

Received:27/6/2018
Accepted :25/10/2018

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة انعكاسات التوجه السراتيجي على الاداء المنظمي وتم تطبيق البحث في وزارة الدفاع العراقية / مكتب المفتش العام لغرض التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين وقد تم استهداف عينة من (60) فردا من مدرء الشعب ومدرء الأقسام ومديري المديریات . حاول الباحث اختبار فرضيات البحث في الفصل الأول والذي كرس لمنهجية البحث والدراسات السابقة ووجد ما يلي(1) :صحة الفرضية الأولى الخاصة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية للتوجه السراتيجي بأبعاده الفرعية مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام / وزارة الدفاع (2) .صحة الفرضية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه السراتيجي بأبعاده الاربعة في الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام / وزارة الدفاع . الفصل الثاني من البحث عرض فيه التوجه السراتيجي من حيث المفهوم ، الاهمية ، وعرض ابعاده . اضافة الى استعراض الاداء المنظمي بشكل مفصل . وجاء الفصل الثالث لعرض الجانب العملي لمناقشة النتائج والتأكد من صحة الفرضيات في هذا البحث من خلال التحليل معطيات الدراسة المجمعة من خلال الاستبانة المعد لهذا الغرض من خلال مبحثين، عرض المبحث الأول تفسير وتحليل متغيرات البحث . أما المبحث الثاني عرض تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السراتيجي مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام /وزارة الدفاع العراقية .وأخيرا جاء الفصل الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات ، وتوصل البحث الى مجموعة نتائج اهمها :-

- 1- تبني دائرة المفتش العام في وزارة الدفاع العراقية رؤيا واضحة ولكافة المستويات الادارية بما يتطابق مع مصالح المستفيدين الرئيسيين وانعكس ذلك على مستوى الاداء لهذه المنظمة .
- 2- الاهداف واقعية وقابلة للتطبيق كونها واضحة للجميع مما ساعدة العاملين على تحقيقها واطهر بذلك فاعلية اداء المنظمة .
- 3- ضرورة اعتماد الشفافية وتوسيع دائرة اشراك العاملين في القرار من دون اضعاف الطبيعة السرية للعمل الرقابي للمنظمة بما ينعكس ايجابا على مستوى الاداء.

المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه الاستراتيجي ، الاداء المنظمي، النطاق المنظمي، الاستمرارية



المقدمة

يعتبر التوجه الاستراتيجي الحجر الاساس لصياغة الأطر التنظيمية لأي منظمة، إذ يرسم المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها الى مستقبلها المنشود، ومن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، وكما يجعل التوجه الاستراتيجي الادارة العليا للمنظمة تدرك تماماً غاياتها و مجالات نشاطاتها والمستفيدين من النشاطات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلبات التطوير .

وقد ارتبط مفهوم الأداء المنظمي دائما بكل ما يسهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية وأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته ، ولاسيما أن المنظمات تهدف الى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان أنشطتها ،وان تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

وبناءً على ما تقدّم، انصبت الجهود على إيجاد اثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي للمنظمة المبحوثة، وهو موضوع البحث ويقع في ثلاثة فصول فضلا عن الاستنتاجات والتوصيات وهي كالآتي:

خصص الفصل الأول منها لعرض المنهجية الدراسية ودراسات سابقة، أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري والفكري للبحث ، وتضمن الفصل الثالث تقييم واقع المنظمة المبحوثة واجراء التحليل النوعي ومن خلال ما أفرزته استمارة الاستبيان والمحكمة من مجموعة من الخبراء للوصول للهدف المنشود ومتطلباته الاساسية وهي (التوجه الاستراتيجي) و (الاداء المنظمي) ومديات التأثير والارتباط بينهما ، أما الفصل الرابع فقد انفرد بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العامة والخاصة التي تتعلق بالمنظمة المبحوثة.

الفصل الأول/ منهجية البحث وبعض الجهود الفكرية

السابقة

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الاساسي للمنظمة ، والاهداف العريضة التي تسعى الى تحقيقها ، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تقود المنظمة لتحقيق اهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الاهداف .

لذا اهتم البحث الحالي إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع وبناءً على ذلك جاءت إشكالية البحث مصاغة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية ؟
- 2- ما هو مستوى الاداء في مكتب مفتش عام في وزارة الدفاع ؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية
- 4- هل يؤثر التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي لمكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية ؟

ثانياً: أهداف البحث

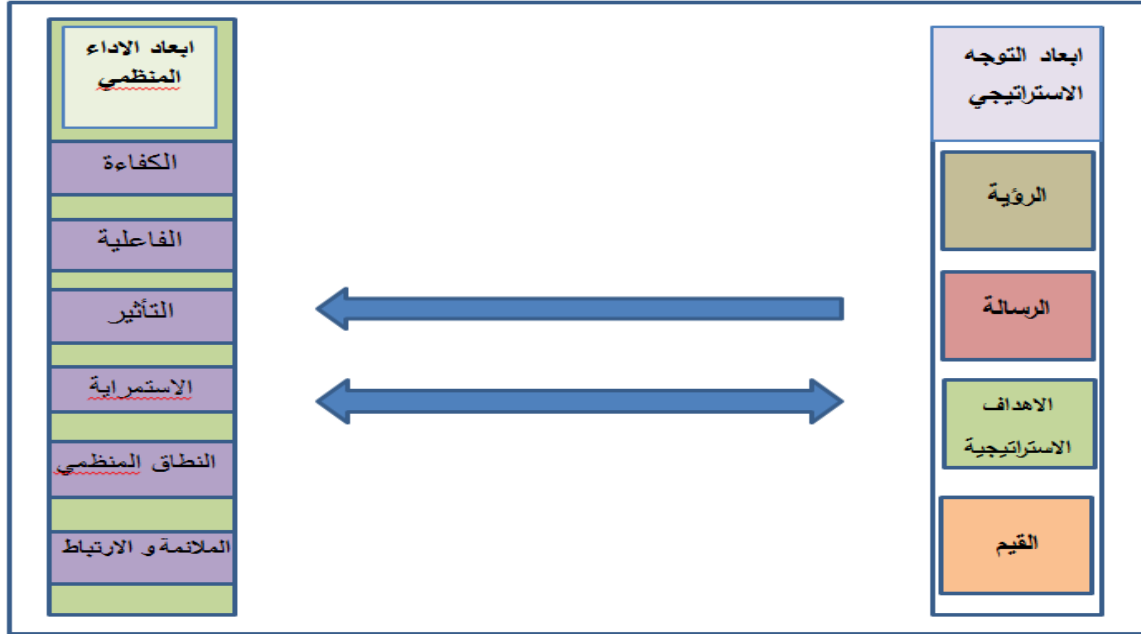
- ان من اهم الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها من خلال دراسة التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي من خلال ابعاده (الفاعلية والكفاءة والنطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط والتأثير)
- 1- معرفة مستوى التوجه الاستراتيجي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية.
 - 2- بيان ماهية وطبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية .
 - 3- معرفة طبيعة ومستوى الاداء في مكتب مفتش عام في وزارة الدفاع .
 - 4- بيان وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي وابعاد الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية من عدمه .

