

## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج (ويشler

### وباكوف) دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

أ.م.د. سمر الشمري / الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد

م.م. عادل عبد الودود

تاريخ التقديم: 2018/3/29

تاريخ القبول: 2018/6/12

### المستخلص

هدفت الدراسة الى تشخيص الفجوات الاستراتيجية في الواقع الفعلي لإدارة المنظمات العامة المبحوثة لتحديد الاستراتيجية المستخدمة بالاعتماد على نموذج الدراسة، اعتمدت الدراسة على متغير استراتيجية المنظمة العامة بأبعاده ( استراتيجية المنظمة العامة، واستراتيجية المنظمة السياسية، واستراتيجية المنظمة الدفاعية)، وزارة الداخلية كانت المجتمع العام للدراسة اما عينة الدراسة فكانت (مديرية المرور العامة، ومديرية الاحوال المدنية، ومديرية الدفاع المدني) وهي تشكيلات تابعة لوزارة الداخلية، وذلك لأهمية النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات العامة من خلال تقديمها الخدمات الامنية، اعتمدت الدراسة قائمة الفحص بهدف تحديد الفجوة الاستراتيجية وتشخيص الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات العامة المبحوثة، ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات، جرى استخدام مقياس من ثلاث اوزان لقياس مدى التأثير الفعلي لفقرات المقياس، باستخدام الوسط الحسابي والنسب المئوية فضلا عن استعمال الاشكال والمخططات البيانية لتوضيح مجال الفجوة الاستراتيجية، اما اهم الاستنتاجات فكانت تتميز الإدارة العليا في المنظمات عينة الدراسة بالقبول والشعبية والقابلية على التفسير والتعليل والتوضيح للمشاكل المطروحة، فضلا عن تميز هذه المنظمات بالتقسيم الواسع للعمل وارتفاع درجة الطابع الرسمي والميل نحو الهيكل الوظيفي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** استراتيجية المنظمة العامة، استراتيجية المنظمة التطويرية،

استراتيجية المنظمة السياسية، استراتيجية المنظمة الدفاعية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 108 المجلد 24

الصفحات 139-164

\*البحث مستل من أطروحة دكتوراه



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

### المقدمة

لقد اشارت الدراسات الحديثة التي اجريت لاستطلاع آراء كبريات الشركات العالمية اتفقوا بشكل كبير على ان الاستراتيجية تمثل احدى المحددات المهمة للأداء التنظيمي، كما انها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة والذي ينعكس على رفاهية المجتمع والاستمرار في تقديم الخدمات على المدى الطويل ولاسيما في المنظمات العامة والتي تقدم الخدمات العامة الامنية، ان الحاجة الى الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية في القطاع العام اصبح اكثر الحاحاً من ذي قبل وخاصة في السنوات الاخيرة بسبب الضغوط المالية والاجتماعية المتزايدة على المنظمات العامة، السبب الذي يدعوها الى اعادة التفكير في الطريقة التي تعمل بها كذلك اعادة النظر في الاهداف والاولويات التي تحدها، ان الوعي الاستراتيجي لدى عدد كبير من الجمهور خلق شكوك حول امكانية المنظمات العامة في تحسين ادائها ويجاد تغيير لتحسين الخدمات التي تقدمها للمجتمع، لذلك اصبح من الضروري البحث لإيجاد النهج الملائم والذي يجب تطبيقه فيها وخاصة في المنظمات التي تقدم الخدمات الامنية، تكونت الدراسة من اربعة اطر يمثل الاول مدخلين هما (المنهجية ودراسات سابقة) فيما اختص الاطار الثاني بالجانب النظري للدراسة وبمدخلين هما الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة ونموذج (ويشلر وباكوف 1986) اما الاطار الثالث فتضمن الجانب العملي للدراسة، واختتمت الدراسة بالاطار الرابع والذي احتوى على استعراض الاستنتاجات النظرية والعملية للدراسة في مدخلها الاول، اما الثاني فقد تناول التوصيات والمقترحات واليات التطبيق، واكتملت الدراسة بالمصادر والملاحق.

### المنهجية

**أولاً مشكلة الدراسة:** تعاني المنظمات العامة في العراق من مشاكل كثيرة ابرزها عدم وضوح الاستراتيجيات التي تتبناها ومدى ملاءمتها مع واقع تلك المنظمات مما ينعكس سلباً على تبني اي من الاستراتيجيات التي تمت دراستها نظرياً، لهذا فقد اختار الباحث نموذج ويشلر وباكوف الذي يتضمن ثلاثة انواع من الاستراتيجيات هي (التطويرية، السياسية والدفاعية)، لفترة طويلة كانت النماذج الاستراتيجية المتبعة في المنظمات العامة هي احدى اثنين، الاول: المدخل التطويري او العقلاني والذي ينشأ عن طريق الاستراتيجية المخططة للمنظمة العامة، الثاني: المدخل السياسي والذي ينشأ عن طريق الاستراتيجية الناشئة او الطارئة للمنظمة العامة (Elbanna,2006, Andrews, et al., 2009) كما ان الدراسات التي اجراها عدد من المؤلفين منهم (Bryson, 2010) تشير الى ظهور نموذج تعاوني (دفاعي) يجمع بين الاثنين في المنظمات العامة، ومن خلال متابعة الباحث الميدانية للمنظمات المبحوثة تبين ان هناك ضعفاً في تطبيق أي من هذه الاستراتيجيات مما اوجد الحاجة لهذه الدراسة، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما اذا كان التغيير المخطط رسمياً والمباشر والمتمثل بالمدخل التطويري متوافقاً مع خصائص المنظمة العامة؟
- 2- امكانية ايجاد نماذج هجينة تجمع ما بين الاستراتيجية المخططة (التطويرية) والاستراتيجية الناشئة (السياسية)؟
- 3- مدى امكانية صياغة استراتيجية المنظمة العامة وتنفيذها على اساس رسمي وعقلاني (تطويري)، او على العكس تصاغ بالتراضي والتفاوض (سياسي)؟

**ثانياً اهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال المشاكل التي تناقشها ومما لاشك فيه ان موضوع "استراتيجية المنظمة العامة" لم يحظ بمدى واسع من الدراسات والبحوث على المستوى العالمي او على المستوى المحلي على الرغم من تأثيرها في الحياة العامة، ويمكن اجمال اهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- 1- تزايد الاهتمام "باستراتيجية المنظمة العامة" لما لها من دور ايجابي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور.
- 2- انعكاس وتفاعل "استراتيجية المنظمة العامة" مع سلوك العاملين في المنظمة العامة وتأثيرها على اصحاب المصالح في الداخل والخارج.
- 3- توفير اطار مفاهيمي يساعد الادارة العليا وفي كافة المستويات التنظيمية في المنظمات العامة من اتخاذ القرارات الصائبة.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

4- توفير متطلبات "استراتيجية المنظمة التطويرية" كونها انعكاساً للمنظمات العامة المتعلمة والتي تتكيف باستمرار مع طلبات الجمهور واصحاب المصالح.

