع متابعة حثيثة اثناء التنفيذ . كما تتمثل التوجهات direction بتلك الاتجاهات التي يمكن ترجمتها الى تغييرات في ممارسات الادارات في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجهها في بيئتها (الغزوي ، 2015 : 440_442) فهو مجموعة المبادئ والاتجاهات التي تضعها او تتبناها لتوجيه العمل بالوحدات التنظيمية المختلفة (الكناني ، 2017 : 216 - 224) .

وهناك تباين في تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي من قبل الباحثين والمهتمين بالادارة على نحو عام والادارة الاستراتيجية على نحو الخاص من حيث الزاوية التي تسعى المؤسسة التوجه بها نحو بيئتها اذ يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي عدة تعاريف منها : فهو الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة الاستراتيجية للتكيف مع بيئتها وان تغيير في مظاهرها لجعلها مواتية ، كما يعرف التوجه الاستراتيجي الكيفية التي يتم فيها تحديد الاهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها (القطامين ، 1997 : 67) للتعزيز العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت تسعى الى تقليل العناصر ذات الابعاد السلبية والمحيطية لعملها . او بمعنى اخر التوجه الاستراتيجي هو مجموعة الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن ؟) الذي تستمدتها من الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن ؟) هذه الاستراتيجيات (فهم ، وذكاء ، تفاهم) يفهم ماهية الفلسفة والقيم لتحقيق اهدافها. ومن جهة اخرى يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي هو التوجه الريادي للمنظمة (السكرانة ، 2008 : 98). كما انه يمثل فلسفة المؤسسة حول التعاطي مع الاعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة الى توجه المؤسسة نحو الاداء المتميز (Zhou&Tse ، 2005a:44) ، وعليه فهو الاساس الذي تستند عليه المؤسسة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها (Zhou & Zhou, 2005:448) ، وتوجد وجهة نظر من قبل الباحثين بأنه اشتق اساساً من التوجه نحو السوق اذ قصد بالآخر قياس اداء المؤسسة (Deek&lian ، 2008 : 45) . وبعد الاطلاع على المفاهيم السابقة يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي ، فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي للادارة في تحديد كيفية اختيار الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و كيفية تنفيذها بما يتوفر لديها من موارد بشرية ومادية بكفاءة والفاعلية لضمان استمرارها والبقاء في بيئتها ، وعليه يتضح مما سبق لما لتوجه الاستراتيجي من اهمية للمؤسسات في اطار البيئة المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة حيث يساعد الادارة من تحديد اهدافها وسبل تحقيقها على افضل وجه وتمكنها من الاستمرار والبقاء وتحقيق الميزة التنافسية ، ويمكن تلخيص اهمية التوجه الاستراتيجي بالنقاط التالية (Wood & Robertson, 1997: 499) :

1. يساعد في تعريف المنظمة بيئتها ، وتسويغ شرعية وجودها .
2. يساعد في تحديد الاولويات بالنسبة لانشطتها لذا يعد مرشداً لتخصيص الموارد.



3. يؤثر التوجه الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية والقرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية الاخرى مثل مستوى مهارة الافراد ، المصادر المالية ، خصائص المنتج ، قابليات التقنية) .
4. له تأثير قوي في سلوك الادارة واداء المؤسسة منها الميل نحو المخاطرة ، العمل الحر ، الموضوعية ، الاصرار ، استخدام المعلومات مما سيكون له تأثير مباشر في ما تفعله المؤسسة مستقبلا(الغالبى والعامري ، 2008 : 37).

ثانياً : ابعاد التوجه الاستراتيجي

يمكن تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي والتي تمكن الباحث من مراجعتها بالاتي :

1. الرؤية الاستراتيجية : هو وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل ، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات (السكرانة، 2015 : 101) ، واكثر الرؤى فاعلية هي التي تلهم العاملين للتطلع للافضل ، والاعظم ، والاكبر ، من خلال تقديم اكبر منجز ، او اعظم منتج ، او افضل خدمة . او هي قوة ادراك تصويرية وتعني الصورة الذهنية والفكرية عن المستقبل المؤسسة ، بعبارة اخرى ، هي القدرة على رؤية الاشياء التي لا يمكن رؤيتها الا من خلال التصور الذهني والادراك والمقارنة ، وتمثل الركيزة الاساسية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، انها تمثل واقع بعيد المدى لا نلمسه حالياً ، قد نصله او لا نصله ، انه وضع مستقبلي للمؤسسة نحلم الوصول اليه (الكنانى ، 2017 : 260) . وهنا لابد من ايصال الرؤية الى العاملين واقناعهم بها لانها هي الاساس للخطوة الثانية الا وهي وضع الرسالة للمؤسسة .

الرؤية + كيفية الوصول اليها = التخطيط الاستراتيجي

عادة ما تبدأ الخطوة الاولى للمدير الاستراتيجي بصياغة رؤية شاملة للمؤسسة لتكون صورة منظورة مستقبلية لعمل الادارة وتتضمن الرؤية (Vision) معاني لافاق واسعة في الزمن القادم ، والتوجه نحو المستقبل الغامض . فلم تحقق جميع المؤسسات العملاقة في العالم انجازاتها العظيمة بدون رؤية واضحة وطموحة وذلك من خلال اتخاذ الادارة للقرارات الاستراتيجية المميزة لتنفيذ تلك الرؤية المنشودة (العنزي ، 2015 : 444) والرؤية هي نظاما يساعد الادارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تقدير الكلف والموارد الضرورية واللازمة للوصول الى الاهداف المنشودة . فهي تصور من قبل الادارة لاستراتيجية او مجموعة استراتيجيات مستقبلية باعتبارها النتاج غير الملموس من التفكير الاستراتيجي للادارة . تصاغ الرؤية بلغة ادبية تمتاز بما يلي (البساطة والوضوح ، لغة عاطفية ومؤثرة تخاطب القلب والروح ، تشد وتجذب العاملين وتشد الهمم لتحقيقها ، تركز على الرغبة في التميز والتفوق والابداع ، عبارة متماسكة ومثيرة وجريئة في دعوتها للتغيير نحو الافضل ، يجب ان تكون واقعية وقابلة للتحقيق قدر الامكان) (الكنانى ، 2017 : 262) :

2. الرسالة الاستراتيجية : الرسالة هي السبب الجوهرى لبداية المؤسسة واساس وجودها والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والوصول اليها هذا كما تبني الاهداف والسياسات والاستراتيجيات على هدى من توجهاتها وانها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لاساس مجال الاعمال والانشطة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة (السكرانة ، 2015 : 121) . تعد عملية اعداد رسالة المؤسسة مرحلة مهمة واساسية في صياغة الخطة ، فهي بمثابة دستور المؤسسة وهي كالهوية بالنسبة للفرد ، ومنها تصمم الاستراتيجيات ، وتشتق الاهداف التشغيلية (الكنانى ، 2017 : 264) . وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها . وتبرز اهمية صياغة الرسالة الاستراتيجية في كونها تساعد في تعريف العاملين والجمهور بهوية المؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها ، ولها دور مهم في تنمية الاستراتيجية ، حيث انها تمثل معيارا يمكن الاستناد اليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية ، وتنشق منها الغايات ومن ثم الاهداف ، وتمثل معيار واضح لتخصيص الموارد ، تعتبر الاساس لمعايير اختيار الاستراتيجية (السكرانة ، 2015 : 122) ومن اهم خصائص الرسالة الوضوح وبساطة التعبير ودقته ، والواقعية والموضوعية و التكيف مع البيئة والتفاعل مع متغيراتها بما يخدم عمل المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية ، مع امكانيتها الواعدة في ترسيخ قيم المؤسسة ومعتقداتها باتجاه تحقق الرؤية وتعمق النظرة طويلة الاجل لدى الافراد العاملين بالمؤسسة (الكنانى ، 2017 : 260) من وقت لآخر يجب اعادة النظر في رسالة المؤسسة وتعديلها اذا احتاج الامر ، وذلك للتماشي مع الظروف البيئية المتغيرة (السكرانة ، 2010 : 183) .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