ثالثاً: أهمية البحث

تداول هذا البحث موضوعي التوجه الاستراتيجي والاداء التنظيمي ، بوصفهما من السمات الرئيسية للمجتمعات المعاصرة ، مهما كانت درجة نموها وتطورها ، ومحاولة من المحاولات التي جرت لدراسة تطور وبقاء المنظمات ، إذ ان المنظمات كي تتمكن من البقاء والنمو والتطور عليها مواكبة التغييرات السريعة في التقنية وفي حاجات الزبائن المتجددة ورغباتهم ، والتي أصبحت تعتمد على مقدار ما تقدمه من منتجات جديدة او محسنة مما يتناغم مع متطلبات عالم اليوم الذي يتسم بحدة المنافسة ، وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف الاستراتيجية ، والقيم) الذي يعد احد المرتكزات الاساسية لبقاء المنظمات وأثره في الاداء التنظيمي في منظمات القطاع الخدمي بعد زيادة التغييرات في البيئة ، مما يجعل المنظمات اكثر قدرة على الاداء من خلال التوجه الصحيح .

رابعاً: مخطط البحث

- يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات بين متغيراته، وكما في الشكل (1) ادناه اذ يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات هما :
- 1 – المتغير التفسيري (المستقل):ويتمثل بالتوجه الاستراتيجي ، وقد تم عرض التوجه الاستراتيجي من خلال اربعة أبعاد (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف الاستراتيجية، القيم) .
 - 2- المتغير المستجيب (المعتمد):ويتمثل بمؤشرات الاداء المنظمي والمتمثلة بابعاده (الكفاءة ، الفاعلية والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).



← تأثير

↔ ارتباط

شكل رقم (1-1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

وضعت مجموعة من الفرضيات، فيما يخص علاقات الارتباط في متغيرات البحث الرئيسية، وعلى النحو الآتي:

- 1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الفرعية مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام / وزارة الدفاع وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :
1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و والتأثير).
- 2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و والتأثير).
- 3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و والتأثير).
- 4- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و والتأثير).

سادساً : حدود البحث

- 1- الحدود المكاتبية : مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية
- 2- الحدود الزمانية : يمتد البحث خلال الفترة الزمنية من 2017 / 1 / 1 الى 2017 / 11 / 1

سابعاً : وسائل جمع المعلومات

يعتمد الباحث في جمع المعلومات بخصوص الجانب المفاهيمي للبحث على المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريح و الرسائل والبحوث والمجلات) و شبكة الانترنت وغيرها .

ثامناً : منهج وادوات البحث

تم اعتماد أسلوب البحث الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لما يتمتع به هذا المنهج بالشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ، حيث يتناول هذا المنهج وصف ماهو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات بين متغيري الدراسة ، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في تحليل البيانات التي تتطلبها الدراسة لأغراض استخلاص النتائج والوقوف على أهم المؤشرات فضلاً عن انسجامه وفكرة الدراسة وفلسفتها وأهدافها وطريقة جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات فيها، اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته والتي تعرف بانها : استمارة يتم اعتمادها لغرض تثبيت البيانات التي يحتاجها الباحث للتعرف على الظاهرة المبحوثة (السماك، 2011 : 92) ، فضلاً عن استخدام المقابلات الشخصية لدورها في توضيح ابعاد الاستبانة وفقراتها للعينة المبحوثة.

تاسعاً الاساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات ، ومعالجتها على عدد من الأدوات الإحصائية ، وكالاتي

1- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics

- أ- التوزيع التكراري (Frequency Distribution) ، والنسبة المئوية (Percentages) : تستخدم ؛ لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث .
ب- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ، ومعرفة مستوى المتغيرات ؛ لأغراض التحليل .

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

- ت- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : يستخدم ؛ لمعرفة التجانس ، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير .

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}$$

- ث- معامل الاختلاف (C.V) (Coefficient of Variation)

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} \times 100$$

الاهمية النسبية = الوسط الحسابي / القيمة العليا للمقياس $\times 100$

2- الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics

- أ- معامل الثبات (كرونباخ ألفا / Cronbacg Alfe) : تستخدم ؛ لاختبار صدق فقرات الاستبانة .
ب- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : يستعمل ؛ لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من حيث قوتها واتجاهها .

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad -1 \leq r \leq +1$$

- 1- الانحدار الخطي البسيط (Simple Leaner Regression) : يستخدم ؛ لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة
الحد الثابت

$$b_o = \bar{y} - b_1 \bar{x}$$

الميل الحدي

$$b_1 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad -2$$

. (رشيد ، والمشهداني ، 2016 : 23 - 45 - 59 - 90 - 156 - 217) .

حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss - Ver - 19) : يستخدم ؛ لاستخراج النتائج .

وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبانة بمقاييسها المعتمدة ، اذ تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال، والاقتصاد، والقياس والتقويم والاحصاء البالغ عددهم (12) (مرفق رقم 2) وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (86%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (10) أيام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (90%) 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.

عاشرا: عينة البحث

اختير مكتب المفتش العام /وزارة الدفاع العراقية ميدانا للتطبيق ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية والمتمثلة بالقيادات الادارية العليا باعتبارهم المسؤولين عن التوجه على مستوى الوزارة ، وقد بلغ حجم العينة المستجيبة (60) فردا من اصل (85) فردا ، حيث بلغ عدد غير المستجيبين (25) فردا. وهناك نبذة مختصرة عن مكتب المفتش العام /وزارة الدفاع العراقية ملحق عدد (3) :

سنوات الخدمة		الشهادة		النوع البشري	
40	من 6-10 سنة	3	ماجستير	55	ذكور
		75	بكالوريوس	5	إناث
20	من 11-20 سنة				



انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي [بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام]

المبحث الثاني / الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث تناول الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث ومدى الافادة منها كما مبين في ادناه :

اولا : التوجه الاستراتيجي

1. جندب ، 2013	
عنوان البحث	اثر التوجهات الاستراتيجية والابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي. رسالة ماجستير
اهمية البحث	الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ومن ثم تحقيق مستوى اداء منظمية وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع.
اهداف البحث	التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي في شركات صناعة الاغذية في اليمن.
اسلوب البحث	دراسة حاله باستخدام اسلوب الاستبانة
عينة البحث	(92) من القيادات الادارية العليا
ابرز النتائج	وجود اثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي الابداعي والاستباقي في تطوير المنتجات من ما ينعكس هذا الى ابعاد الاداء التسويقي

ثانيا:- الاداء المنظمي

1. الخطيب ، 2002	
عنوان الدراسة	قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي – اطروحة دكتوراه
اهمية الدراسة	لاثبات ان استخدام هذه الاساليب الادارية المعاصرة تحقق نجاحا هائلا في التطبيق لدى الدول المتقدمة على مستوى الاداء المنظمي
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى تشجيع المنظمات العرفيه على تطبيق اسلوب المقارنه المرجعيه لتحسين مؤشرات الأداء فيها للمساهمة في الغاء أو تقليص الفجوة بينها
اسلوب الدراسة	اسلوب دراسة الحالة المقارنة
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (20) شركة عاملة في قطاع الاصباغ في العراق وأختيرت شركة صناعات الاصباغ الحديثة كأسلوب دراسة الحالة في مقارنة أدائها .
ابرز النتائج	اثبتت النتائج ان استخدام هذه الاساليب الادارية المعاصرة نجاحا هائلا في التطبيق لدى الدول المتقدمة .