**ثالثاً) هدف الدراسة:** إن أهداف الدراسة تنطلق من الاسباب التي دعت الى اختيار موضوعها "استراتيجية المنظمة العامة"، إذ تعتمد الأخيرة على نوعين من الاستراتيجيات هي المخططة والناشئة او الطارئة، فأما الأولى فتتبلور في الاستراتيجية التطويرية واما الثانية فتتبلور في الاستراتيجية السياسية ونتيجة للدينامية والتعقيد البيئي قد ينشأ مزيج من الاستراتيجية التطويرية والسياسية متمثلاً بالاستراتيجية الدفاعية، تسعى الدراسة الى ايجاد استراتيجيات تدعم الاستراتيجية المخططة للمنظمة العامة، وفي ضوء ذلك تم تحديد الاهداف لتصب في:

- 1- تشخيص الفجوات الاستراتيجية في الواقع الفعلي لإدارة المنظمات العامة المبحوثة لتحديد الاستراتيجية المستخدمة بالاعتماد على نموذج الدراسة.
- 2- تسليط الضوء على أهمية تطبيق "استراتيجية المنظمة التطويرية" كأداة لتلبية حاجة الجمهور واصحاب المصالح من خلال الاسهام في نشر الوعي الثقافي بذلك.
- 3- النهوض بالواقع الاستراتيجي للمنظمات العامة لتصبح اكثر تنظيماً وقبولاً، بدل الممارسات العشوائية الحالية والتي تهدف في احسن احوالها الى ارضاء اصحاب المصالح.

### رابعاً) فرضيات الدراسة:

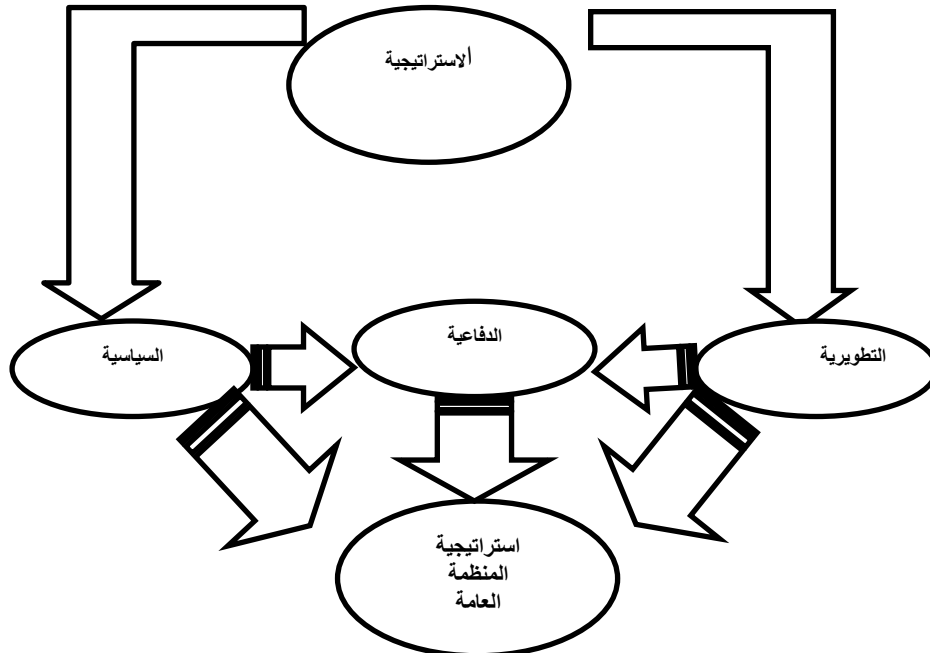
- 1- تلجأ المنظمة الى الاستراتيجية التطويرية في حالة التزامها بالاستراتيجية المخططة لها.
- 2- تلجأ المنظمة الى الاستراتيجية السياسية في حالة تحولها الى الاستراتيجية الطارئة.
- 3- تلجأ المنظمة الى استراتيجية هجينة دفاعية تتكون من مزيج من الاستراتيجية التطويرية والسياسية وبحسب ردود الافعال على اصحاب المصالح.

### خامساً) المخطط الفرضي للدراسة:

اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج ( ويشلر وباكوف )

شكل (1) دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

المخططة الطارئة



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ويشيلر وباكوف] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

### رابعاً مجال الدراسة ومبررات الاختيار

انصب توجه الدراسة على طبيعة النشاط الخدمي الامني في وزارة الداخلية مجتمع الدراسة بشكل عام ولاسيما عينة الدراسة (مديرية المرور العامة، ومديرية الاحوال المدنية، ومديرية الدفاع المدني) وهي تشكيلات تابعة لوزارة الداخلية، لأهمية النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات العامة، اما اهم مبررات الاختيار فيمكن اجمالها بالاتي:

- 1- ابداء المنظمات عينة الدراسة استعدادها للتعاون مع الباحث نحو تحقيق اهداف الدراسة، والاخذ بالنتائج والتوصيات.
- 2- اهمية المنظمات العامة المبحوثة ودورها المباشر بتنظيم وانسيابية النشاطات اليومية للجماهير من خلال الاتي:
  - أ- الدور الوقائي والعلاجي للمنظمات العامة المبحوثة سيما (مديرية الدفاع المدني) في نشر الصحة والسلامة العامة والمحافظة على البيئة من التلوث.
  - ب- الوثائق والمستسكات التي تصدرها المنظمات العامة المبحوثة سيما (مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة) لأغراض اثبات الشخصية والملكية والسفر.
  - ت- تنظيم انسيابية السير والمرور واصدار الوثائق كإجازة السوق وسنوية الملكية للعجلات والتي تختص بها (مديرية المرور العامة)، ونظرا للدور الكبير والفاعل الذي تلعبه هذه المنظمات العامة في استمرار تدوير عجلة الحياة، الامر الذي استوجب التركيز على استراتيجية اجراءات عملها وتنظيمها.

رابعاً) حدود الدراسة: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية : تتمثل بالرقعة الجغرافية لمدينة بغداد التي تقع فيها المنظمات الثلاث وهي:
  - أ- مديرية المرور العامة .
  - ب- مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة .
  - ت- مديرية الدفاع المدني .
- 2- الحدود الزمانية : تمثلت حدود الدراسة بالمدة التي ابتدأت باللقاءات مع السادة مديري المديرية مجتمع الدراسة في وزارة الداخلية من (2017/6/1) ولغاية (2018/4/1).
- 3- الحدود البشرية: لقد تم الاعتماد على عدد من الضباط المنتسبين للمنظمات العامة عينة الدراسة والمعنيين بالنشاط الاستراتيجي وكما يأتي:
  - أ- مديري الادارة في المنظمات عينة الدراسة من رتبة عقيد فما فوق.
  - ب- رؤساء الأقسام في المنظمات عينة الدراسة من رتبة مقدم ورائد.
  - ت- مسؤولي الشعب في المنظمات عينة الدراسة من رتبة نقيب فما دون.