3. الاهداف الاستراتيجية : هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الانشطة المخططة او اتباع الاستراتيجيات المطبقة (السكارنة ، 2010: 233) ، وتحدد الاهداف ما الذي يجب انجازه ومتى ؟ كما يجب التعبير عنها بصورة كمية وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون ان يكون محددا بأطار زمني او ان يتم التعبير عنه كميا. او هي النتائج المحددة التي ترغب المؤسسة في بلوغها خلال مدة متفق عليها لتحقيق غايات المؤسسة على وفق ما جاء في رؤية المؤسسة ورسالتها . ان تحديد هذه الاهداف يفترض ان يتوافق مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة حيث يتم اعطاء كل غاية مجموعة من الاهداف تحدد مسارات العمل الواجب اعتمادها لضمان تحقيق تلك الغاية (الكناني ، 2017 : 276) ، هناك عدة نواح تبرر لنا ضرورة وضع الاهداف من اهمها تسهم الاهداف في بيان نوعية العلاقات الساندة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها : ان للاهداف الدور الكبير في تحديد طبيعة العلاقات سواء بين العاملين او بين الادارات المختلفة بالمؤسسة هل هي افقية او رأسية ، علاقات تعاون او سلطة ، كما تسهم الاهداف في وضع المعايير والمقاييس : التي تستخدم في الرقابة وتقييم الاداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الاهداف لتقييم كفاءة الادارة ، وتساعد الاهداف في تقييم اداء الافراد : من خلال النتائج يمكن وضع سياسات الافراد كالترقية والنقد والتدريب والحوافز.. الخ (السكارنة ، 2010: 181) ، ومن الضرورة ان تمتاز الاهداف الاستراتيجية باستعمال لغة بسيطة مفهومة و واضحة في صياغتها بحيث تكون مفهومة من قبل الجميع ، والمرونة بما يمكن بلوغ الغاية او الهدف اي امكانية التعديل وحسب المستجدات (الكناني ، 2017) . والقابلية للقياس الكمي حتى يمكن التحقق من الوصول اليها ، والموضوعية والواقعية : اي يجب ان تكون قابلة للتحقيق وتمثل مصالح الاطراف المختلفة بصورة عادلة، ولا تميل الى الذاتية او تتأثر بالاشخاص والمصالح المنفردة ، بحيث تحقق مصالح الافراد والمؤسسة والبيئة وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير (السكارنة ، 2010 : 182).

4. القيم الاستراتيجية : هي قواعد ارشادية واطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها واسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين ، تنطلق القيم من ثقافة المؤسسة التي تحرص على تعميمها وضمان التزام الادارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها (الكناني ، 2017 : 256) . وهناك تباين في مفهوم القيم حسب طبيعة عمل المؤسسة او المؤسسة واهدافها ، فالقيم المادية: هي سعي المنظمة او المؤسسة الى ان يتحلى كافة العاملين فيها بسلوك قائم على تحقيق المردود المادي سواء في الحصول على الارباح (Profit) او تعزيز حصة المؤسسة في السوق (Market share) ، دون ارتباط ذلك بالاخلاق او حسن السلوك والتصرف ، ومن القيم المادية ايضا الارتقاء ب ((جودة المنتج)) . اما القيم المعنوية او الاعتبارية : وتتمثل بالتزامات أخلاقية ومبادئ واسس ترتبط بسلوك وتصرف الافراد وثقافة الاعمال التي يجب تطبيقها في مجالات الاعمال ومنها التركيز على (العاملين هم ركن اساسي، الاخلاق خير وسيلة لرقى المجتمعات ، العلم ، التعامل الانساني ، العمل كفريق تعاوني ، الانفتاح على المجتمع ، قنوات الاتصال ، الالتزام الشرعي ، سيادة مبدأ الشفافية ، اعتماد سياسة الباب المفتوح ، رفض الرشوة والعمى ، تشجيع وتكريم المتميزين ... الخ) . لقد طرح (Morrisey, 1996:22-27) قائمة بقيم مفيدة للمؤسسات الا ان لكل مؤسسة خصوصيتها ووفق اعتباراتها منها: (الاخلاق : ويعد من القيم البديهية وعادة ما يتصرف العاملين بأسلوب اخلاقي في العمل . السلامة: تشكل السلامة قيمة استراتيجية في منظومة القيم المعتمدة لدى المؤسسة لو كانت تعمل مثلا في صناعة المواد الكيماوية، فهنا يكون عنصر السلامة في صدارة قائمة قيمها المنظمية. البيئة : تعد هذه القيمة مهمة جدا لما يكون عمل المؤسسة له تأثير كبير على البيئة من خلال خدماتها او منتجاتها . الابداع : لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة والكلفة العالية التي سوف تترتب. صورة المؤسسة في قطاعها : اختيار هذه القيمة سيكون له تأثير مباشر على اجراءاتها وخياراتها المستقبلية ، فهل تود ان تكون من المؤسسات القيادية ؟ اما تفضل البقاء في الظل ؟) .



ثالثاً : مفهوم الاداء المؤسسي

يعد الاداء الركيزة الاساسية للمنظمات بشكل عام ومنها الحكومية ، التي تسعى من خلاله الوصول الى التميز والاستمرار والبقاء في البيئة بتقديم افضل السلع والخدمات لجمهورها . حيث يعد الاداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في اطار المؤسسات (دروزه ، 2008 : 153) ومن هنا يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل خاص والمنظمات بشكل عام ، ويكاد ان يكون ظاهرة شمولية لجميع حقول المعرفة الادارية ، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الاداء ، الا انه لم يتم التوصل الى مفهوم وتعريف محدد للاداء ، لذلك سنحاول في هذه الفقرة عرض مفهوم الاداء ومحدداته واهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستواه (سلمان ، 2005 : 117) .

ونظراً لدور الاداء المؤسسي في الارتقاء بمستوى المؤسسات وبقائها في البيئة التي تتجه نحو الخصصة بشكل عام لابد من تحديد مفهوم واضح ودقيق . وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في وجهات النظر من قبل الباحثين والكتاب في تحديدهم للمفهوم لاختلاف رواهم من جهة ، وبمدي اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة اخرى وذلك لان الاداء المؤسسي متعدد الجوانب والابعاد تتحرك خيوطها في مجالات عديدة والاداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لمجمل اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. فالاداء هو المحصلة النهائية للعمليات والانشطة التي تقوم بها اي مؤسسة على مدخلاتها للوصول للمخرجات المنشودة ، او هو المخرجات او الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الغالبي وأدريس ، 2007 : 37) ، اذن الاداء المؤسسي هو منظومة تستلم مدخلات وتجري عليها عمليات معالجة لتصل في النهاية الى مخرجات تلبي حاجات ورغبات الجمهور المستفيد (خميس ، 2016 : 26) ، فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها سواء كانت الاستراتيجية منها والتشغيلية بمستوى معين من الموارد بأقل تكلفة لتتمكن من البقاء والاستمرار (سلمان ، 2005 : 116) .

رابعاً : محددات الاداء المؤسسي

يعتبر الاداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في اطار المؤسسات ، ومن هنا يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية بجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فالاداء ماهو الا انعكاس لقدرة المؤسسة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لاهداف المؤسسة ومواردها (Tuggle, 1998) ، بمعنى اخر هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها (Wright, 1996) ، او هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأي خلل فيها لابد ان يوشره الاداء الذي يعد مرآة المؤسسة (Daft, 2001:60) . فالاداء الفعال للمؤسسة اذن يتحقق من خلال قدرتها على ادارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمؤسسة لغرض تحقيق اهدافها واهداف المنفعين منها . وهنا يمكن اجمال محددات الاداء بالتالي (دحلان ، 1988 : 51-60) :-

1. طبيعة الخدمات الحكومية:- المشكلة الرئيسية هو قياس فعالية البرامج الحكومية لصعوبة قياس عوائد هذه البرامج لطبيعة منتجاتها النهائية . وبالتالي من صعوبة تحديد العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة عنها. فمن الصعوبة او لم يكن مستحيل اجراء هذا القياس بالنسبة لمخرجاتها وان هدفها ليس ربحياً وانما البقاء والاستمرار هدفها الرئيسي بشأن توفير خدمات مفيدة للمجتمع مما يتطلب ضرورة تحقيق مستوى اداء تتعادل عنده تكاليف المدخلات مع منافع المخرجات.

2. غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الاجهزة الحكومية :- عدم وضوح المهام الخاصة لكل وحدة من الوحدات الجهاز الحكومي ، من شأنه يؤدي الى خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي الى تمييع المسؤولية ومن ثم اجهاض المساءلة . ويعود السبب الى تداخل بين اختصاصات الوحدات ، الازدواجية في معظم الاعمال ، الافتقار الى التنظيم السليم عدم التوصيف الدقيق لواجبات والمسؤوليات ، التخبط في ممارسة الانشطة بين المركز والفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.