ثالثا :- التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي

Ogunkoya and Shodiay ، 2013	
عنوان الدراسة	التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي Strategic Orientation and Organisational Performance
اهمية الدراسة	تفحص هذه الدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء المنظمي في صناعة النسيج الافريقية في نيجيريا
اهداف الدراسة	فحص الباحثون ثلاث توجهات استراتيجية متبادلة وهي توجه الزبون وتوجه المتنافسين وتوجه المنتج في مختلف المقاييس الموضوعية ولا موضوعية للاداء في المنظمة التي تتسم لمعدل الابتكار العالي وتفضيلات عملاء متغيرة بصورة كبيرة
اسلوب الدراسة	دراسة ميدانية
عينة الدراسة	60 شركة تعمل في صناعة النسيج
ابرز النتائج	ان الارتباط بين التوجه الاستراتيجي يختلفان اعتمادا على نوع المقاييس الاداء المستخدم ويظهر توجه الزبون ارتباط سلبي مع المبيعات

الفصل الثاني/ الجانب النظري

المبحث الاول/ التوجه الاستراتيجي Strategic Direction

اولاً : مفهوم التوجه الاستراتيجي

تعد التطورات المعاصرة في شتى مجالات العلوم ولاسيما العلوم الادارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية وظهور المفاهيم الجديدة التي تعزز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي مما يجعل منظمات الأعمال تسعى بشكل مستمر الى تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وديمومة بقائها من خلال التدبؤ بمستقبلها والتحصير لخوض الادوار المستقبلية بكل استعداد ، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها وفقاً لمعطيات التغير الداخلي والخارجي، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة تتلائم مع الواقع الحالي وهذا يتطلب تطوير رؤية ادارية متكاملة تستند الى فلسفة واضحة ومحددة تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الادارة العليا للمنظمات وتحويلها الى قيادة استراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والانسانية (الدهدار، 2006:50) .
فهو الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة الاستراتيجية للتكيف مع بيئتها وان تغيير في مظاهرها لجعلها مؤاتية ، كما يعرف التوجه الاستراتيجي الكيفية التي يتم فيها تحديد الاهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها (القظامين، 1997 : 67) للتعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت تسعى الى تقليل العناصر ذات الابعاد السلبية والمحيطه لعملها .

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

التوجه هو حاجة ضرورية وملحة في رسم السياسات العامة للمنظمات ،لانه يمثل خطط وانشطة المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية التي توضع بصيغة تضمن ايجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها وغاياتها وبين المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة (القيسي و الطاني ، 2014 : 44) .
واشار (الدوري ، 2005 : 29) الى ان اهمية التوجه الاستراتيجي تتجلى في :
1 – مواكبة التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية .
2 – تدعيم المركز التنافسي .
3 – تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة .
4 – يساهم التوجه الاستراتيجي في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
5 – يوفر التوجه الاستراتيجي فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة مما يعمق الشعور بالانتماء والولاء ويعزز المواطنة .
6 – يدعم التوجه الاستراتيجي ويساهم في الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل، وتطوير معايير الاداء التنظيمي وزيادة امكانية الادارة لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ثالثاً: أبعاد التوجه الاستراتيجي

ولضمان استمرار المنظمات وبقائها يتحتم عليها رسم رؤيتها ،ورسالتها بشكل واقعي وترجمتها الى غايات واهداف استراتيجية طويلة الامد والوصول الى هذه الاهداف والغايات في اقل ما يمكن من الوقت متحدياً بذلك التغيرات المتسارعة في بيئة غير واضحة المعالم بالشكل الذي يتجاوز حالة عدم التأكد ، وان اعتماد الابعاد الدقيقة في العمل الآني والمستقبلي يحقق فوائد عديدة من قبل الادارة العليا ، اضافة الى ان اعتمادها اصبح خياراً استراتيجياً بالنسبة للادارة العليا لمواجهة التحديات الكبيرة على المستوى المحلي والاقليمي (مساعدة، 2013:29).

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

1- الرؤية الاستراتيجية

عرف (مطشر، 2014: 45-46) الرؤية الاستراتيجية على انها صورة او خيال ذهني يرسم لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه المنظمة من قبل وهذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية المتوقعة للمنظمة في نهاية هذا الطريق بخصوص كل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة.

وايضاً عرفه (Fitzroy&Hulbert:2005:155) الرؤية الاستراتيجية على انها الحالة المثالية المستقبلية المتوقعة لكيان المنظمة العام وانها تمثل صورة ذهنية لحالة المنظمة المتوقعة والتي ترغب المنظمة الوصول اليها مستقبلاً بالاعتماد على التخطيط والامكانيات.

وقد وصف (Daft, 2004) الرؤية الاستراتيجية بانها (الثروة الالهة للرجل الريادي وعلى الرجل الريادي ان يتصور الحقائق على انها لم تحدث لحد الان وهذا التصور من شأنه ان يأتي منتج او خدمة جديدة تنفرد بها المنظمة للوصول الى الاهداف التافسية).

وعرفت الرؤية الاستراتيجية ايضاً على انها (القوة المرشدة او المحددة لمسار المنظمة، وهي الحلم الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه، او انها سراج بعيد يوجه المنظمة باتجاه مسارها الصحيح باستمرار، وعلى كل ما يتعلق بالمنظمة من هيكل تنظيمي الى سياسات واجراءات وموارد التي تسهم في ادراك تلك الرؤية (عبدالجبارة، 2013). اما (Larson&Gray:2011:389)، فقد اشار الى الرؤية الاستراتيجية على انها (كيفية التعامل مع سمات غير ملموسة لاداء المشروع كما انها تشير الى ما سيصبح عليه المشروع بعد اتمامه وكيف سيقبله الزبائن، كما وانها سبب لالهام الاعضاء لاعطاء افضل ما لديهم وتوحد خبراتهم المختلفة باتجاه المستقبل المشترك).

اما (العابدي، 2006 : 67) فانه يرى ان الرؤية تمثل "الانطباع التخيلي او التصور الذهني المبني على تحليل الواقع وفهم المستقبل بشكل واقعي وعلمي شامل اذ يوفر ارضية للاستقرار والتنبؤ بالمستقبل ليكون نقطة انطلاق التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسار المستقبلي الذي ستسلكه المنظمة من اجل تحقيق طموحاتها الاستراتيجية بشتى المجالات التي تضمن البقاء والتميز لها".

كما أشار (Thompson & Strickland,1999:29-34) الى ان هناك ثلاثة مجالات مميزة لمهمة تشكيل الرؤية الاستراتيجية وتحديد المسار المستقبلي لإعمال المنظمة هي:

أ- تحديد الاعمال الحالية التي تقوم بها المنظمة في الوقت الحالي.

ب- تقرير المسار الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة.

ت- ايصال الرؤية الى المستويات الدنيا والعالمين بأساليب واضحة.