### خامساً التعاريف الإجرائية لتغيرات الدراسة:

إستراتيجية المنظمة العامة (Strategy of General Organization): مجموعة قرارات المنظمة العامة في تفاعلها مع محيطها الخارجي وتقسم على:

- أ) إستراتيجية المنظمة التطويرية Development Strategy: مجموعة قرارات المنظمة في مجال تفاعلها مع محيطها الخارجي ذات التوجه التطويري الهجومي الذي يفترض امتلاك المنظمة لنقاط القوة وتوفر الفرص في الوقت نفسه .
- ب) إستراتيجية المنظمة السياسية Political Strategy: مجموعة قرارات المنظمة في مجال تفاعلها مع محيطها الخارجي ذات التوجه السياسي العلاجي الذي يفترض امتلاك المنظمة لنقاط القوة و الضعف ومواجهة التهديدات والمخاطر في الوقت نفسه.
- ت) إستراتيجية المنظمة الدفاعية Defense Strategy: مجموعة قرارات المنظمة في مجال تفاعلها مع محيطها الخارجي ذات التوجه الدفاعي الوجودي والذي يفترض امتلاك المنظمة لنقاط القوة ومواجهة التهديدات والمخاطر في الوقت نفسه.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

**سادساً: منهج الدراسة:** تم اعتماد منهج دراسة الحالة والتي هي طريقة علمية تتبع في دراسة الحالات الفردية والجماعية والمجتمعية ويرى (عقيل) بانها تهتم بالبحث في السمات والظواهر الاجتماعية التي تظهر في كل وقت من الاوقات، وتتميز الطريقة بانها تولي اهتماما خاصا بتشخيص كل حالة من الحالات المبحوثة والمدروسة اذ يركز التشخيص على المعلومة وتحليلها مع مقابلة الحالة او عناصر الحالة لاجراء التشخيص مباشرة على الحالة ومن يعاني تازماتها (عقيل، 2016: 114).

### ثامناً طرائق جمع البيانات واساليب تحليلها:

وهي في محورين هما :  
أولاً- الجانب النظري : اعتمدت الدراسة جمع البيانات النظرية على البحوث السابقة من اطاريح ورسائل جامعية وبحوث تطبيقية وكذلك اعتمد على الكتب والدوريات العلمية والمتوفرة في المكتبات والانترنت للدخول على المكتبات الاجنبية والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة .  
ثانياً- الجانب العملي : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات العملية على عدة اساليب هي :  
أ- المقابلات الشخصية للإداريين من رؤساء اقسام ومسؤولي شعب في المنظمات مجتمع الدراسة .  
ب- المعيشة الميدانية وتسجيل الاجراءات الادارية التي ترتبط بالمتغيرات المبحوثة في الدراسة إذ امتدت هذه المعيشة لشهرين متواصلين .  
ت- قوائم الفحص التي قام الباحث بتصميمها اعتمادا على مصادر اجنبية رصينة وعرضها على خبراء اكاديميين وتنفيذيين لصياغة فقراتها وبما ينسجم مع الواقع العراقي.

### تاسعاً ادوات بناء مقياس قائمة الفحص:

صمم الباحث قائمة فحص "استراتيجية المنظمة العامة" بأبعادها (استراتيجية المنظمة التطويرية، واستراتيجية المنظمة السياسية، واستراتيجية المنظمة الدفاعية) بهدف تحديد الفجوة الاستراتيجية وتشخيص الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات العامة المبحوثة، ولأجل ترجمة الاجابات وتحويلها الى تعبير كمي في تحليل البيانات، جرى استخدام مقياس من ثلاث اوزان لقياس مدى التأثير الفعلي لفقرات المقياس وكما موضحة في الجدول (1)، باستخدام الوسط الحسابي والنسب المئوية فضلا عن استعمال الاشكال المخططات البيانية لتوضيح مجال الفجوة الاستراتيجية.

الجدول (1) فقرات المقياس

التسلسل	فقرة المقياس	وزن المقياس
1	يؤثر كلياً	2
2	يؤثر جزئياً	1
3	لا يؤثر	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق، ص 326، بتعديل من الباحث ليتناسب وعينة الدراسة.

تضمنت قائمة الفحص العناصر الوصفية لمتغيرات الدراسة (استراتيجية المنظمة العامة) بأبعادها، وقد تم بناء مقياس الفحص بالاعتماد على عدة مصادر بتصريف وكما موضح في الملحق (3) بالإضافة الى عرض الاستمارة على عينة من السادة الخبراء والمحكمين الاكاديميين وكما موضح بالملحق (1) وعدد من المديرين التنفيذيين وكما موضح في الملحق (2) لأخذ رأيهم حول مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها ومدى وضوح ودقة هذه الفقرات، وهو ما يسمى ب (صدق الخبراء والمحكمين) وقد تم الأخذ بوجهة نظرهم واجراء التعديلات، وقد تم بناء مقياس قائمة الفحص بالاعتماد على عدة مصادر وكما موضحة في الجدول (2).

جدول (2) ادوات بناء مقياس قائمة الفحص

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر والسنة
1	انموذج ويشلر وباكوف	استراتيجية المنظمة التطويرية	7	(Gerald,1991:489)
		استراتيجية المنظمة السياسية	7	(Gibson et al.,2012: 304)
		استراتيجية المنظمة الدفاعية	7	(Wechsler and Backoff,1986)



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ويشيلر وباكوف] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

### دراسات سابقة

1- دراسة (Favoreu, et al., 2015):

#### Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach

جرت الدراسة في فرنسا وطبقت في دائرة الاطفاء والانقاذ (SDIS)، اعتمدت الدراسة منهج تحليل شامل للممارسات التنظيمية عن طريق دراسة الحالة للحصول على المعلومات وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والتعاون ما بين الباحث والمديرين عينة الدراسة، وتوصل الباحث الى مجموعة استنتاجات اهمها تميل المنظمة المبحوثة الى المنهج التعاوني الذي يجمع ما بين المنهج العقلاني والمنهج السياسي، اي انه يمثل منهجاً مختلطاً ما بين الاستراتيجية المخططة والاستراتيجية الناشئة، وقد تمت الافادة من هذه الدراسة من مساعدة الباحث في بناء مخطط الدراسة وكذلك مقارنتها في العملي مع النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

2- دراسة (احمد، 2016):

استراتيجية التطوير التنظيمي واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية / اختبار دور الوسيط للتعلم التنظيمي جرت الدراسة في الاردن وطبقت في شركات صناعة الادوية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة لعرضها على العينة العشوائية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات ابرزها وجود اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي في الاهداف الاستراتيجية، ومجموعة من التوصيات اهمها ضرورة توعية شركات صناعة الادوية مجتمع الدراسة بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي كأحد ادوات التغلب على المشاكل والعقبات التي تعيق نجاح تلك المنظمات، وقد تمت الافادة منها في الجانب العملي عند مقارنة النتائج التي توصل اليها الباحث مع نتائج هذه الدراسة.