3. غلبة الروتين في تسير العمل الحكومي :- في الاغلب المؤسسات يكون الاهتمام بالجوانب الشكلية فيتسبب بالجمود وعدم المرونة في العمل واعاقة الاداء المؤسسي .
4. الاختلالات المتعلقة بعنصر العمل :- ومنها التضخم الوظيفي في الاجهزة الحكومية مما يتسبب بأضرار وسلبات الناتجة عن ازدحام المؤسسة بالموظفين اشباه العاطلين والتي تسعى المؤسسة الى ايجاد وظائف لهؤلاء مما يتسبب طول بالاجراءات الادارية وازدواجية بالمسؤولية الادارية داخل الوحدة الواحدة ، وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في الهيكل التنظيمي.
5. الضغوط السياسية :- معظم القرارات لا تعتمد على توجهات الادارة بقدر ما تخضع الى توجهات القيادات السياسية في دولنا العربية بأعتبار المؤسسة الحكومية هي الاداة الرئيسة في تحقيق ما تصبو اليه من كسب الرأي العام فتكون قرارات سياسية فوقية هدفها تعظيم مكاسبها الاجتماعية والسياسية .
6. الاطار التشريعي :- تتحدد المؤسسات بأطار قانوني ، حيث تحدد بكل عمل من اعمالها بقانون او بناء على قانون او نظام وهذه الانظمة او القوانين تصدر عن المجالس النيابية او التشريعية (البرلمان) . وهذا يعني ان العاملين بالاجهزة لا يستطيعون التصرف ازاء ما يتعرضون له من مواقف ومشكلات في العمل الا في اطار النظام او القانون مما يوصم عملهم احيانا بالجمود
7. محددات اقتصادية :- يتحدد الاداء المؤسسي بما يخصص له من اموال في الميزانية العامة للدولة ، حيث لا يمكن التوسع في مجالات الانشطة التي تمارسها او محاولة تطويرها . اضافة لا يمكن الاحتفاظ بما يحققه من ايرادات مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات ، وانما تلتزم بتوريدها للخزانة العامة.
8. تعدد وتعارض الاهداف والاولويات :- المؤسسات الحكومية عادة ما يوجد لها اهداف متعددة فمن الصعوبة تحديد وزن لكل هدف من الاهداف المتعددة كما لا توجد معايير تستخدم في التأكد من درجة تحقيق الهدف(الغزوي ، 2011: 6-7).

خامساً : مؤشرات الاداء المؤسسي

عملية تحديد مؤشرات الاداء المؤسسي ليست من العمليات التي تترك للاراء الشخصية او للتحليل غير القائم على اسس علمية سليمة ، ولهذا فهي ليست عملية سهلة ومضمونه ، وينبغي ان تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة ويسبقها وضع مجموعة الاسس اللازمة لاختيار المؤشرات حيث ان وضعها يساعد في الحد من الاسراف في الاتفاق العام ، ويمكن عن طريقها التوصل الى الاتحافات التي قد تحدث اثناء تنفيذ والقيام بدراساتها ومعرفة اسبابها والعمل على علاجها بقرارات من المسؤولين. يعد النجاح (Success) اسمى هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال افرادها ووحداتها التنظيمية ، وبتطبيق اساليب ادارية وفنية كثيرة للوصول اليه ، مثل الخطط والاستراتيجيات . ولمفهوم نجاح المؤسسة التي يفترض القائد الاداري ان يفهمه ويستوعبه بعدان رئيسيان هما : اولاً النجاح في تحقيق المؤسسة لاهدافها والتكيف مع البيئة ، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية (Effectiveness) ، والثاني هو النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة ، والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة (Efficiency) وعليه ، تعد كل من الفاعلية والكفاءة مؤشرات لظاهرة تنظيمية واحدة ، هي نجاح المؤسسة ، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما ، اذ تعد الكفاءة مؤشراً للنجاح في الامد القريب من خلال العوائد التي تحققها في حين تعد الفاعلية مؤشراً لنجاحها في الامد البعيد من خلال امكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (العنزي ، 2015 : 230-237) ، ويمكن تحديد ابرز هذه المؤشرات بالاتي :

1. الفاعلية : عرفت الفاعلية بأنها الدرجة التي يتم بها انجاز الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة (سلمان، 1996: 24) ، وهي بذلك تعكس قدرة المؤسسة على القيام بالأعمال المطلوب تنفيذها لإنجاز رسالتها الذي تتحقق به النتائج المرغوبة ، اذن يرتبط مفهوم الفاعلية بقدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها كونها بأبعادها ومتغيراتها تمثل المجال الواسع والشامل لأداء الأعمال بما فيها كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي (الحسيني ، 2000 ، 237) . وانها تؤكد على القيام بالأعمال الصحيحة او السليمة لإنجاز المهام التي تسعى الى تحقيقها وقدرتها على خلق النتائج المقبولة، وقد عرفت الفاعلية بأنها هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها الصحيحة (Daft , 2001 , 64) .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

ومن خلال استعراض المفاهيم الخاصة بمصطلح الفاعلية تبين ان الفاعلية هي مقياس لنجاح وتقديم المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها بأقل التكاليف وضمن المواصفات والشروط المحددة مسبقا ، وبالتالي فان فاعلية الاداء ما هي الا محصلة تفاعل لكل مكونات الاداء ، كما عرفت الفاعلية بأنها امكانية المؤسسة لاستغلال الفرص البيئية في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتحقيق الهدف المرغوب (Hemgveld :2004).

2. الكفاءة : تمثل الكفاءة الطريقة التي يعالج المديرون من خلالها مدخلاتهم التنظيمية بحيث يقللون من تلك المدخلات نسبة الى مخرجات معينة ، فكلما قلت الكلف ، وقلت الاسعار وزادت الارباح وتحسن موقع المؤسسة التنافسي أشار ذلك الى ارتفاع كفاءة المؤسسة (صالح، داغر،2000:159) ، ومن وجه نظر (Daft,2001:64) تتمثل الكفاءة في مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ، اي انها تعكس العلاقة بين المدخلات والمخرجات . وقد اكد (الكناني، 2017) بأنها مدى استغلال الموارد ، فإذا استطاعت المؤسسة تحقيق مخرجات اكثر من مخرجات المؤسسات المنافسة لها باستخدام مدخلات متساوية وبنفس الظروف التي تمر بها يمكن القول انها ذات كفاءة افضل من الثانية (الشماع،2007:82) . اذ تعد الكفاءة من المقاييس المهمة التي يتم استعمالها من قبل المؤسسات الهادفة للنمو والتطور في قياس ادائها بسبب توجهها نحو تحقيق اكبر عائد ممكن من استعمال مواردها سواء كانت مادية او بشرية او مالية اضافة الى محدودية هذه الموارد فهي تعني تحقيق أفضل النتائج من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس بنسبة المخرجات الى المدخلات . وقد عرفها (العامري والغالبى، 2008، 41) بأنها مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات .

3. الاستمرارية : تشير الاستمرارية الى القدرة على البقاء والنمو، لتحقيق اهداف المؤسسة وفي سبيل تحقيق هذه الاهداف فإن على المؤسسة مواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها ويتم هذا من خلال الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات والتي تحقق لها التفوق مقارنة مع منافسيها من المؤسسات وتخلق لدى المستفيدين من خدماتها والولاء والوفاء لها ، ومن اجل الاستمرار والبقاء والنمو للمؤسسة يجب عليها ان تقوم بالتحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها (ايمان ،2010 :56) . ويعتبر اهتمام المؤسسات باستمرارية عملياتها المهمة والتخطيط لها والتأكد من فاعليتها ضرورة ملحة للنجاح في هذا المجال، يهدف هذا البعد الى وضع معايير وتوفير ارشادات عن مدى قدرة المؤسسة في الاستمرار بعملياتها وبما يتلائم مع فرض الاستمرارية ، اضافة الى تقييمات الادارة لمدى قدرة المؤسسة على الاستمرار ، ويعني فرض الاستمرارية النظر الى المؤسسة على انها مستمرة في ممارسة انشطتها وعملياتها في المستقبل القريب ، وان المؤسسة ليست مضطرة ولا توجد لديها النية لتصفية او تقليص حجم اعمالها او البحث عن وسائل للحماية بما يتوافق مع الانظمة والقوانين، وبذلك يوفر هذا البعد ارشادات للامور التي يجب مراعاتها وكذلك المعلومات اللازمة فيما يتعلق بالاستمرارية .

4. الملائمة والارتباط : اخذ الفكر الحديث على عاتقه ترسيخ مؤشر الارتباط بين مكونات وجود المؤسسات بالتركيز على الربط بين مكونات التخطيط الاستراتيجي (المكونات النظرية) مع المكونات ذات البعد الميداني (العملي) كالموارد البشرية والموجودات والعمليات والاجراءات داخل وخارج المؤسسة وربط التغيرات بمقاييس التقييم (حنفي، 2005 :40- 67) ، يعد مؤشر الملائمة والارتباط من الابعاد التي يمكن من خلالها قياس مستوى الاداء المؤسسي وقد استخدم كأحد ابعاد الاداء من قبل المنظمات العالمية ومنها منظمة الامم المتحدة المتخصصة، اذ اوردت في تقريرها لعام 2000 ان تحقيق مضمون هذا المؤشر يكمن في تحقيق المؤسسة لاهدافها من خلال وضع استراتيجيات وبرامج عمل ملائمة تتماشى مع مصالح المستفيدين من وجود المؤسسة وان انشاء هذه البرامج يكون من مسؤولية الادارات العليا متضامنة مع باقي اعضاء المؤسسة في تطبيقها كما ينبغي ان يكون ملائمة وارتباط لاهداف المؤسسة وبرامجها وكافة فعاليتها مع ما تملكه من تخصيصات وموارد وخطط العمل والجداول الزمنية (المرجوشي، 2008 :190-191) .