2- الرسالة

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 لا أساس مجال الاعمال والانشطة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة (السكرانة، 2015 : 121)

ويرى (حسين وآخرون 2008:115) ان التصورات عن مفهوم الرسالة قد تغيرت كثيراً بمقدار تطور التوجه الاستراتيجي وبرامج العلاقات العامة، و ان هناك العديد من المتطلبات الضرورية الناتجة عن هذا التطور والخاصة بمفهوم الرسالة ومنها:

أ - ازدياد الدور السياسي والرقابة القانونية ورقابة منظمات المجتمع المدني بنشاط المنظمات الخاصة منها والحكومية الذي اوجب على واضعي الرسالة مراعات ذلك .

ب - اقرار العديد من المختصين في الادارة وبعض رجال الاعمال والسياسيين ورجال الاقتصاد بان الارباح في الظروف المعاصرة لا يمكن ان تكون شرعية حقاً .

ج - يتطلب في الظروف المعاصرة لإدارة الاعمال وادارة الدولة من قادة المنظمات تحديد ادارة منظماتهم بمعنى اختلافاتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تشترك معها في نفس النشاط او القطاع الوظيفي.

د - ظهور حاجة ضرورية وملحة تمثلت بوعي اهمية الوجود الفاعل للمنظمة على المستوى العام، او الخاص او لدى المستفيدين من خدماتها وغيرهم ممن تلتقي مصالحهم موضوعياً بنشاطاتها .

3- الاهداف الاستراتيجية

وتفهم الأهداف على أنها (النهايات المطلوب تحقيقها ضمن بعد زمني محدد) هذا البعد الزمني قد يكون (حياة المنظمة كلها) ، وعرف الباحثون الأهداف بأنها النتائج المستقبلية التي تسعى لتحقيقها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي أو بأنها (السبب المستمر لوجود المنظمة) أو أنها (النهايات التي تضمنها المنظمة وتعمل على تحقيقها) وهي (حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها) (الصباح، 1999: 70) وغالباً ما توصف الأهداف بأنها (خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة) . (السيد، 2000: 89)

وتوافقاً مع ما سبق يمكن تعريف الاهداف الاستراتيجية كتعريف اجرائي بأنها (النتائج التي تمثل الغاية الاستراتيجية التي تروم المنظمة الوصول إليها كونها تمثل سبب وجود المنظمة) .

4- القيم التنظيمية

وعرفها كل من (الراحلة وعزام ، 2011: 122) على انها مجموعة من المعاني تكون ذات اهمية كبرى وتقدير عالي لدى الفرد خلال السلوك الحياتي ، مثل الامانة والصدق والمغامرة والعدل والشجاعة و الوفاء وغيرها من الصفات.

اما (زرقفة ، 2012 : 145) فانه يرى انها مجموعة من المبادئ التي تعمل على تسيير الفرد في سلوكه بطريقة موضوعية وغير متحيزة بحيث تكون معياراً لقياس درجة صواب سلوك الفرد او خطئه خلال ممارسته لنشاطه في المنظمة .

وقد ذكر (القيسي ، والطائي ، 2014 : 98) بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين باتجاه الغايات او انها الوسائل التي يختارها المديرون لانهم يؤمنون بصحتها في تحديد المنهج الذي يتبعونه في انجازهم لأعمالهم وادارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم .

وتعتبر القيم التنظيمية ركناً أساساً في ثقافة اي منظمة وانها الجوهر الحقيقي لفلسفتها التي تسعى الي تحقيق اهدافها بواسطتها بكفاءة وفاعلية ، وهي المرأة العاكسة لشعور الافراد وميولهم واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، إذ انها تحدد المسارات لانشطة الافراد اليومية ، وان نجاح المنظمة مرهون بمدى فهم افرادها لهذه القيم والعمل على اساسها .(العوفي ، 2005 : 13)

المبحث الثاني/الاداء المنظمي Organizational Performance

أولاً: مفهوم الأداء:

ان الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما انه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، (الغالبى وادريس، 2007: 77)

كما عرفه (صيام، 2009 : 43) على انه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال سلامة استعمال الموارد بكفاءة وفاعلية، وما يرتبط بواقع سلوك الفرد والمنظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وعرف (Ansoff&Sull,1991:21) الاداء على أنه الناتج النهائي الذي يتم الوصول اليه من خلال العمليات والمنتجات وهو يمثل قيمة المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها

بين الكثير من الباحثين ومنهم (Robin&Wiersema:1995:278) ان للاداء كمفهوم خمسة أبعاد مفاهيمية توضح الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم الاداء وهي:

1- منطلقات النظرة المستندة الى الموارد ،اي أن الأداء هو قدرة المنظمة في استثمار مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة .

2- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وتعني ان الاداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ووفقاً لهذا البعد ينظر الى الاداء على انه نتائج مطلوب تحقيقها.

3- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة ، إذ يبين هذا البعد مقدرة المنظمة التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بمختلف عناصرها لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها .

4- مدخل النظم: أن الاداء وفقاً لهذا المدخل هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها .

5- المفهوم الشمولي: إذ ان الاداء وفقاً لهذا البعد يتصف بالنظرة الشمولية بعيدا عن التفاصيل الدقيقة.

ثانيا : أهمية الأداء المنظمي:

تبرز أهمية الاداء المنظمي من خلال المؤشرات التي يوفرها والتي هي : (الزبيدي،2010،: 86)
أ. يعبر عن كفاءة و فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وارضاء الجهات المستفيدة
والمرتبطة بالمنظمة .
ب. تعتبر نتيجة الأداء المنظمي المعيار في تخمين نجاح أو فشل المنظمات في اجراءاتها وخططها وسياساتها
الاستراتيجية .
ج. يمكن اعتبار الاداء المنظمي مؤشراً حقيقياً في بيان قدرة المنظمة على استثمار الموارد المادية

رابعا : مؤشرات الاداء (ابعاد الاداء)

ورد بعض الباحثين ابعاداً للاداء المنظمي وكلاً بحسب رؤيته لأهمية هذه الابعاد، فقد حدد عدد من
المؤشرات وهي (المؤشرات المالية ، مؤشرات المخرجات ، مؤشرات النتائج ، مؤشرات التأثير ، مؤشرات
الارتباط ، مؤشرات الكفاءة ، مؤشرات الفاعلية ، مؤشرات الاستمرارية) (Misuraca ,2003 :18-20
Gianluca) .

وان (Macpherson &Pabari,2004:8) حدد عدد من الابعاد وهي (الفاعلية ، الكفاءة ، الارتباط/
الملائمة والاستدامة او الاستمرارية) .