### (الاطار النظري)

#### • الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة:

لقد نجحت المنظمات في القطاع الخاص من ان توظف مفردات الادارة الاستراتيجية في نشاطاتها ويتضح ذلك من النجاحات الملموسة في هذا المجال، بينما لم تستطع المنظمات العامة الوصول الى هذا المستوى الناجح من التوظيف على الرغم من ان البدايات الحقيقية لإدارة الاستراتيجية كانت في حقل المنظمات العامة ومنظماتها العسكرية (الذهبي والعزاوي، 2005: 417)، يرى (Child) ان المنظمات العامة لا تتشكل ولا تتخذ القرارات الادارية فيها بشكل عقلائي وموضوعي، إذ انها لا تحكم من قبل (الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية الأخرى) حيث ينسب الدور الرئيس في صياغة ذلك الى المديرين واصحاب المصالح فيها، فهؤلاء يقومون بتحديد الاستراتيجيات والاهداف وسياسات التوظيف والرقابة والاشكال التنظيمية وبما يتناسب ويتوافق مع مصالحهم (القريوتي، 2015: 237)، كما ان عمليات الادارة الاستراتيجية في المنظمات العامة تتأثر بالعديد من المتغيرات والابعاد على مستوى الصياغة وكالاتي: (Wheelen and Hunger, 2015: 344)

أ- تعاني المنظمات العامة من صعوبة ايجاد معايير لقياس الخدمات التي تقدمها، بالإضافة الى اختلاف وتضارب اهدافها وعلى مختلف المستويات، وعدم الاتفاق الدائم ما بين اصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة العامة.

ب- ان الافتقار الى مقاييس لجودة الخدمات المقدمة في المنظمات العامة يجعلها تركز في العملية التخطيطية على الموارد بدلا من النتائج المتحققة.

ت- الغموض في اهداف المنظمات العامة قد يؤدي الى ممارسات داخلية وسياسات مختلفة تدعم الاهداف الشخصية لأصحاب المصالح بدلا من الجمهور.

ث- جمود العملية الاستراتيجية في المنظمات العامة بسبب المهنية والتخصص فيها (البيروقراطية). كما ان هناك العديد من المشاكل التي توجهها المنظمات العامة في عملية التنفيذ الاستراتيجي وتعمل كمحددات وقيود وكما يأتي: ( الغالبي وادريس، 2007: 568)

• ضعف العلاقات مع الاطراف الخارجية لتوليد الخيارات الاستراتيجية في المنظمات العامة يجعلها تعتمد على اطراف محايدة قد لا تكون بالمستوى المطلوب.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

- قد تنعكس طبيعة المنظمة العامة المهنية والتخصصية بشكل سلبي على توسع الوظائف العامة واغنائها وتحديد التطوير الإداري فيها، مما يؤثر بشكل كبير على التنفيذ الاستراتيجي.
- ضعف أنظمة تحفيز العاملين في المنظمات العامة بسبب تقييم الأداء المعتمد على الاحكام الشخصية.
- تركيز العملية الرقابية في المنظمات العامة على ترشيد استخدام الموارد وتقليلها الى أقصى حد ممكن بدلا من الاهتمام بنتائج جودة الخدمة المقدمة للجمهور، وفي الاتجاه نفسه يرى (الذهبي والعزاوي) السبب في ضعف توظيف مفردات ادارة الاستراتيجية في أنشطة المنظمة العامة يعود للأسباب الآتية: (الذهبي والعزاوي، 2005: 418)

- أ- طبيعة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات العامة للمجتمع.
- ب- المركزية العالية في المنظمات العامة والتي قد تسبب ضعف الشفافية وتأثير الجمهور فيها.
- ت- التأثير الكبير للمنظمات العامة بسياسات وقرارات الحكومة.
- ث- الضعف الذي يكتنف أنظمة التحفيز فيها.
- ج- عمل المنظمات العامة ولاسيما في دول العالم الثالث في بيئات احتكارية بعيدة عن اليات السوق.

### • استراتيجية المنظمة العامة بحسب نموذج ويشلر وباكوف (1986) :

حدد ويشلر وباكوف 1986 في دراستهما ثلاث نماذج استراتيجية في عدد من وكالات ولاية أوهايو للمنظمات العامة وتحمل هذه النماذج العناوين الآتية: استراتيجية المنظمة (التطويرية، السياسية، الدفاعية) وتشابه هذه النماذج قليلاً مع نماذج (مايلز وسنو) الخاصة بتحديد الدور أما ما تتميز به نماذج (ويشلر وباكوف) فهي أنها تشير بيانياً إلى التفاعل بين فهم المنظمة لبيئتها وجهودها من أجل وضع الإستراتيجية، ونادراً ما يكون لدى صانع القرار والمخططين القدرة على أن يعملوا كل ما يريدون عمله بأسلوب استراتيجي ولكن من خلال الفكر الدقيق والعمل الفعال يمكنهم أن يحققوا أكبر قدر تسمح له أوضاعهم به وفي بعض الأحيان بإمكانهم أن يغيروا تلك المواقف وكما يأتي : (Wechsler and Backoff,1986: 323-325) ، (برايسون ، 2003 : 434)

### 1- استراتيجية المنظمة التطويرية (The Developmental Strategy):

الإستراتيجية التطويرية تحاول تحسين موقف المنظمة وقدرتها ومصادرنا ونفوذها كما أنها تسعى لخلق مستقبل جديد أفضل للمنظمة، ويمكن لأنظمة التخطيط الرسمية أن تلعب دوراً مهماً في إرشاد عملية الاستفادة من المصادر الموجودة لبناء القدرات ، ولا بد للمنظمة إن تلقى الدعم من البيئة الخارجية من أجل نجاح الإستراتيجية التطويرية، يثار الجدل في كثير من الدول أو لدى المهتمين بالشأن العام حول مدخل عملية التطوير الإداري ويؤخذ هذا الجدل اتجاهين : (بربر، 2012 : 246)

الاتجاه الأول: يستند على إجراء تغييرات وتطويراً جزئياً لمكونات الإدارة العامة بمعنى التطوير التراكمي مع المحافظة على ما هو قائم بشرط تحقيق عملية التفاعل بينهما.

الاتجاه الثاني: ويستند هذا الاتجاه على إن وحدات الإدارة العامة هي وحدة متكاملة لا يمكن النظر إليها كونها جزئيات منفصلة أو لا يمكن معالجتها جزئياً ومن ثم إعادة ربطها، وفقاً لهذا المدخل يجب إن يحدث التطوير في جميع وحدات الإدارة العامة في الوقت نفسه ويمكن التوصل إلى ذلك نتيجة التنسيق والتعاون والتفاعل بين كافة أجزاء المنظومة.

ويرى الباحث بان المنظمات العامة قد تضطر في بعض الأحيان وتحت ضغوط سياسية وجماهيرية إلى إجراء إصلاحات جزئية فيها إلا إن هذه المنظمات لن تتمكن من إخفاء ضعف أجهزتها مما يجعل من مسألة التطوير الشامل مسألة حتمية لان صيانة وحماية التطوير الجزئي قد لا يشكل له المناعة المطلوبة من مشكلات وعوارض إمراض الأجزاء الأخرى.