سادسا: علاقة التوجه الاستراتيجي بمؤشرات الاداء المؤسسي

على الرغم من المحاولات العديدة من قبل الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لادارة المؤسسة واداءها، الا ان اغلبها انصرف الى طرح افكار واجتهادات في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة . فالمؤسسات اليوم تميل نحو امتلاك توجه يمكنها من تحقيق اعلى المستويات من الاداء، فالاداء هو انعكاس للتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها ادارة المؤسسة من خلال الخطط التي تضعها الادارة العليا بغية الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها التي تساعد على البقاء والاستمرار في ظلها . واذا مانظرنا الى الاداء على المدى البعيد ماهو الا عملية منسقة من طبيعة توجه الادارة ، وهو المصدر الرئيسي للاداء الفاعل . ان تسجيل مستويات اداء عالي لاي مؤسسة يتطلب تفكيرا استراتيجيا جيدا . وعلى المديرين في وقتنا الحالي ان يفكروا استراتيجيا في مكانة مؤسساتهم ووضعها ، وفي تأثير الظروف المتغيرة عليها ، وعليهم ايضا ان يراقبو بيئة المؤسسة الخارجية وامكاناتها الداخلية عن قرب ، لمعرفة الوقت المناسب لاجراء التغييرات الاستراتيجية . وعلى ادارة المؤسسة توجه ادائها صوب المسار الصحيح ، حيث يختلف مستوى الاداء بمدى الاستفادة من ميزات التفكير الاستراتيجي الواعي (وهو النقيض للتحرك بلا نظام او هدف او الارتجال والاعتماد على حسن الحظ)، ويتضح ذلك جليا من خلال (تومسون & ستريكلاند ، 2006: 1-31) :

1. توفير التوجيه والارشادات الافضل للمؤسسة بأكملها فيما يتعلق بمعرفة ما يرجى تحقيقه.
 2. المساعدة في توحيد مفاهيم المؤسسة.
 3. جعل المديرين واعضاء المؤسسة اكثر يقظة وانتباها للفرص السانحة والتطورات الخطيرة الجديدة.
 4. انشاء وضع تفاعلي اداري افضل .
 5. تحفيز وتطوير النمط التجاري باستمرار ، مما ينتج نجاحا نهائيا للمؤسسة.
 6. امداد المديرين بالمبررات الكافية لتقييم طلبات الميزانية ، تلك المبررات التي تدعو لتوجيه المصادر والموارد ، بحيث تدعم الاستراتيجية والنتائج المتحققة.
- وبذلك تكون مفتاحا لاداء افضل طويل الاجل .حيث ان المؤسسات عالية الاداء عادة ما تبدأ وتبادر وتفقد ، ولا تكتفي بمجرد التفاعل او الاستجابة والدفاع فقط .حتى تؤمن لنفسها ميزة السبق في المنافسة ، ولتحقيق اداء افضل ، وهذا يدفعها للتعقب الفرص الاستراتيجية الابداعية لتحتمل موقع القيادة في السوق مما يمهّد الطريق لمنتجاتها وخدماتها لكي تصبح مقياسا ومعيّارا في السوق بأسرها. واستناداً لما تم ذكره تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث الحالي.

البحث الثالث/ الجانب التحليلي

نحاول في هذا المبحث تشخيص الاهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية وواقعها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة في مجتمع البحث ، وذلك باستخدام معدلات التكرار ونسبها المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث الحالي ، من خلال إيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها ، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، وتحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام أسلوب الانحدار البسيط ، ومناقشة نتائجها وتفسيرها بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف المتواخاه من هذا البحث ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) ، وكما موضح في الفقرات الآتية :

أولاً: تشخيص الاهمية النسبية لمتغير التوجه الاستراتيجي وأبعاده

تم قياس متغير التوجه الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي : (الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة الاستراتيجية ، الاهداف الاستراتيجية ، القيم الاستراتيجية) ، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الابعاد في المنظمة عينة البحث :

1. الرؤية الاستراتيجية : نلاحظ من خلال الجدول (4) ان بعد الرؤية الاستراتيجية تم قياسه من خلال (6) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول أجمالي هذا البعد (84%) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

وهذه النتائج تشير بدلالة واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد عينة البحث بان الإدارة في المؤسسة المبحوثة لديها القدرة على تجسيد رؤيتها الاستراتيجية (اعداد مناهج تربوية تعليمية متكاملة ومتوازنة ومرنة ومتطورة تلبي احتياجات المتعلمين ومتطلبات خطط التنمية الوطنية و سوق العمل ،وتستوعب المتغيرات المحلية والعالمية ، وتحقق تفاعلا واعيا مع التطورات التقنية والاتجاهات التربوية الحديثة وتحقق معايير جودة المناهج) بالشكل الذي يعكس رسالتها واهدافها التي تتضمن الأنشطة والمجالات التي سوف تركز عليها المؤسسة في المستقبل وبالشكل الذي يتوافق مع البيئة التي تعمل ضمنها ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.9) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.72) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد من الناحية الإحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.19).

جدول (4) تشخيص الاهمية النسبية لبعد الرؤية الاستراتيجية

ت	الفقرات	النسبة المئوية * للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئة في ضوء الرؤية الاستراتيجية .	76%	3.4	0.78	0.23
2.	تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها .	83%	4.1	0.82	0.20
3.	للمؤسسة القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي .	87%	3.8	0.63	0.17
4.	تمتلك المؤسسة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم على الأيمان برويتها الاستراتيجية .	90%	4.2	0.72	0.17
5.	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين فيها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية .	84%	3.7	0.65	0.18
6.	تمتلك إدارة المؤسسة رؤية واضحة للأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها في اعتماد تغييرات محددة .	86%	4.5	0.73	0.16
	اجمالي بعد الرؤية الاستراتيجية	84%	3.9	0.72	0.19

2.الرسالة الاستراتيجية : تم قياس بعد الرسالة الاستراتيجية من خلال (7) فقرات ، وفي ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (80%) وهي اعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغت (3.8) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وهذه النتائج تعكس تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة وبدلالة واضحة بان رسالة المؤسسة (تعمل المديرية العامة للمناهج عبر اقسامها وشعبها التربوية على تأليف وتنقيح وتطوير المناهج الدراسية وأدلتها في مدارس التعليم العام ومعاهد اعداد المعلمين ومعاهد الفنون الجميلة من خلال نتائج الدراسات والبحوث والتعاون مع المتخصصين من الاكاديميين والقيادات التربوية والميدان على وفق المعايير التربوية الحديثة لتنشئة جيل واع وصالح وايجابي ذي كفاية علمية وتربوية عالية فضلا عن ترسيخ القيم والمبادئ الاسلامية السامية وروح الولاء للوطن وقيم السلام والتسامح واكساب المتعلمين المعارف والمهارات والاتجاهات النافعة اللازمة للحياة والتعلم والتعايش الاجتماعي واعتماد اسلوب الاقتصاد المعرفي ، ووصولاً الى التفكير والتأمل والتعلم المستمر باستخدام التقنيات ومصادر التعلم المتنوعة واعتماد طرائق تدريس حديثة ومتطورة من ادلة للمعلمين وانشطة للطلبة واعتماد التقنيات الحديثة والمختبرات والوسائل التعليمية المساندة للمنهج) .

* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

يتم اشتقاقها من رؤيتها الاستراتيجية وبما يعكس طبيعة الانشطة التي تنفذها المؤسسة فضلاً عن تمتعها بالمرونة الكافية للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.77) وهي تعكس وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.20) . وكما موضح في الجدول (5) :

جدول (5) تشخيص الاهمية النسبية لبعد الرسالة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.23	0.75	3.3	%81	تهتم المؤسسة بتوجيه مواردها البشرية لديها وفق ابعاد الرسالة المحددة وعناصرها .
0.25	0.99	3.9	%74	تحدد رسالة المؤسسة طبيعة النشاطات التي تمارسها لدعم اجراء أية تغييرات في طبيعة تلك النشاطات .
0.15	0.57	3.9	%87	يمتلك المورد البشري في المؤسسة رؤية واضحة بخصوص رسالة المنظمة .
0.17	0.73	4.2	%83	تغير المؤسسة رسالتها عبر مراحل حياتها المختلفة وحسب التغيرات البيئية القائمة والمتوقعة .
0.23	0.88	3.9	%70	تتصف رسالة المؤسسة بالمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات .
0.17	0.76	4.4	%84	يتوقف نجاح رسالة المؤسسة على مشاركة أكبر عدد ممكن من مواردها البشرية في صياغتها
0.19	0.69	3.7	%83	تؤمن المؤسسة بتغيير رسالتها بشكل تدريجي استناداً لتغيرات بيئية قادمة
0.20	0.77	3.8	%80	اجمالي بعد الرسالة الاستراتيجية

3.الاهداف الاستراتيجية : قيس هذا البعد من خلال (7) فقرات ، وفي ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (%84) وهي نسبة جيدة جداً واعلى من القيمة المعيارية ، وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغت (4) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة تأكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة بان الادارة في المؤسسة المبحوثة تمتلك المعلومات الكافية لصياغة اهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يساعدها على استخدامها في تحفيز مواردها البشرية واتخاذ القرارات في ضوءها ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد بلغت (0.68) وهي تعكس وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف إذ بلغت (0.17) ، والجدول (6) يبين ذلك :

جدول (6) تشخيص الاهمية النسبية لبعد الاهداف الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.18	0.66	3.7	%84	تسعى إدارة المؤسسة على ربط التغييرات الاستراتيجية بأهدافها .
0.24	0.81	3.4	%81	تعمل المؤسسة على اجراء التغييرات في أهدافها الاستراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية أو إحداثها .
0.14	0.56	3.9	%72	تحاول إدارة المؤسسة شرح ابعاد التغيير الاستراتيجي لجميع مواردها البشرية .
0.16	0.72	4.4	%86	تسعى المؤسسة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية لمواردها البشرية باستمرار .
0.16	0.68	4.2	%87	تحرص المؤسسة على تادية دور المنسق للجهود والنشاطات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
0.13	0.59	4.5	%96	تمتلك إدارة المؤسسة معلومات كافية عن اتجاهات أهدافها الاستراتيجية .
0.21	0.74	3.6	%84	تحرص المؤسسة على تعديل أهدافها الاستراتيجية كلما دعت الحاجة لذلك .
0.17	0.68	4	%84	اجمالي بعد الاهداف الاستراتيجية



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

4. القيم الاستراتيجية : يعكس الجدول (7) مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن فقرات بعد القيم الاستراتيجية البالغ عددها (8) ، وفي ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة تبين ان النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (83%) وهي اعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وقد جاءت هذه النتيجة متنسقة مع قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد اذ بلغت (3.8) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة بان الإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة تعمل على ترسيخ قيمها الاستراتيجية عند تحديد انشطتها واستثمار مواردها وبالشكل الذي يتناسب مع متغيرات بيئتها ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.76) وهي تعكس وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف اذ بلغت (0.20) .

جدول (7) تشخيص الاهمية النسبية لبعد القيم الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.19	0.84	4.3	%83	تعد مشاركة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف إحدى القيم الأساسية للمؤسسة.
0.22	0.87	3.9	%73	تشجع المؤسسة روح الإبداع لدى مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية وباستمرار
0.27	0.98	3.7	%79	تهتم المؤسسة بصفة التمايز في الأداء لتقييم مواردها البشرية.
0.17	0.63	3.7	%84	تمتلك المؤسسة العديد من القيم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.
0.25	0.81	3.3	%83	يتسم الموارد البشرية في المؤسسة بالولاء للمؤسسة والإخلاص في العمل.
0.11	0.46	4.3	%92	تتماشى القيم الساندة في المؤسسة مع القيم الساندة في المجتمع.
0.17	0.74	4.2	%83	تحرص المؤسسة على دعم الأعراف والتقاليد الساندة فيها منذ فترة طويلة.
0.22	0.77	3.6	%83	ترى المؤسسة ان القيم الساندة فيها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها.
0.20	0.76	3.8	%83	اجمالي بعد القيم الاستراتيجية

كما يمكن من خلال الجدول (8) توضيح ترتيب الاهمية النسبية لابعاد الفرعية للتوجه الاستراتيجي ، اذ جاء بعد الاهداف الاستراتيجية بالمرتبة الاولى ، في حين جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الثانية ، اما بعد الرسالة الاستراتيجية فقد جاء بالمرتبة الثالثة واخيراً جاء بعد القيم الاستراتيجية بالمرتبة الاخيرة بالاستناد الى قيم الوسط الحسابي، ولتحديد الأهمية الإجمالية لمتغير التوجه الاستراتيجي ، نلاحظ من الجدول (8) أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا المتغير بلغت (83%) وهي ايضا اعلى من القيمة المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا المتغير (3.9) وهي كذلك أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، وهذه النتائج تؤكد وبدلاله واضحة اهتمام الإدارة في المنظمة المبحوثة بتحديد توجهها الاستراتيجي في ضوء متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها وبما يساعدها على ترشيد قراراتها ورفع اداء مواردها البشرية وبالتالي ضمان بقاءها في عملها ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.73) وهي تعكس وجود انسجام جيد من الناحية الإحصائية بين إجابات أفراد العينة المبحوثة حول فقرات هذا المتغير ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف اذ بلغت (0.19) .

جدول (8) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد متغير التوجه الاستراتيجي

العدد	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
1	%84	4	0.68	0.17	الاهداف الاستراتيجية
2	%84	3.9	0.72	0.19	الرؤية الاستراتيجية
3	%80	3.8	0.76	0.20	الرسالة الاستراتيجية
4	%83	3.8	0.77	0.20	القيم الاستراتيجية
	%83	3.9	0.73	0.19	متغير التوجه الاستراتيجي



ثانياً: تشخيص الاهمية النسبية لمؤشرات الاداء المؤسسي وأبعاده

تم قياس متغير الاداء المؤسسي من خلال أربعة مؤشرات هي (الفاعلية ، الكفاءة ، الملائمة والارتباط ، الاستمرارية) ، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه المؤشرات واهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة :

1.الفاعلية : لتحديد الاهمية الاجمالية لبعده الفاعلية بوصفها احد مؤشرات الاداء المؤسسي ، تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به البالغ عددها (7) فقرات اذ بلغت النسبة المئوية (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتعكس هذه النسبة بدلالة واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة امتلاك مؤسستهم المقدرة اللازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها بالشكل الذي يتوافق مع توجهها الاستراتيجي ، بشكل ينعكس في مواجهة التحديات كافة التي تعيق عملها ، ومن ثم ضمان نجاحها وتفوقها في المستقبل ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا البعد البالغة (4.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.81) والتي تعكس وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد الفاعلية ، كما بلغت قيمة معامل اختلاف (0.20) ، وكما موضح في الجدول (9) :

جدول (9) تشخيص الاهمية النسبية لبعده الفاعلية

معامل الاختلاف	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.18	0.71	3.9	%84	تتمتع اهداف المؤسسة بكونها واضحة ومفهومة ومحددة.
0.31	1.21	3.9	%74	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية لزيادة قدرات ومهارات الموظفين على اداء العمل.
0.15	0.68	4.5	%90	تستطيع المؤسسة من انجاز مهامه في الوقت المحدد.
0.14	0.65	4.6	%92	تدرك ادارة المؤسسة اهمية التكيف مع المتغيرات البيئية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
0.20	0.86	4.2	%81	يدرك العاملين في المؤسسة الاهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها بنجاح.
0.25	0.90	3.6	%78	تعمل ادارة المؤسسة على رفع قدرتها على تقديم خدمات تتصف بالجودة .
0.19	0.65	3.7	%82	تحاول ادارة المؤسسة تحقيق الانسجام والتفاعل بين الانشطة والمهام التي تمارسها اقسامه المختلفة .
0.20	0.81	4.1	%83	اجمالي بعد الفاعلية

2.الكفاءة : تم قياس هذا البعد بوصفها مؤشراً اساسياً للاداء المؤسسي من خلال (8) فقرات ، وان قيمة النسبة المئوية للاتفاق على فقرات بعد الكفاءة بلغت (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت قيمته (3.8) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.81) وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات بعد الكفاءة ، وقد بلغت قيمة معامل اختلاف (0.22) ، وهذه النتائج تؤكد امتلاك معظم الموارد البشرية داخل المؤسسة المبحوثة الكفاءة اللازمة للتعامل مع المعلومات والبيانات المختلفة والموارد بالشكل الذي يساعد على تبسيطها وتوزيعها للاستفادة منها في مواجهة المشاكل التي من الممكن ان تؤثر في عملياتها المختلفة . والجدول (10) يوضح نتائج التحليل :