اما ابعاد الاداء التي تمكن الباحث من تحديدها وحسب مراجعته بالاتي :

1- الفاعلية (البعد الاول)

يمكن فهم الفاعلية على انها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق
اهداف محددة بشكل امثل.(حريم،2010،: 92)
وعرفت الفاعلية على انها قدرة وقابلية المنظمة على اختيار الاهداف التي يمكن ان تكون ملائمة لتوجهات
وسياسات وامكانيات المنظمة ، وقدرتها على توفير الموارد والوسائل اللازمة للوصول الى الدرجة التي تضمن
تحقيق اهداف المنظمة .(المحنة،2012: 87)
وان الفاعلية غالباً ما توصف بعمل الأشياء الصحيحة التي هي الأنشطة والاعمال التي تساهم في تحقيق
اهداف المنظمة .(الملا،2009: 85)

2- الكفاءة (البعد الثاني)

تعرف الكفاءة على أنها علاقة بين المدخلات والمخرجات ، او هي عبارة عن مقدار المواد المستخدمة
لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات. (الشماع وحمود،2000: 339)
كما وعرفت الكفاءة بأنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استثمار الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة
مع مراعاة التكاليف والوقت .(DaFt,2004: 60) او أنها العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس الكفاءة
باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستخدمة من قبل المنظمة، وترتبط الكفاءة بمسألة مقدار المدخلات
من المواد الخام والأموال والأفراد اللازم لتحقيق المخرجات أو الاهداف .(حريم،2010: 95)
وتعرف بأنها قدرة المنشأة على الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة لها والتحقق من الاهداف
المخطط إنجازها (جربوع واعتدال،2005: 118)

وان أختلاف الافراد في مستوى كفاءتهم ينعكس بالتالي على مستوى الاداء بحسب مستوى التعليم
والخبرة المتراكمة، إذ يزداد أداء الفرد وتتحسن كفاءته كلما أزداد تعلمه وخبرته التراكمية على أفترض توفر
البيئة المناسبة له. (محمد،2004: 24)

3- النطاق المنظمي (البعد الثالث)

يعد معيار النطاق المنظمي من المعايير المهمة في قياس الاداء المنظمي وذلك للارتباط الوثيق بين قياس
الاداء ومعرفة مدى فاعلية وامكانية المنظمة من تحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها لخدمة المجتمع ، كما
يسهم في معرفة مدى توافق البرامج والخدمات الاساسية والثانوية التي تقدمها المنظمة مع ما تملكه المنظمة
من رسالة واهداف وخطط واستراتيجيات ومدى تنفيذها ، كما يهدف الى تحديد نوع ومستوى العلاقة بين
المنظمة وبين المجتمع من خلال قياس حجم المنفعة المتحققة للمجتمع من وجود المنظمة وقياس سمعة
المنظمة على المستويين المحلي والدولي التي تكشف عن حدود النطاق الذي تعمل به المنظمة .
(Lemaitre,2007 : 42)

4- الاستمرارية (البعد الرابع)

يمكن تمثيل الاستمرارية على انها القدرة على النمو، والبقاء وتحقيق أهداف استراتيجية للمنظمة من خلال مواجهة التغييرات والتكيف مع التحولات البيئية باتباعها الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز بالمقارنة مع منافسيها والتي تولد لدى زبائنها الوفاء والولاء لمنتجاتها مما يضمن استمرار المنظمة .

(Knowledge Leader, 2013: 4)

وقد اصبح اهتمام المنظمات باستمرارية عملياتها والتخطيط لها والتأكد من فاعليتها ضرورة حتمية لتحقيق النجاح ، وان إدارة استمرارية عمل المنظمة عاملاً أساسياً في تحقيق المرونة للمنظمة وجزءاً هاماً من أعمالها اليومية، فهي لا تتعلق بالأحداث ذات الاحتمالية القليلة والأثر الكبير فقط وإنما ترتكز على تحديد وحماية العمليات القيمة.

5- الملاءمة والارتباط (البعد الخامس)

ركز (عقبلي، 2013: 92-93) على الملاءمة التي تمتلكها المنظمة ، ولكي تكون المنظمة ذات توجه ملائم لأدائها ، يلزم أن تكون مؤثرة في القرار، ولكي تكون محققة الملاءمة يلزم أيضاً توافر خصائص فرعية ثلاثة تمثل مكونات الملاءمة هي : التوقيت الملائم: يقصد بخاصية التوقيت الملائم أو التزامن توفير المعلومات في حينها قبل أن تفقد منفعتها أو قدرتها على التأثير في عملية اتخاذ القرار

ب- القدرة على التنبؤ بالمستقبل: عندما تمتلك المنظمة القدرة على التنبؤ وتوفير المعلومة الملائمة لصناع القرار والادارات العليا والتي تعطي تصوراً واضحاً عن الواقع الحالي للمنظمة يمكن من خلال ذلك التنبؤ لتحديد المستلزمات الضرورية لذلك .

ج- القدرة على التقييم الارتدادي للتنبؤات السابقة: تلعب الملاءمة دوراً هاماً في تعزيز أو تصحيح توقعات سابقة ، أي أنها تساعد متخذ القرار في تقييم نتائج ومدى صحة توقعاته السابقة، وبالتالي تقييم نتائج القرارات التي بنيت على هذه التوقعات .

د- الترابط بين التنبؤ والتقييم الارتدادي: يقدم التوجه الصحيح عادة قيمة تنبؤيه وقيمة تغذية عكسية في نفس الوقت أنه يلعب دوراً مزدوجاً ، فبدون معرفة نتائج الماضي يصعب التكهّن بالمستقبل ، كما أن معرفة نتائج الماضي دون الاهتمام بالمستقبل يعد عملاً غير هادف.

أخذ الفكر الحديث على عاتقه ترسيخ مبدأ الارتباط بين مكونات وجود المنظمات من خلال الربط بين المكون الاول للمنظمة وهو الرسالة والمكونات الاخرى الاهداف والغايات والرؤية الاستراتيجية (المكونات النظرية) مع المكونات ذات البعد الميداني (العملي) كالموارد البشرية والموجودات والعمليات والاجراءات داخل وخارج المنظمة وربط التغييرات بمقاييس التقييم كما في ارتباط الأداء بالأهداف والأهداف بالرسالة والرسالة بالرؤية، واهداف العاملين بالأهداف الاستراتيجية ومعدلات الاداء. (العيساوي وآخرون ، 2012 : 56)

وفي حال اختيار المنظمة خيارات الاستمرار والبقاء في البيئة المنظمة لآبد لها من بناء نمط ارتباط تكاملي بين جميع الابعاد التي تمكنها من الاستمرار في ادائها . (العيد، 2013 : 22)

6- التأثير (البعد السادس)

يمكن من خلال هذا البعد الى قياس مدى التأثير الذي يمكن للمنظمة احداثه بالبيئة إذ ان ارتفاع نسبة التأثير مؤشر على الحضور الجيد الذي تسجله المنظمة من خلال ادائها ، و أن علاقة المنظمة بالمحيط علاقة تبادلية فإن المنظمة والبيئة يتبادلون الأثار إذ يؤثر المحيط في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تؤثر في المحيط ، ويمكن التفريق بين نوعين من أثار المنظمة على المحيط وهما أثار اجتماعية وأثار اقتصادية عامة: (العابدي ، 2006 : 105-106)

الفصل الثالث/ الجانب التطبيقي

أولاً: عرض وتحليل وتفسير متغيرات البحث عرض وتحليل وتفسير متغيرات البحث

يظهر الجدول رقم (1-3)،، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التوجه الاستراتيجي) ، اذ يشير الجدول (1-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والمتعلقة ب (التوجه الاستراتيجي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (60.72) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (8.35) ، (13.75) ، في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (80.00) ، واصغر قيمة هي (35.00)، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول التوجه الاستراتيجي في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتف

الجدول رقم (1-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي التوجه الاستراتيجي

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوجه الاستراتيجي	35.00	80.00	60.72	8.35	13.75

• عرض وتحليل نتائج الرؤية

يظهر الجدول رقم (2-3) ، ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الرؤية) ، اذ يشير الجدول (2-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الرؤية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (58.79) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (10.09) ، (17.17) في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (81.67) ، واصغر قيمة هي (28.33) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الرؤية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (2-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الرؤية

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الرؤية	28.33	81.67	58.79	10.09	17.17

• عرض وتحليل نتائج الرسالة

يظهر الجدول رقم (3-3) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الرسالة)، اذ يشير الجدول (3-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الرسالة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (62.14) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50%) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (11.44) ، (18.41) ، في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (83.33) ، واصغر قيمة هي (28.33) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الرسالة في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني ان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الرسالة

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الرسالة	28.33	83.33	62.14	11.44	18.41

• عرض وتحليل نتائج القيم التنظيمية

يظهر الجدول رقم (3-4) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (القيم التنظيمية) ، حيث يشير الجدول (3-4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب(القيم التنظيمية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (56.78) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبتسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (11.15) ، (19.63) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (86.67) ، وأصغر قيمة هي (30.00) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول القيم التنظيمية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (4-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي القيم التنظيمية

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيم التنظيمية	30.00	86.67	56.78	11.15	19.63

• عرض وتحليل نتائج الاهداف

يظهر الجدول رقم (3-5) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاهداف) ، حيث يشير الجدول (3-5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب(الاهداف) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (65.17) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50%) ، وهي قيمة جيدة ، وبتسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (10.33) ، (15.85) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (86.67) ، وأصغر قيمة هي (28.33) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الاهداف في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق

الجدول رقم (3-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الاهداف

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاهداف	28.33	86.67	65.17	10.33	15.85

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاداء المنظمي

يظهر الجدول رقم (3-6) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاداء المنظمي) ، حيث يشير الجدول (3-6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب(الاداء المنظمي) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (67.02) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبتسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (10.89) ، (16.25) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (86.45) ، وأصغر قيمة هي (35.81) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الاداء المنظمي في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3-6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الاداء المنظمي

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاداء المنظمي	35.81	86.45	67.02	10.89	16.25

• عرض وتحليل نتائج الكفاءة

يظهر الجدول رقم (3-7) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الكفاءة) ، حيث يشير الجدول (7-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الكفاءة) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (59.75) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (13.32) ، (22.29) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (90.00) ، وأصغر قيمة هي (31.67) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الكفاءة في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الكفاءة

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الكفاءة	31.67	90.00	59.75	13.32	22.29

• عرض وتحليل نتائج الفاعلية

يظهر الجدول رقم (3-8) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الفاعلية) ، حيث يشير الجدول (8-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الفاعلية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (61.92) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (12.03) ، (19.43) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (86.67) ، وأصغر قيمة هي (38.33) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الفاعلية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الفاعلية

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الفاعلية	38.33	86.67	61.92	12.03	19.43

• عرض وتحليل نتائج الملائمة والارتباط

يظهر الجدول رقم (3-9) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الملائمة والارتباط) ، حيث يشير الجدول (9-3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة وأصغر قيمة ، والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الملائمة والارتباط) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (68.63) من أصل (100 %) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (14.03) ، (14.03) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (100.00) ، وأصغر قيمة هي (40.00) ، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الملائمة والارتباط في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول رقم (3-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الملازمة والارتباط

المتغيرات	اصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الملازمة والارتباط	40.00	100.00	68.63	14.03	20.45

• عرض وتحليل نتائج الاستمرارية
يظهر الجدول رقم (3-10)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاستمرارية)، حيث يشير الجدول (3-10) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة واصغر قيمة، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الاستمرارية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (75.47) من أصل (100%)، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50%)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (12.71)، (16.84)، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (93.33)، واصغر قيمة هي (35.00)، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول الاستمرارية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق

الجدول رقم (3-10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي الاستمرارية

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الاستمرارية	35.00	93.33	75.47	12.71	16.84

• عرض وتحليل نتائج النطاق المنظمي
يظهر الجدول رقم (3-11)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (النطاق المنظمي)، حيث يشير الجدول (3-11) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة واصغر قيمة، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (النطاق المنظمي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (67.73) من أصل (100%)، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50%)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (14.64)، (21.62)، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (100.00)، واصغر قيمة هي (32.00)، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول النطاق المنظمي في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

الجدول رقم (3-11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي النطاق المنظمي

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
النطاق المنظمي	32.00	100.00	67.73	14.64	21.62

• عرض وتحليل نتائج التأثير
يظهر الجدول رقم (3-12)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التأثير)، حيث يشير الجدول (3-12) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأكبر قيمة واصغر قيمة، والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (التأثير)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (70.38) من أصل (100%)، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50%)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (13.87)، (19.71)، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي (100)، واصغر قيمة هي (30.00)، وهذه النتائج تؤكد درجة نجاح اهتمام عينة البحث حول التأثير في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.



انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي [بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام]

الجدول رقم (3-12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير إجمالي التأثير

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التأثير	30.00	100.00	70.38	13.87	19.71

جدول (3-13) يوضح الاوساط الحسابية للابعاد واجمالي متغيرات الدراسة

ت	الفقرات	اصغر قيمة	اكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الرؤية	28.33	81.67	58.79	10.09	17.17
2	الرسالة	28.33	83.33	62.14	11.44	18.41
3	القيم التنظيمية	30.00	86.67	56.78	11.15	19.63
4	الاهداف	28.33	86.67	65.17	10.33	15.85
	التوجه الاستراتيجي	35.00	80.00	60.72	8.35	13.75
1	الكفاءة	31.67	90.00	59.75	13.32	22.29
2	الفاعلية	38.33	86.67	61.92	12.03	19.43
3	الملائمة والارتباط	40.00	100.00	68.63	14.03	20.45
4	الاستمرارية	35.00	93.33	75.47	12.71	16.84
5	النطاق المنظمي	32.00	100.00	67.73	14.64	21.62
6	التأثير	30.00	100.00	70.38	13.87	19.71
	الاداء المنظمي	35.81	86.45	67.02	10.89	16.25

ثانياً : تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام في وزارة الدفاع العراقية

أ. علاقة الرؤية مع الاداء المنظمي

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية للتوجه الاستراتيجي مع الاداء المنظمي ومن خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)، اظهر الجدول (3-14) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرؤية ومتغير الاداء المنظمي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.422) وكان عدد العلاقات المعنوية (6) بما يشكل (86%)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين الرؤية والاستمرارية، إذ بلغت (**0.453)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين الرؤية والاستمرارية، ويؤكد من هذا ان رؤية المنظمة تسهم وتؤثر في استمرارية المنظمة اي انها تزيد من قدرتها على الاستمرارية مع مختلف التأثيرات بما يصب في تحقيق الاهداف، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للرؤية في الاداء المنظمي. كما هو موضح في الجدول (3-15)



انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي [بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام]