تعددت النظريات التي تناولت بالتفصيل إستراتيجية التطوير أو مراحل عملية التطوير الإداري إلا إننا نميل إلى نموذج (Gerald) بوصفه نموذجاً يتصف بالدقة ويعد من أكثر النماذج شيوعاً ويضمن نموذج غيدن إستراتيجية من أربعة مراحل وكما يأتي: (Gerald,1991:489)

أ- مرحلة الشعور بالحاجة للتطوير الإداري: إن إدراك المواطنين بضرورة التطوير وأهميته نتيجة عقم أجهزة منظومة الإدارة العليا والمشكلات التي تجعل المنظمات العامة دون الفعالية والكفاءة المطلوبة ينبغي أن يصاحب ذلك قوة تأثيرية ما مؤدية لعملية التطوير الإداري.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

ب- مرحلة صياغة الأهداف والاستراتيجيات : تعتبر هذه المرحلة من اعقد مراحل إستراتيجية التطوير الإداري خاصة في الدول النامية نظرا لاختلافات الرأي حول مفهوم الأهداف والاستراتيجيات وأولوياتها بين قوى النفوذ السياسي والمجتمع بكافة مكوناته لذا فان الاتفاق والالتزام على الأهداف والاستراتيجيات مسألة ضرورية كون المصلحة العامة تقتضي تزواج الأهداف بين كافة الأطراف بعيدا عن النظرة الضيقة للمصالح المرئية.

ت- مرحلة تطبيق التطوير الإداري: إن مقاومة التطوير الإداري بالمفهوم الواسع مسألة حتمية تفرضها الطبيعة البشرية حيث ينظر إليها الجهاز الإداري الحالي نظرة المتضرر بمصالحه ومكتسباته.

ث- مرحلة تقييم التطوير الإداري وتصويبه: إن مراقبه حادة لمسارات الأداء لكافة مواطن العملية التطويرية تعتبر مرحلة أساسية للحكم على صوابية نتائج عملية التطوير بمعنى آخر، هل حقق التطوير الأهداف التي رسمها مسبقاً؟ أم إن هنالك مسارات تتطلب تصويبها؟

مما لاشك فيه إن ضمانه تحقيق الإستراتيجية التطويرية في الإدارة العامة تستوجب بالضرورة الإرادة الموحدة لاتخاذ القرار السياسي المساند لعملية التطوير. كما ان هناك مجموعة عقبات ومقومات لاستراتيجيات التطوير الإداري وكالاتي : (بربر، 2012: 250-252)

أ- تواجه عملية التطوير في الكثير من الدول النامية مجموعة من العقبات التي تحول دون إجراء تطوير على هيكلية ومكونات نظمها الإدارية إما ابرز هذه العقبات هي: (العقبات السياسية، العقبات المالية والبشرية والمعلوماتية، العقبات الاجتماعية والعقبات الفنية).

ب- عقبات تتعلق بعدم توفير اجماع شعبي والتفاف القيادة السياسية ومساندتها ودعمها لهذا الإجماع سيشكل مناخا عاما لمبدأ القبول بالتغيير ومساندته.

ويرى الباحث بان العقبات السياسية هي المدخل الحقيقي للسيطرة على بقية العقبات إذ يهدف هذا المدخل إلى إن اتفاق القيادات السياسية وقوى النفوذ نحو رؤية وهدف مشترك تجاه ضرورة التطوير يساعد كثيرا على تذليل المعوقات التي تحد أو تمنع العملية التطويرية.

### 2- استراتيجيات المنظمة السياسية (The Political Strategy) :

تقسم الإستراتيجية السياسية إلى نوعان أما الأول فهو يمثل استجابة المنظمة العامة للظروف البيئية المتغيرة ويسعى لتحقيق توازن القوة بين أصحاب المصالح الخارجيين، وهذه الإستراتيجية قد لا تكون متفاعلة تماما أو مؤثرة إذ انه بإمكان القادة وصناع القرار في التنظيم من الاستمرار في السيطرة على مجريات الأمور في المنظمة ، والنوع الثاني للإستراتيجية السياسية ينطوي على النظر للمنظمة على أنها نتاج للتنافس السياسي الحزبي (برايسون، 2003: 434) ، كما إن التغيرات التي تحدث في المراكز التنظيمية والهيكل التنظيمي والسياسة والبرامج ينظر إليها على أنها بمثابة مكافآت لعدد من المؤيدين والناخبين المهمين، وهذا النوع من الاستراتيجيات يحدث في الغالب بعد حدوث تغييرات في الأنظمة الحكومية ( Wechsler and Backoff, 1986: 55) إن السياسة التنظيمية تعني الاستخدام غير الرسمي للسلطة لتحسين أو حماية اهتمامات الفرد أو الجماعة وعادة ما يتم ذلك على حساب أهداف المنظمة بمعنى انها عكس ما هو متوقع من استخدام القوة لتأمين الحصول على اهداف المنظمة وإذا كنت تشعر ان هذا السلوك سلبي فانت على حق وفي الحقيقة فان استخدام السياسة في المنظمة لا يتماشى مع القواعد التنظيمية سواء من حيث الاهداف ام الاساليب ولذلك فليس من المستغرب ان تكون احد مصادر الصراع في المنظمة. ترتبط القوة بشكل وثيق بالسلوك السياسي (Political behavior) (او كما يسميه البعض بالتكتيك السياسي او المهارة السياسية) إذ يمارس القوة بطريقة المناورة للتأثير في القرارات من اجل تحقيق النتائج المرغوبة اي ان هذا السلوك يمثل حالة داخلية نفسية يبحث من خلالها الفرد بشكل واع عن مصالحه الشخصية في بيئة المنظمة ضمن اطار مصالحها الكلية وتعزيزها والمحافظة عليها (القريوتي، 2015: 241) وكل هذا يتم وبحسب راي مفكري نظرية المنظمة في ظل وضع بيئي يتسم باللاتاكيد والاختلاف حول البدائل والخيارات الاستراتيجية. يمارس السلوك السياسي كتكتيك ومهارة من خلال الطرائق الاتية : (Schermehorn and Hunt, 2002: 183)

1- ادارة التأثير للحصول على نتائج محددة ومقبولة ومصادق عليها في المنظمة او على نتائج غير رسمية باستخدام وسيلة تأثير غير مكرة .





## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ويشيلر وباكوف] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

2- ادارة التسوية الخلاقة بين المصالح المتنافسة واتباع اساليب يقبلها الجميع بطريقة ودية بعيدة عن المماثلة والصراع الهدام والاعمال غير المشروعة.

كما شدد باحثون آخرون بقولهم ان السلوك السياسي يعني تلك النشاطات التي لا تكون جزءا من الدور الرسمي للفرد ولكنها تؤثر او تحاول التأثير في توزيع المنافع والمضار في المنظمة العامة والتي تغير الاهداف والموارد والقرارات والبيئة وادوات العمل، وفيما يأتي عدد من الخصائص التي يتصف بها السلوك السياسي : (Gibson et. al.,2012: 302)

- أ- عادة ما يكون السلوك خارج نطاق الشرعية والمقبولية ومنظومة القوة المتعارف عليها في المنظمة العامة.
- ب- يصمم السلوك بالعادة لمنفعة العاملين والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة العامة.
- ت- السلوك يكون مقصود وواعي لكسب القوة واستخدامها في اطار التنظيم او في خارجه .
- ث- قد لا يقر السلوك رسميا او ربما قد يقر لغرض تحقيق اهداف فردية او لجماعة معينه .