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

جدول (10) تشخيص الاهمية النسبية لبعيد الكفاءة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.22	0.73	3.5	%83	يزداد حجم انجاز الاعمال للمؤسسة دون ان يرافق ذلك زيادة في حجم كلف التنفيذ.
0.15	0.68	4.5	%81	الكفاءة في انجاز اعمال الاقسام المتخصصة بوقت ادنى من الوقت المقرر.
0.27	0.97	3.5	%82	تساهم مهارة الاداريين العاملين في المؤسسة بشكل كبير من تحسين الخدمات المقدمة من قبل المنظمة وزيادة كفاءتها .
0.28	0.87	3.1	%78	تشخص اغلب الاقسام في المؤسسة المخالفات الادارية التي تستوجب اصدار قرار بشأنها.
0.10	0.45	4.1	%87	تحقق ادارة المؤسسة السرعة والدقة في ادارة عملية التحديث المستمر للمناهج .
0.16	0.67	4.3	%94	تتمكن الاقسام بالاطلاع والبحث عن كافة الادلة التي تمكنها من تحقيق التميز في الاداء.
0.23	0.96	4.2	%83	تشجيع ابداعات الموارد البشرية والنظر الى تقديم الافضل في العمل للجهات المستفيدة.
0.34	1.15	3.4	%77	تشخيص مشكلات العمل بدقة وتقديم الحلول الناجحة وقبول فكرة الطرف الاخر.
0.22	0.81	3.8	%83	اجمالي بعد الكفاءة

3. الملائمة والارتباط : جرى قياس هذا البعد من خلال (7) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد (79%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول ان المؤسسة المبحوثة تمتلك القدرة على ادارة مواردها بما يساعد في تقليل الصراعات التي تحدث في كافة المستويات الوظيفية الخاصة بها والتي من الممكن ان تعيق نشاطاتها المختلفة ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الملائمة والارتباط متنسقة مع النسبة المئوية للاتفاق عليه اذ بلغت قيمته (3.9) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.82) وتعكس هذه النتيجة وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاهاً هذا البحث ، واكدت قيمة معامل اختلاف البالغة (0.22) هذه النتائج . والجدول (11) يعرض اهم نتائج التحليل وكما ياتي :

جدول (11) تشخيص الاهمية النسبية لبعيد الملائمة والارتباط

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.18	0.80	4.3	%87	يسعى المؤسسة الى تحقيق الموائمة بين العملية الادارية من جهة والاهداف المرغوب بها من جهة اخرى.
0.18	0.69	3.8	%86	يتصف العمل للمؤسسة بملائمته للاهداف التي يتبناها.
0.22	0.73	3.4	%82	تتلاءم برامج واساليب العمل مع القوانين والانظمة والتعليمات التي تحكم العملية التربوية .
0.34	1.15	3.4	%72	تتلاءم استراتيجيات واهداف المؤسسة مع البرامج العامة للأداء.
0.23	0.87	3.9	%64	تتسم طبيعة اعمال المؤسسة لكافة الانشطة بالموائمة والترابط فيما بينها .
0.19	0.81	4.2	%88	يوفر اداء المؤسسة وبشكل فاعل الحد من حالات الفساد الاداري والمالي.
0.17	0.66	3.9	%76	يشكل اداء المؤسسة ترابط بين الاهداف والاستراتيجيات من جهة والاداء الوظيفي من جهة.
0.22	0.82	3.9	%79	اجمالي بعد الملائمة والارتباط



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

4. الاستمرارية : قيس هذا البعد من خلال (7) فقرات وقد كانت النتائج خاصة وكما موضح في الجدول (12) ، ان النسبة المئوية للاتفاق على فقرات هذا البعد بلغت (81%) وهي اعلى من النسبة المئوية للاتفاق المعيارية ، وقد اكدت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الاستمرارية هذه النتائج اذ بلغت قيمتها (3.8) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.81) وهذه النتيجة تعكس وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد الاستمرارية ، كما بلغت معامل اختلاف (0.21) ، وهي تشير بدلالة واضحة الى تاكيد افراد عينة البحث على امتلاك الموارد البشرية العاملة القدرة على الاستمرارية في الحفاظ على الاداء المؤسسي في ظل الظروف البيئية المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل.

جدول (12) تشخيص الاهمية النسبية لبعد الاستمرارية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
0.21	0.81	3.9	%80	تتمتع المؤسسة بقدرة التكيف مع التغيرات البيئية وطلبات المجتمع لضمان استمراريته في تقديم افضل خدمة للمجتمع .
0.23	0.77	3.3	%71	تعمل المؤسسة على كسب ثقة الجهات الرقابية العليا من خلال تحقيق الجودة في الاداء لضمان استمرارية التنسيق والعمل بين تلك الجهات
0.21	0.72	3.5	%83	يخضع العاملون في المؤسسة لدورات تدريبية بخصوص اعمال الاداري.
0.22	0.92	4.2	%80	تدعم الجهات الحكومية المؤسسة وبصورة مستمرة.
0.25	0.95	3.8	%78	تتمتع المؤسسة بالاستقلالية في صناعة واتخاذ القرار.
0.15	0.68	4.5	%90	توجد مؤشرات جيدة على اداء المؤسسة تفيد باستمراره بتنفيذ برامج الرقابية.
0.23	0.81	3.6	%83	تتابع الادارة العليا باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية والاسبوعية وكمية العمل المنجز.
0.21	0.81	3.8	%81	اجمالي بعد الاستمرارية

كما يمكن من خلال الجدول (13) توضيح ترتيب الاهمية النسبية لمؤشرات الاداء المؤسسي ، اذ جاء بعد الفاعلية بالمرتبة الاولى ، في حين جاء بعد الملائمة والارتباط بالمرتبة الثانية ، اما بعد الكفاءة فقد جاء بالمرتبة الثالثة واخيراً جاء بعد الاستمرارية بالمرتبة الاخيرة بالاستناد الى قيم الوسط الحسابي ، ولتحديد اجمالي الاهمية لمتغير الاداء المنظمي ، نجد ان النسبة المئوية للاتفاق بلغت (82%) ، وهي اعلى من النسبة المئوية للاتفاق المعيارية البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا المتغير (3.9) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (0.81) وهذه النتيجة تعكس وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه متغير الاداء المؤسسي وبمعامل اختلاف (0.21) ، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة اهتمام المؤسسة المبحوثة بتطوير ادائها بالتركيز مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على ادائها ومحاولة تكيف عملياتها معها لضمان الارتقاء والنمو في المستقبل.

جدول (13) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد متغير الاداء المؤسسي

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	البعد
1	0.20	0.81	4.1	%83	الفاعلية
2	0.22	0.82	3.9	%79	الملائمة والارتباط
3	0.22	0.81	3.8	%83	الكفاءة
4	0.21	0.81	3.8	%81	الاستمرارية
	0.21	0.81	3.9	%82	الاداء المؤسسي



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط وتحليلها

خصّصت هذه الفقرة لتحليل علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري (التوجه الاستراتيجي) وابعاده الفرعية ، مع المتغير الاستجابي (مؤشرات الاداء المؤسسة) وابعادها الفرعية ، اذ يوضح الجدول (14) مصفوفة علاقات الارتباط بينها ، والتي تضم (25) علاقة ارتباط ، اذ يوضح المستوى العمودي الابعاد الرئيسية لمتغير مؤشرات الاداء المؤسسة ، وفي المستوى الأفقي الابعاد الرئيسية للمتغير التوجه الاستراتيجي. وبعد معالجة البيانات كانت النتائج على النحو الاتي :

جدول (14) علاقات الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأبعاد مؤشرات الاداء المؤسسي

العلاقات المعنوية		اجمالي التوجه الاستراتيجي	القيم الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	
الاهمية النسبية	العدد						الاداء المؤسسي	العلاقات المعنوية
%100	5	*0.43	**0.48	*0.40	**0.48	*0.35	الفاعلية	
%100	5	**0.48	**0.52	*0.33	**0.59	**0.47	الكفاءة	
%100	5	**0.47	**0.68	*0.39	**0.53	*0.29	الملائمة والارتباط	
%100	5	**0.50	*0.44	**0.46	**0.49	**0.61	الاستمرارية	
%100	5	**0.47	**0.53	*0.40	**0.52	*0.43	اجمالي الاداء المؤسسي	
	25	5	5	5	5	5	العدد	العلاقات المعنوية
%100		%100	%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي : بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية مؤشرات الاداء المنظمي كما هي موضحة بالجدول (14) (0.35) ، *0.47 ، **0.29 ، *0.61) على التوالي ، وهي جميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) . كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية واجمالي مؤشرات الاداء المؤسسي (0.43) * وهي ايضا علاقة موجبة وذلك دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، وتدل هذه العلاقة على ان الرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المبحوثة تعكس اهتمام الادارة العليا فيها في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي الخاص بهم ، وبناء على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي نصت على : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة) .