الجدول (14-3) علاقات الارتباط بين الرؤية و الاداء المنظمي

العلاقات المعنوية		الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي التوجه الاستراتيجي	
النسبة	العدد								معامل الارتباط	مستوى المعنوية
86%	6	.422**	.261*	.328*	.453**	.302*	.450**	.248	معامل الارتباط	الرسالة
		.001	.044	.010	.000	.019	.000	.056	مستوى المعنوية	
		دال	دال	دال	دال	دال	دال	غير دال	القرار	

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

ب. علاقة الرسالة مع الاداء المنظمي

أظهر الجدول (15-3) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرسالة ومتغير الاداء المنظمي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.538) وكانت مجموع العلاقات (7) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين الرسالة والاستمرارية، إذ بلغت (**0.549) عند مستوى معنوية (0.01)(0.05)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين الرسالة و الاستمرارية ونستنتج من هذا ان رسالة المنظمة تسهم في تحقيق الاستمرارية بمعنى تحقيق اهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرسالة والاداء المنظمي موضح الجدول (15-3) ادناه :

الجدول (15-3) علاقات الارتباط بين الرسالة و الاداء المنظمي

العلاقات المعنوية		الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي التوجه الاستراتيجي	
النسبة	العدد								معامل الارتباط	مستوى المعنوية
100%	7	.538**	.309*	.429**	.549**	.511**	.348**	.469**	معامل الارتباط	الرسالة
		.000	.016	.001	.000	.000	.006	.000	مستوى المعنوية	
		دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	القرار	

الجدول من أعداد الباحث

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01).

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

ج . علاقة القيم التنظيمية مع الاداء المنظمي

اظهر الجدول(3-16) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية ومتغير الاداء المنظمي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.459) وكانت مجموع العلاقات (5) بما يشكل (71%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين القيم التنظيمية والكفاءة ، إذ بلغت (**0.553) وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين القيم التنظيمية والكفاءة، ويؤكد من هذا ان القيم التنظيمية بما تحتويه من مبادئ وقيم تسهم في تحقيق الكفاءة للمنظمة وذلك عبر استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والاداء المنظمي كما موضح في الجدول(3-16) ادناه :

الجدول (3-16)علاقات الارتباط بين القيم التنظيمية والاداء المنظمي

العلاقات المعنوية		الاداء المنظمي	التاثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	
النسبة	العدد								التوجه الاستراتيجي	
71%	5	.459**	.149	.388**	.251	.348**	.455**	.553**	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
		.000	.138	.002	.000	.006	.000	.000	مستوى المعنوية	
		دال	غير دال	دال	دال	دال	دال	دال	القرار	

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01).
(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,05).

د . علاقة الأهداف مع الاداء المنظمي

اظهر الجدول(3-17) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاهداف ومتغير الاداء المنظمي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.784) وكانت مجموع العلاقات (7) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين الاهداف والملائمة والارتباط ، إذ بلغت (**0.752) عند مستوى معنوية (0.01)(0.05)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين الاهداف والملائمة والارتباط ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف والاداء المنظمي موضح في و الجدول(3-17) ادناه :

الجدول (3-17) يمثل علاقات الارتباط بين الاهداف والاداء المنظمي

العلاقات المعنوية		الاداء المنظمي	التاثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	
النسبة	العدد								التوجه الاستراتيجي	
100%	7	.784**	.551**	.680**	.612**	.752**	.597**	.653**	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
		دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	القرار	

الجدول من اعداد الباحث
(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01).
(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,05).

ه. علاقة التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي أجمالاً :

بلغ معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين اجمالي التوجه الاستراتيجي واجمالي الاداء المنظمي (**0.707)، وكانت مجموع العلاقات بين التوجه الاستراتيجي بالأبعاد الفرعية للاداء المنظمي (7) بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0.01)(0.05)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين متغير التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي، وتشير هذه النتيجة إلى ان تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن ان يساهم في تحسين الاداء المنظمي، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي كما هو موضح في الجدول (18-3).

الجدول (18-3) علاقات الارتباط التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي أجمالاً

العلاقات المعنوية النسبة	العدد	الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	
									التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط
100%	7	.707**	.420**	.586**	.598**	.615**	.592**	.622**	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	التوجه الاستراتيجي
		دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	القرار	التوجه الاستراتيجي

الجدول من اعداد الباحث

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,01).

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً – الاستنتاجات

- 1- الرؤيا واضحة لكافة المستويات الادارية في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية بما ينسجم مع مصالح المستفيدين الرئيسيين وانعكس ذلك على مستوى الاداء لهذه المنظمة.
- 2- اظهرت المنظمة توجهاً استراتيجياً من خلال رسالتها التي انشئت من اجلها بالرغم من عدم وجود مرونة في تعاملها مع متغيرات البيئة المحيطة والاستجابة لها بشكل سريع الا ان الرسالة كانت واضحة لجميع العاملين وعلى كافة المستويات وبالخصوص الادارة العليا وبجهود موحدة وضوح الرسالة على مستوى التطبيق وتحقيق الاداء الناجح.
- 3- نجحت المنظمة في التعامل على وفق قيم مثل (العدالة ، وتشجيع السلوكيات الصحيحة) لتنعكس ايجاباً على مستوى السلوك .
- 4- تميزت المنظمة بواقعية الاهداف التي تتبناها وقابلية تطبيقها كونها واضحة للجميع وساعدت العاملين على تحقيقها مما أظهرت فاعلية اداء المنظمة .
- 5- أظهرت المنظمة ومن خلال الارتباط (أحد أبعاد الاداء المنظمي) فاعلية في الحد من جرائم الفساد الاداري والمالي وبشكل كبير، ليعكس علاقة واضحة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة اثر في مستوى الاداء المنظمي.
- 6- أظهرت المنظمة في بعد (النطاق المنظمي) كاحد ابعاد الاداء المنظمي تطوراً في شخصية ومهارة وخبرة المفتشين يعكسه التوجه الاستراتيجي الفاعل للمنظمة..

ثانياً – التوصيات

- 1- تعزيز الرؤية بما يحقق توجهاً استراتيجياً مستقبلياً للمنظمة وبما يحقق اهداف المنظمة وبأسلوب يفهمه جميع العاملين لينعكس بشكل ايجابي على ادائها.
- 2- يجب ان تكون رسالة المنظمة ذات مرونة تنسجم مع المتغيرات الطارئة للبيئة المحيطة لتستجيب سريعاً بما يحقق الاداء المنظمي المرغوب .
- 3- تعزيز ودعم القيم التنظيمية في تقييم ومكافأة العاملين باعتماد معيار العدالة لتحقيق رضا العاملين لينعكس ايجاباً في سلوكياتهم.



انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي [بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام]

- 4- يجب اعتماد الاهداف الواقعية والقابلة للتطبيق بما يوضح الطريق للعاملين في المنظمة لتحويله الى واقع فعلي .
- 5- تعزيز الارتباط بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة والاداء الوظيفي بما يحقق توافقاً بين رسالة المنظمة وبرامج الاداء على وفق الجدول الزمني المطلوب وبالكفاءة المستهدفة .
- 6- العمل على ازالة الحلقات الزائدة وتقليل المستويات الادارية بما يحقق سرعة في انجاز الاداء وتحقيق الاهداف على وفق الكلف المناسبة وبأقل المدخلات.
- 7- دعم وتعزيز التوجه نحو زيادة القدرات والمهارات للعاملين في دائرة المفتش العام بما يتناسب واهمية العمل والاداء المطلوب ومواكبة كل التطورات المتحققة في هذا المجال على المستوى العالمي.
- 8- اعتماد سياسة التقييم المستمر للعمل المنجز وفق الجدول الزمني وحسب الكلف المتيسرة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب العربية:-

- 1- السماك، محمد ا زهر سعيد (2011) طرق البحث العلمي: اسس وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
 - 2- القطامين، أحمد عطا لله (1996)، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان.
 - 3- السكارنة، بلال خلف، (2015)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
 - 4- الرحاحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
 - 5- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (2014)، "الادارة الاستراتيجية نظريات مداخل- امثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
 - 6- الغالبي ، ظاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007) . "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
 - 7- حريم، حسن، (2010)، أدارة المنظمات منظور كلي، الأصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
 - 8- الشماع، حمود، خليل محمد وخضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
 - 9- العيساوي، محمد حسين، والعارضى، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
 - 10- الدوري، زكريا مطلق "الإدارة الإستراتيجية/مفاهيمها وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 .
 - 11- مساعداة، ماجد عبد المهدي، (2013)، "الادارة الاستراتيجية مفاهيم ،عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان
 - 12- عقيلي، عمر، (2013)، الإدارة المعاصرة، ط1، زهران للنشر والتوزيع.
- ب- الرسائل والاطاريح العلمية:-
- 1- جندب، عبد الوهاب احمد علي،(2013)، "اثر التوجهات الاستراتيجية والابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي" دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في البحث، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن .
 - 2- الخطيب ، سمير كريم ، (2002) قياس دور تقانة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي ، دراسة حالة مع نموذجة مقترح اطروحة دكتوراه، كلية ادارة واقتصاد - جامعة المستنصرية.
 - 3- الدهدار، مروان حمودة،(2006)، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة.



انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي [بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام]

- 4- مطشر ، اثير ، محمد، " (2014)، الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التمريضي " رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد.
 - 5- الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، (1999)، "تحليل علاقة القوة التنظيمية واثرها في تحديد الاهداف الاستراتيجية" ،دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الاردنية اطروحة دكتوراه ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد، غير منشورة
 - 6- العوفي، محمد ، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الامير نايف للعلوم الامنية .
 - 7- صيام ، امال نمر حسن، (2009)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال.
 - 8- الزبيدي، بلال كامل، (2010)، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين /بغداد ،رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
 - 9- المحنة، رياض عبد الواحد موسى، (2012)، أدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي – دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
 - 10- الملا، حميد على أحمد، (2009)، العلاقة بين الأبداع والتغير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية لآراء المديرين في شركتي المنصور وأبن سينا العاملتين، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، (غير منشورة).
 - 11- العيد ، بالضياف ، (2013) " المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة/ كلية الاقتصاد والتجارة.
 - 12- العابدي، باسم حاكم، (2006)، اعادة هندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها على الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ج- الدوريات والمجلات :-
- 1- حسين، مصطفى مهدي وكاظم، اسعد جواد وشبلي، مسلم علاوي، (2008) " دراسات ادارية" ، جامعة البصرة ،كلية الادارة والاقتصاد ،المجلد(2)، العدد(4).
 - 2- السيد، اسماعيل محمد، (2000) " الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم وحالات تطبيقية" ط(1) دار وائل للنشر، عمان.
 - 3- جربوع، يوسف محمود سعيد، أعتدال محمد، (2005)، دور المراجع الداخلية والخارجية في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (10) .
 - 4- زرفة، بولقوايس، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة ، بحث منشور في مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد اخضر العدد (24)
 - 5- محمد، حاكم محسن، (2004)، أثر الموقع الجغرافي على كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأظارات ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ،كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء المجلد(2) العدد (6).

ح- المصادر الاجنبية

- 1- Fitzroy ,Peter & Hulbert ,James (2005) "Strategic management" John Wiley & sons , U.S.A.
- 2- Larson, Erik & Gray, Clifford (2011), "Project management" International edition, McGraw Hill ,Singapore
- 3- Thompson, A., & Strickland, A., (1999), "Strategic Management Concept and Cases", 11th Ed, Irwin McGraw –Hill, Boston .



- 4- Robins, James and Wiersema Margrethe F, "A Resource Based Approach to multibusiness Firry Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and corporate Financial Performance Strategic Management Journal" vol. 16, No.4, May, pp. 277- 299, 1995.
- 5- Ansoff, H. & Sullivan, p.(1991). Strategic responses to environmental turbulence .in R. H. Kilmann & Kilmann (Eds), Making organization competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries (pp.21-50). San Francisco :Jossey-Bass.
- 6- Daft, R. (2004). Organization Theory and Design, Eighth Edition, Acid Free Paper in the U.S.A.
- 7- & internal audit, Protiviti Inc., EOE.
- 8- Misuraca Gianluca, (2003), "Managing change the Monitoring and Evaluation System of the European structural funds and role of ICTS as a tool for regional development", Gambia.
- 9- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
- 10- Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions, MOEHE Palestine..
- 11- Knowledge Leader, (2013), Strategic Control Questionnaire, powerful tools for business risk



Research Title: Strategic Orientation Reflections on Organizational Performance (Applied research in the Ministry of Defense / Inspector General)

Abstract

The aim of the study was to study the implications of the strategic direction on organizational performance. The research was carried out in the Iraqi Ministry of Defense / Inspector General's Office for the purpose of identifying the nature of the relationship and the impact between the two variables. A sample of 60 people managers, department managers and directorates was targeted.

The researcher tried to test hypotheses in the first chapter, which was devoted to the methodology of research and previous studies and found the following: (1) validity of the first hypothesis of the existence of a relationship of positive significance of the strategic direction in its sub-dimensions with organizational performance in the Office of Inspector General / Ministry of Defense. (2) the validity of the second hypothesis regarding the existence of a significant impact of the strategic orientation of its four dimensions in the organizational performance in the Office of Inspector General / Ministry of Defense. The second chapter of the research presented the strategic orientation in terms of concept, importance, and presentation dimensions. In addition to reviewing the organizational performance in detail. The third chapter presents the practical aspect of discussing the results and verifying the validity of the hypotheses in this research by analyzing the data of the study collected through the questionnaire prepared for this purpose through two subjects. The second section presents an analysis of the relationship between strategic orientation and organizational performance in the Office of the Inspector General / Ministry of Defense. Finally came the fourth chapter to present the most important conclusions and recommendations, and the research reached a set of results, the most important of which: -

1. The Department of the Inspector-General of the Iraqi Ministry of Defense adopts a clear vision and all administrative levels in accordance with the interests of the main beneficiaries and this is reflected in the level of performance of this organization.
- 2 - The goals are realistic and applicable because they are clear to all, which helps the workers to achieve and thus demonstrated the effectiveness of the performance of the organization.
- 3 - the need to adopt transparency and expand the circle of involvement of decision-makers without weakening the confidential nature of the supervisory work of the organization, which reflected positively on the level of performance.

Key words: Strategic direction, Organizational Performance, Organizational scope, Continuity