### 3- استراتيجية المنظمة الدفاعية (The Protective Strategy):

الاستراتيجيات الدفاعية تقوم بصياغتها المنظمات ذات القدرات المحدودة استجابة لبيئة عدائية مهددة ويحاول هذا النوع الحفاظ على الوضع المنظمي في مواجهة ضغوط خارجية قوية، وتعتبر هذه الاستراتيجية من اكثر انواع الاستراتيجيات تفاعلية لان القرارات والاجراءات يتم اتخاذها استجابة لعدد من اصحاب المصالح الخارجيين، أي ان الاجراءات التي تتخذ قد تكون مفروضة من الخارج، ولاشك ان اصحاب المواقع المهمة في المنظمة العارفين بيوطن الامور قد يضطرون الى التشكيك في مهارة قادة المنظمة ومدى التزامهم (برايسون،2003: 434) بدلا من البحث عن فرص جديدة للنمو والابتكار، تركز المنظمة التي تتبع إستراتيجية المنظمة الدفاعية على حماية أسواقها الحالية والحفاظ على نمو مستقر وخدمة العملاء الحاليين وتميز هذه الاستراتيجية بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع في البحث عن مجالات عمل جديدة والى تغير الإستراتيجية المتبعة، إذ تعتمد المنظمات على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات، والاحتفاظ بما لديها من زبائن، فالمنظمات ذات الثقافة الدفاعية تجد بأن التغيير سلوك تهديدي، ولذا فإنها تفضل الاستراتيجيات التي تشكل استمراراً لما هو قائم والتي توفر لها الامان، وهذا الوضع يدعم بادرة بيروقراطية تقاوم الابتكار (القيوتي، 2009: 390) فضلا عن الاهتمام المتواضع بتطوير منتجاتها ونذرة حاجتها إلى إجراء التعديلات الأساسية في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي وطرائق العمل ، حيث تحاول السيطرة على جوانب محددة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيه ، وتعمل ما في وسعها لحماية هذه الأسواق والحفاظ على النمو المستقر فيها بالإفادة من استثمار الجزء الأكبر من إمكاناتها في تطوير كفاءة عملياتها الداخلية، وتحقيق الإرباح عبر المنافسة السعرية (رشيد وجلاب،2008: 305) إن المدافعين في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة يوجهون كل جهودهم أو قدراتهم ومهاراتهم إلى إتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة، وتكون المحصلة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي عال، وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية (السالم،2008: 82) تستند هذه الإستراتيجية على الرؤية التنافسية لهذه المنظمات على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي إلى حد ما كبير، وتميل هذه المنظمات إلى اعتماد فكرة الكفاءة في نشاطاتها وسعيها إلى تقليل الكلفة من خلال زيادة الإنتاجية للأفراد، واعتماد المكننة الحديثة ذات التكنولوجيا المتقدمة في الإنتاج (الحسيني،2000: 79) ان المنظمة التي تستخدم الإستراتيجية الدفاعية هي التي تقوم باستثمار ضخم في عملياتها الحالية ولا تعتقد ان التغيرات التي تحصل في كل مكان حولها واقعا بما فيه الكفاية للتلائم معها وتؤمن منظمة كهذه ان التغيرات التي تراها ليست سوى مؤقتة او حتى مجرد تقليعه وانها بتشيبتها بطرق عملها التقليدية سوف تنجح على المدى الطويل، وتفوز المنظمة التي تستخدم الاستراتيجية الدفاعية اذا تلاشى التغيير بيد انها تخسر اذا اصبح التغيير هو المبدأ السائد ولكي تنافس المنظمة ومن ثم تستمر بالبقاء تقوم بالتغيير في مرحلة لاحقة وستجد نفسها في وضع تنافسي سلبي(Lin, et al.,2013:2) ويرى القريوتي ان المنظمات التي تستخدم الاستراتيجية الدفاعية تتميز بالاتي: (القيوتي، 2015، 166)

- أ- تفترض المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية وجود بيئة مستقرة وداعمة للسلع والخدمات التي تقدمها، وهذا بطبيعة الحال غير محفز لها لان تتوسع وتبحث عن مجالات عمل جديدة او تغير في استراتيجيتها.
- ب- كما ان هذه المنظمات تعتمد في التوسع والنمو على ما هو موجود لديها من سلع وخدمات وتحفظ به.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

ت- تتميز المنظمات التي تستخدم الاستراتيجية الدفاعية ببساطة الهيكل التنظيمي الذي تستخدمه، كما انها لا ترى ان هناك داعي للتغيير في قواعد العمل والاجراءات التي تعمل بها.

### (الاطار العملي)

#### نتائج قوائم الفحص للمنظمات المبحوثة

من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في قسم التخطيط والمتابعة كذلك المعايشة الميدانية لموقع الدراسة، تم تقييم الواقع الحالي من خلال قائمة الفحص لتحليل فجوة الاداء الاستراتيجي اعتماداً على اجابات المبحوثين والمشاهدات الميدانية والوثائق الرسمية للمنظمات المبحوثة للاستقرار على نتيجة واحدة للفقرة وكما يأتي:

- 1- عدد الدورات التدريبية المسجلة التي اقيمت في المنظمات المبحوثة.
  - 2- قيمة التخصيصات المالية للأقسام التطويرية منها قسم البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات.
  - 3- التزام الادارة العليا بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين من خلال متابعة عدد كتب الشكر السنوي.
  - 4- العقوبات التي تم فرضها من قبل الادارة العليا على المرؤوسين ولأسباب مختلفة تعبر عن المشاكل التي تعاني منها المنظمات المبحوثة.
  - 5- افتقار المنظمات المبحوثة الى نظام يعتمد مقاييس علمية حديثة للأداء.
  - 6- دور الادارة العليا في دعم وتشجيع الابداع والمبدعين مادياً ومعنوياً.
  - 7- الشكاوى الكثيرة والتظلمات من قبل المراجعين بسبب بطئ ورتابة اجراءات العمل.
  - 8- عدم الاهتمام بالمتغيرات البنينة، وهذا واضح من خلال عدم وجود قسم او وحدة تحليل بيئي في الهيكل التنظيمي.
  - 9- التغييرات في المراكز الوظيفية وبشكل غير منتظم زمنياً.
  - 10- الاخفاق او التأخر في القيام بتنفيذ المشاريع المخطط لها ولأسباب عديدة منها سوء التخطيط والتنفيذ.
  - 11- التخصيصات المالية غير كافية للمنظمات المبحوثة تنعكس سلباً على تقديم خدمات امنية متطورة.
- وفيما يأتي نتائج قوائم الفحص للمنظمات المبحوثة:
- أ- مديرية المرور العامة: يوضح الجدول (1) المعدل الحسابي المرجح وقدره (0.71) ونسبة مطابقة (0.36) مما يوشح وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة التطويرية بنسبة (0.64) في المنظمة المبحوثة مديرية المرور العامة.