2. تحليل علاقة الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي : وضح الجدول (14) علاقات الارتباط بين البعد الثاني للتوجه الاستراتيجي وبين مؤشرات الاداء المؤسسي اذ بلغت معاملات الارتباط (0.48) ، **0.59 ، **0.53 ، **0.49) على التوالي ، اذن جميع علاقات الارتباط هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الرسالة الاستراتيجية واجمالي مؤشرات الاداء المؤسسي (**0.52) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية العلاقة بين بعد الرسالة الاستراتيجية في بناء وتنمية ومؤشرات الاداء المؤسسي في العينة المبحوثة ، وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي اشارت الى : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة) .



3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي : يبين الجدول (14) مصفوفة الارتباطات بين بعد الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي ، اذ بلغت قيمتها 0.40^* ، 0.33^* ، 0.39^* ، 0.46^{**} على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.1 و 0.05 . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاهداف الاستراتيجية واجمالي متغير الاداء المؤسسي 0.40^* وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.1 ، وعليه تؤكد هذه النتائج دور الاهداف الاستراتيجية في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي وذلك من خلال البرامج المختلفة التي تتضمنها ، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تضمنت الاتي : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).

4. تحليل علاقة الارتباط بين القيم الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي : يوضح الجدول (14) قيم علاقات الارتباط بين ومؤشرات الاداء المنظمي وبعد القيم الاستراتيجية ، بلغت 0.48^{**} ، 0.52^{**} ، 0.68^{**} ، 0.44^* على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.1 و 0.05 . اما على صعيد العلاقة الاجمالية بين بعد القيم الاستراتيجية واجمالي مؤشرات الاداء المنظمي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.53^{**} وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.1 ، وبناء على هذه النتيجة يتضح ان القيم الاستراتيجية ترتبط بمؤشرات الاداء المنظمي ، وتسهم في تعزيزها من خلال تراكم الخبرات والتجارب التي تمر بها الموارد البشرية اثناء مدة خدمتها داخل هذه المؤسسة ، وعليه واعتماداً على ما سبق فلا يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي نصت على : (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).

وبالرجوع الى الجدول (14) واعتماداً على النتائج المذكورة آنفاً ، يتبين أن متغير التوجه الاستراتيجي وابعاده حققت (25) علاقة ارتباط معنوية من أصل (25) علاقة مع متغير الاداء المؤسسي وابعادها ، وبما يشكل (100%) من مجموع العلاقات ، ومما تقدم يتضح أهمية التوجه الاستراتيجي في مؤشرات الاداء المؤسسة ، سواء كان ذلك عبر الرؤية الاستراتيجية المستقبلية التي تسعى اليها ، ام من خلال الرسالة الاستراتيجية التي تعتمدها في تنفيذ كافة الاجراءات الخاصة بعملياتها ، فضلا عن دور الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة في من خلال الدقة والحذر في تنفيذ هذه البرامج ، واخيراً تمارس القيم الاستراتيجية دوراً مهماً في تنمية مؤشرات الاداء المؤسسي من خلال تراكم التجارب والخبرات التي مرت بها هذه الموارد اثناء مدة خدمتها داخل المنظمة . وما يؤكد هذه النتائج هي ان علاقة الارتباط بين اجمالي متغير التوجه الاستراتيجي واجمالي مؤشرات الاداء المؤسسي بلغت 0.47^{**} وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.1 ، ومن ثم فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).



رابعاً : اختبار علاقات التأثير وتحليلها

فيما يلي استعراض نتائج تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي وابعاده في الاداء المؤسسي وكالاتي :
جدول (15) تأثير التوجه الاستراتيجي وابعاده في الاداء المؤسسي

الاداء المؤسسي		المتغير التابع				المتغير المستقل
مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	التوجه الاستراتيجي
يوجد تأثير	0.05	11.7	0.19	0.83	0.32	الرؤية الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.01	14.7	0.27	0.84	0.26	الرسالة الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.05	9.41	0.16	0.36	1.21	الاهداف الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.01	23.9	0.29	0.79	0.42	القيم الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.01	14.9	0.23	0.71	0.55	اجمالي متغير التوجه الاستراتيجي
n=64	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01		

1. تحليل اثر الرؤية الاستراتيجية في الاداء المؤسسي : يتضح من الجدول (15) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (11.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعدها الرؤية الاستراتيجية في المتغير الاستجابي الاداء المؤسسي. ومن خلال الجدول (15) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a= 0.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً للاداء المؤسسي مقداره (0.32) حتى وأن كان بعد الرؤية الاستراتيجية يساوي صفرًا . اما قيمة (B=0.83) فهي تدل على أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الرؤية الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في الاداء المؤسسي مقداره (0.83). أما قيمة معامل التحديد (R²) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.19)، وهذا يعني أن ما مقداره (19%) من التباين الحاصل في مؤشرات الاداء المؤسسي مُفسر بفعل بعد الرؤية الاستراتيجية الذي دخل النموذج، وأن (81%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في الاداء المؤسسي ، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث الحالية والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة) .

2. تحليل اثر الرسالة الاستراتيجية في مؤشرات الاداء المؤسسي : يتبين من الجدول (15) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (14.7) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.1) وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير للرسالة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي ، ومن خلال الجدول نفسه نجد أن قيمة الثابت (a=0.26) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (0.26) حتى وأن كانت الرسالة الاستراتيجية تساوي صفرًا . اما قيمة (B=0.84) فهي تدل على أن تغييراً بمقداره وحدة واحدة في الرسالة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في مؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (0.84) . اما معامل التحديد (R²) فقد كان مقدارها (0.27) ، وهذا يعني أن الرسالة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (27%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي الذي دخل أنموذج ، وأن (73%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج المذكورة آنفاً وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرسالة الاستراتيجية في مؤشرات الاداء المؤسسي ، وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالية والتي اشارت الى (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة) .



3. تحليل اثر الاهداف الاستراتيجية في الاداء المؤسسي : يتضح من الجدول (15) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (9.41) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) ، وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير للاهداف الاستراتيجية في مؤشرات الاداء المؤسسي ، كما يتبين من الجدول () ان قيمة الثابت (a=1.21) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (1.21) حتى وأن كانت الاهداف الاستراتيجية (X3) تساوي صفراً . اما قيمة (B=0.36) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الاهداف الاستراتيجية سيؤدي الى تغيير في مؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (0.36). أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.16)، وهذا يعني أن (16%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي هو تباين مفسر بفعل الاهداف الاستراتيجية الذي دخل النموذج ، وأن (84%) من التباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج المذكورة انفاً على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهداف الاستراتيجية في مؤشرات الاداء المؤسسي ، ومن ثم فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).

4. تحليل اثر القيم الاستراتيجية في الاداء المؤسسي : نلاحظ من خلال الجدول (15) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (23.9) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.08) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير للقيم الاستراتيجية في الاداء المؤسسي . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.42) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (0.42) حتى وأن كانت القيم الاستراتيجية تساوي صفراً . اما قيمة (B=0.79) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في القيم الاستراتيجية سيؤدي الى تغيير في مؤشرات الاداء المؤسسي مقداره (0.79) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.29)، وهذا يعني أن القيم الاستراتيجية تفسر ما مقداره (29%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي الذي دخل النموذج ، وأن (71%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج . وعليه وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي اشارت الى (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيم الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).

وبالرجوع الى الجدول (15) لتحديد أثر إجمالي متغير التوجه الاستراتيجي في الاداء المؤسسي ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (14.9) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في الاداء المؤسسي ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.55) وهذا يعني وجود لمؤشرات الاداء المؤسسي بمقدار (1.46) حتى وان كانت التوجه الاستراتيجي يساوي صفراً ، وبلغت قيمة (B=0.71) اي ان تغيير التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في مؤشرات الاداء المنظمي بمقدار (0.71) ، اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.23) ، وهذا يعني أن ما مقداره (23%) من التباين الحاصل في مؤشرات الاداء المؤسسي هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي ، وأن (77%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثراً ذا دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (15) بلغت (4) نماذج من اصل (4) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من إجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي التوجه الاستراتيجي حققت أثراً معنوياً في مؤشرات الاداء المؤسسي ايضا ، فإن هناك مبرراً لعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه ومؤشرات الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة).



المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. هناك اهتمام واضح من قبل المديرية العامة للمناهج في تحديد توجهها الاستراتيجي في ظل متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها .
2. لدى المديرية العامة للمناهج القدرة على صياغة رؤيتها الاستراتيجية وايصالها لمواردها البشرية بشكل فعلي .
3. تعمل الادارة العليا في المديرية العامة للمناهج على ترسيخ غاياتها في طبيعة الأنشطة التي تمارسها وبما يساعدها على استثمار مواردها بأفضل شكل ممكن .
4. تهتم الادارة في المديرية العامة للمناهج بصياغة اهدافها واعتمادها كدليل لاتخاذ القرارات وتحفيز مواردها البشرية .
5. تمارس مؤشرات الاداء المؤسسي دوراً حيوياً ومهماً في مساعدة المديرية العامة للمناهج على بناء البداية الصحيحة لإعمالها .
6. تسهم الفاعلية في تزويد المديرية العامة للمناهج بالقدرات الادارية والفنية الحديثة اللازمة لمساعدتها على العمل والنجاح في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .
7. تعمل الكفاءة على مساعدة المديرية العامة للمناهج في تحديد وتلبية احتياجات منافذها المستهدفة وبما يساعدها على البقاء والنمو فيها .
8. تساعد الملائمة والارتباط المديرية العامة للمناهج في بناء وتهيئة البنية التحتية اللازمة لبدء بأعمالها .
9. ان الاستمرارية تساعد المديرية العامة للمناهج على ادارة راس مالها من خلال تحديد افضل مصادر الحصول عليها وكيفية استخدامها هذه الأموال .
10. يتبين من نتائج التحليل أن التوجه الاستراتيجي يمارس دوراً مهماً في مساعدة الادارة في المديرية العامة للمناهج لتحديد اهم مؤشرات الاداء المؤسسي التي تركز عليها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .
11. تبين من خلال نتائج التحليل بان التوجه الاستراتيجي يؤثر وبدلالة معنوية في تعزيز مؤشرات الاداء المؤسسي للمؤسسة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

1. يتوجب على المؤسسة المبحوثة متابعة كل ما هو جديد في مجال مؤشرات الاداء المؤسسي ومحاولة الاستفادة منها في التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها وبالتالي تحديث توجهها الاستراتيجي بشكل مستمر .
2. ضرورة اهتمام المؤسسة المبحوثة باعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية لتحسين قدرتهم على الاستفادة من مؤشرات الاداء المؤسسي واستخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم .
3. تقييم الاداء المؤسسي المتميز بما فيه تشجيع العاملين بما يتناسب والاداء المنجز واحتواء القدرات والمهارات المتميزة وتطويرها بما يواكب الاساليب والطرق الحديثة المعتمدة عالمياً في تقييم الاداء
4. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت جامعات أو مراكز البحوث ، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التوجه الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المؤسسي.

المصادر العربية :

أولاً_ الكتب:

1. أيمن ، عبد الرحمن (2005) الرجع المختصر في الادارة ، ط1، حلب ، شعاع للنشر والعلوم.
2. الحسيني ، فلاح حسن عداي (2000) ، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان.
3. حنفي ، سامر (2005) التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الاداء المتوازن ، كتاب منشور على الانترنت.



التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية

4. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان _ الأردن.
5. الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
6. العامري، صالح مهدي والغالب، طاهر محسن (2008) ، الإدارة والاعمال ، ط2 ، عمان - الاردن ، دار وائل للنشر .
7. المرجوشي، أيتن محمود (2008) تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، القاهرة ، دار النشر للجامعات.
8. هاينز، ستيفن ، (2007) ، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، ط 2 ، ترجمة :رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
9. ياسين، سعد غالب، (2010) ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2 ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. الكرخي، مجيد، (2009) ، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان ،الأردن.
11. السكارنة، بلال خلف (2010) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
12. الشماع، خليل محمد حسن (2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، ط5 ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
13. القطامين، أحمد عطا الله (1996) ، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي ، عمان.
14. الصيرفي، محمد (2010) ، قياس وتقويم اداء العاملين ، مؤسسة حورس الدولية ، للنشر والتوزيع الاسكندرية .
15. السالم، مؤيد سعيد ،وصالح،عادل حرحوش ، (2002) ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث ، عمان .
16. رشيد ، صالح ، وجلاب ، احسان دهش ، (2008) ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،دار المناهج، عمان.
17. السكارنة ،بلال خلف ، (2008) ، الريادة وادارة المنظمات الاعمال ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن .
18. الغالب، طاهر ، وادريس وائل ، (2007) ، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، عمان
19. دحلان، ربيع صادق ، (1988) ،الاتجاهات المعاصرة في ادارة المشروعات العامة، ط1 ، دار البلاد للطباعة والنشر ، جدة .
20. الدوري، زكريا ،وصالح ، احمد علي ، (2009) ،الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن .
21. تومسون، ارثر آية ، وستريكلاند ، اية جي ، (2006) ، الإدارة الاستراتيجية ، ط 1 ، لبنان ناشرون ،بيروت ،لبنان .
22. السكارنة ، بلال خلف ، (2015) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
23. الكنانى ، كامل كاظم ، (2017) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط1 ، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، العراق .
24. العنزي، سعد علي ، (2015) ، عناصر القوة في القيادة ، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق .



ثانياً _ الاطاريح والرسائل

1. البرواري ، عمر حسين ويسى (2006) دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
2. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (2010) ، دور تمكين العاملين في الأداء المظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
3. سلمان، احمد عبدالرزاق (1996) ،تقويم اداء المنظمات، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
4. العابدي ، باسم حاكم (2016)، إعادة هندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها في تعزيز الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
5. دروزه ، سوزان صالح ، (2008) ،العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) ،كلية الادارة والعلوم الادارية والمالية ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن .
6. سلمان، قيس حمد، (2005) ، ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق رأس المال الفكري ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
7. خميس، لمى هادي ، (2016) ، تشخيص مؤشرات الحوكمة واثرها في اداء المديرية العامة للتخطيط التربوي وزارة التربية ، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. الغزوي ، وصال نجيب (2011) قياس جودة نظام الحكم : انموذج فاعلية الاداء الحكومي في العراق ، كلية العلوم السياسية ،جامعة النهرين .

ثالثاً _ الدوريات

- الزريقات ، خالد خلف سالم (2012) اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، الصفحات 281- 324.

المصادر الاجنبية:

A_ Books

Morrissey, George L., " A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation" Wiley & Sons Inc.(1996).

B_ Articles

1. Brady , Malcolm & Walsh , Aidan (2008) Setting strategic direction: a top down or bottom up process? , Paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5-11.
2. Daft , R. & Noe, R (2001) "organizational Behavior" , Harcourt INC.
3. Deek, W.S., and Lian, J.C.K. (2008). The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development. Jurnal Kemanusiaan bil.
4. Z hou, K.Z., Yim, C.K., and Tse, D.K. (2005a). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. Journal of Marketing.



5. Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z., and Zhou, N. (2005b). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*.
6. Wood, Van R., & Robertson, Kim R., (Dec. 1997) , Strategic orientation and export success: an empirical study, *International Marketing Review*, Vol.(14), No.(6), MCB UP Ltd
7. David, Fred R., (2001), *Strategic Management: Concepts And Cases*, 8th. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
8. Morrissey, George L., " A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation" Wiley & Sons Inc. (1996). 15.
9. Tuggle F., *Organizational Processes & Organizations Effectiveness* , for bes: 1 – 5 , 1998 .
10. Wright , P. , *Strategic Management – Concepts and cases* , 3rd. , U.S.A., Prentice – hill , 1996 .
11. A. Ogunkoya and A. Shodiya. (2013) "STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF THE AFRICAN TEXTILE INDUSTRY". *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies* vol. 2, no.: 4. 2013. Pp. 1.



**strategic direction and its impact on institutional performance
An exploratory study in the Directorate General of Curricula**

Abstract

The objective of the research is to determine the nature of the strategic direction of the institution and its impact on enhancing the indicators of institutional performance. The strategic direction is the main purpose for which it was found. Therefore, it is the main engine for all activities and tasks that the institution can carry out to achieve its objectives within the environment in which it operates. The promotion of corporate performance indicators is one of the major challenges that senior management must address in order to help the organization invest its human resources in the best possible way.

The research problem was determined by means of the intentional sample, consisting of (33) members of the administrative leadership in the Directorate above, The questionnaire was adopted as a tool for obtaining research data, which was prepared based on a number of ready-made measurements after being tested for honesty and consistency. The SPSS program was used to introduce and analyze research data, Statistical tools used in the analysis include: "percentage of frequency, mean, standard deviation, variance coefficient, Spearman correlation coefficient, and simple linear regression" The statistical tools resulted in a number of results, most of which confirmed the existence of a correlation relationship and a significant impact on the strategic direction in enhancing the indicators of institutional performance. Accordingly, the main hypotheses and sub-hypotheses included in the research were accepted. The researcher recommended that the research institution should identify the most important areas During which they promote institutional performance indicators and employ this when formulating a strategic direction.

Key words: Strategic direction, corporate performance, , senior management, efficiency and effectiveness