اعتمدت المعادلات الآتية في احتساب حجم الفجوة وسيجري تطبيقها لاحقاً في كل جداول قياس الفجوة.

- 1- الوسط الحسابي المرجح = مجموع الاوزان \* التكرار / مجموع التكرارات.
- 2- النسبة المئوية لمدى المطابقة = الوسط الحسابي المرجح / 2 (اعلى وزن في التكرار).
- 3- حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة.



اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

الجدول (1) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة التطويرية

ت	استراتيجية المنظمة التطويرية (مديرية المرور العامة)	يؤثر قليلا	يؤثر جزئياً	لا يؤثر
		2	1	0
1	شعور العاملين بالمنظمة بضرورة وأهمية التطوير الإداري.			√
2	اتفاق الآراء في الإدارة العليا حول طبيعة الأهداف الإستراتيجية التي يراد تحقيقها.	√		
3	تمهيد الإدارة العليا للعملية التطويرية لكي تتفادى مقاومة التطوير الإداري من العاملين		√	
4	خضوع عملية تنفيذ التطوير الإداري إلى آليات مختلفة كالنقيم والتقويم لتحديد مواطن الخلل.			√
5	تخصيص الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لضمان نجاح إستراتيجية التطوير الإداري.			√
6	عمل الإدارة العليا على تأمين التعاون والتأييد العام لإرساء مبدأ المشاركة في العملية التطويرية.		√	
7	بحث الإدارة العليا باستمرار عن كيفية تطوير وزيادة كفاءة أجهزتها إلى أقصى حد ممكن لتلبية حاجات ورغبات المواطنين.		√	
	التكرارات	1	3	3
	النتيجة	2	3	0
	الوسط الحسابي المرجح	0.71		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.36		
	حجم الفجوة	0.64		



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

جدول (2) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة السياسية

ت	استراتيجية المنظمة السياسية (مديرية المرور العامة)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	استجابة المنظمة العامة للظروف البيئية المتغيرة وذلك لتحقيق التوازن بين قوى أصحاب المصالح الخارجيين.		√	
2	التنافس السياسي والحزبي في المنظمة ويتضح ذلك من خلال التغييرات في المراكز التنظيمية والهيكل التنظيمي.	√		
3	ممارسة القوة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كالمصالح الشخصية أو القنوية.		√	
4	تميز الإدارة العليا بالقبول والشعبية والقبالية على التفسير والتعليل والتوضيح والمناورة للحالات والمشاكل المطروحة.		√	
5	استخدام الإدارة العليا أساليب سياسية متعددة منها التنكيل والتشهير وتوجيه اللوم على الآخرين ولصق النتائج السلبية المتحققة بهم واستعمال المعلومات لقلب الحقيقة.			√
6	التنافس بين اصحاب المصالح من خارج المنظمة لإحداث تغيير في سلوكها.		√	
7	اعتماد التحالف داخل المنظمة على الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الأفراد والتي تعتبر الموجه لعملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.		√	
	التكرارات	1	5	0
	النتيجة	2	5	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.16		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.58		
	حجم الفجوة	0.42		

كما ويوضح الجدول (2) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.16) ونسبة مطابقة (0.58) مما يوشح وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة السياسية بنسبة (0.42) في المنظمة المبحوثة مديرية المرور العامة.

كما ويوضح الجدول (3) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.43) ونسبة مطابقة (0.71) مما يوشح وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة الدفاعية بنسبة (0.29) في المنظمة المبحوثة مديرية المرور العامة.



اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ويشيلر وباكوف]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

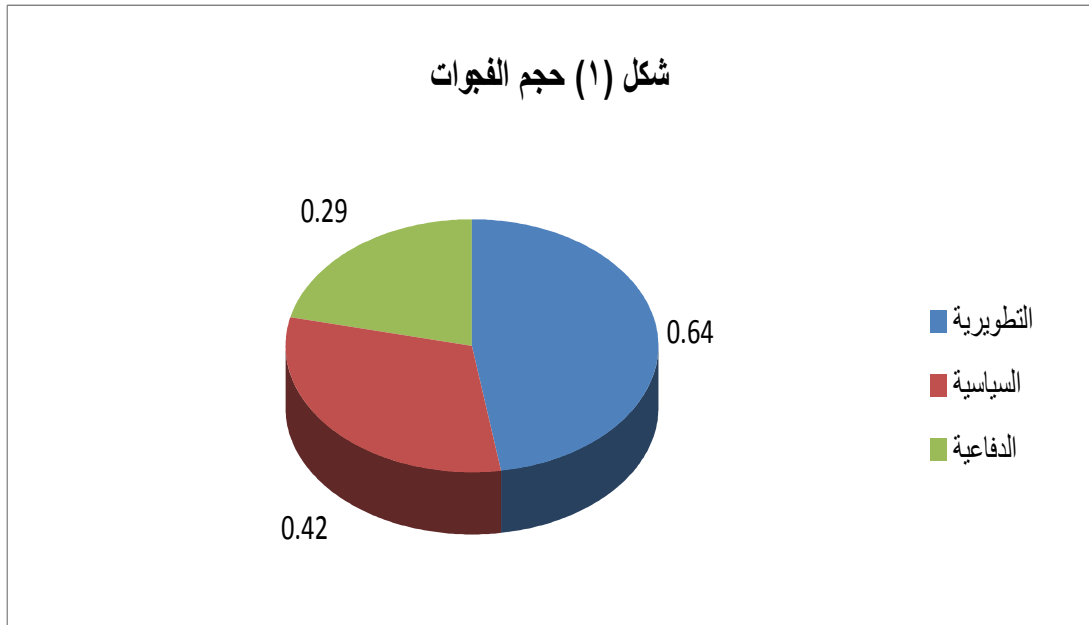
الجدول (3) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة الدفاعية

ت	استراتيجية المنظمة الدفاعية (مديرية المرور العامة)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	محاولة المنظمة المحافظة على وضعها التنظيمي مقابل الضغوط الخارجية القوية.	√		
2	استجابة المنظمة في قراراتها وإجراءاتها لعدد من أصحاب المصالح الخارجيين.	√		
3	تركيز المنظمة على حماية أسواقها ووضعها الحالي بدلاً من البحث عن فرص جديدة للنمو والابتكار.		√	
4	اعتماد المنظمة على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات والاحتفاظ بما لديها من زبائن إذ أنها تعتبر التغيير سلوكاً تهديدياً.			√
5	امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي و رأسي عالي وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية يؤدي الى تحسين الخدمات الامنية المقدمة.		√	
6	الميل إلى تجاهل التطورات الخارجية وتطوير بعض المنتجات التي ترتبط ارتباط وثيق بالسلع والخدمات الحالية في التطوير الإداري الكلي للمنظمة .	√		
7	التقسيم الواسع للعمل وارتفاع درجة الطابع الرسمي والميل نحو الهيكل الوظيفي والمسح البيئي المحدود هو ما يميز المنظمة.	√		
	التكرارات	4	2	1
	النتيجة	8	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.43		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.71		
	حجم الفجوة	0.29		



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

والشكل (1) يبين مقدار الفجوات للاستراتيجيات المستعملة في المنظمة عينة الدراسة والتي كان حجم أقل الفجوات فيها بقيمة (0.29) لاستراتيجية المنظمة الدفاعية مما يعني بان المنظمة تميل الى هذه الاستراتيجية بسبب الضغوط الخارجية التي تتعرض لها من اصحاب المصالح، والذي يجعلها تركز على حماية اسواقها ووضعها الحالي بدلا من البحث عن فرص جديدة للنمو والابتكار.



ب- مديرية الدفاع المدني: يوضح الجدول (4) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.71) ونسبة مطابقة (0.86) مما يوشر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة التطويرية بنسبة (0.14) في المنظمة المبحوثة مديرية الدفاع المدني.



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

الجدول (4) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة التطويرية

ت	استراتيجية المنظمة التطويرية (مديرية الدفاع المدني)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	شعور العاملين بالمنظمة بضرورة وأهمية التطوير الإداري.	√		
2	اتفاق الآراء في الإدارة العليا حول طبيعة الأهداف الإستراتيجية التي يراد تحقيقها.	√		
3	تمهيد الإدارة العليا للعملية التطويرية لكي تتفادي مقاومة التطوير الإداري من العاملين	√		
4	خضوع عملية تنفيذ التطوير الإداري إلى آليات مختلفة كالتقييم والتقويم لتحديد مواطن الخلل.	√		
5	تخصيص الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لضمان نجاح إستراتيجية التطوير الإداري.		√	
6	عمل الإدارة العليا على تأمين التعاون والتأييد العام لإرساء مبدأ المشاركة في العملية التطويرية.		√	
7	بحث الإدارة العليا باستمرار عن كيفية تطوير وزيادة كفاءة أجهزتها إلى أقصى حد ممكن لتلبية حاجات ورغبات المواطنين.	√		
	التكرارات	5	2	0
	النتيجة	10	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.71		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.86		
	حجم الفجوة	0.14		

يوضح الجدول (5) المعدل الحسابي المرجح وقدره (0.86) ونسبة مطابقة (0.43) مما يؤشر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة السياسية بنسبة (0.57) في المنظمة المبحوثة مديرية الدفاع المدني.



اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

الجدول (5) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة السياسية

ت	استراتيجية المنظمة السياسية (مديرية الدفاع المدني)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	استجابة المنظمة العامة للظروف البيئية المتغيرة وذلك لتحقيق التوازن بين قوى أصحاب المصالح الخارجيين.	√		
2	التنافس السياسي والحزبي في المنظمة ويتضح ذلك من خلال التغييرات في المراكز التنظيمية والهيكل التنظيمي.			√
3	ممارسة القوة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كالمصالح الشخصية أو الفئوية.			√
4	تميز الإدارة العليا بالقبول والشعبية والقابلية على التفسير والتعليل والتوضيح والمناورة للحالات والمشاكل المطروحة.	√		
5	استخدام الإدارة العليا أساليب سياسية متعددة منها التنكيل والتشهير وتوجيه اللوم على الآخرين ولصق النتائج السلبية المتحققة بهم واستعمال المعلومات لقلب الحقيقة.			√
6	التنافس بين اصحاب المصالح من خارج المنظمة لإحداث تغيير في سلوكها.			√
7	اعتماد التحالف داخل المنظمة على الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الأفراد والتي تعتبر الموجه لعملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.	√		
	التكرارات	3	0	4
	النتيجة	6	0	0
	الوسط الحسابي المرجح	0.86		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.43		
	حجم الفجوة	0.57		

يوضح الجدول (6) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.14) ونسبة مطابقة (0.57) مما يؤثر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة الدفاعية بنسبة (0.43) في المنظمة المبحوثة مديرية الدفاع المدني.





اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

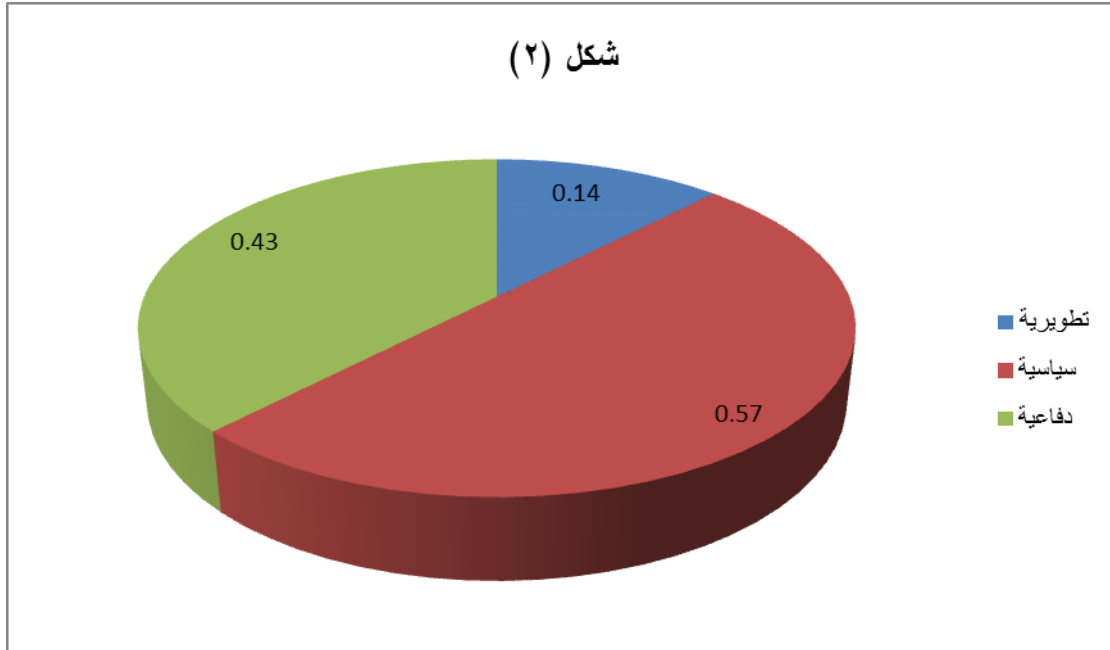
الجدول (6) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة الدفاعية

ت	استراتيجية المنظمة الدفاعية (مديرية الدفاع المدني)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	محاولة المنظمة المحافظة على وضعها التنظيمي مقابل الضغوط الخارجية القوية.	√		
2	استجابة المنظمة في قراراتها وإجراءاتها لعدد من أصحاب المصالح الخارجيين.		√	
3	تركيز المنظمة على حماية أسواقها ووضعها الحالي بدلا من البحث عن فرص جديدة للنمو والابتكار.			√
4	اعتماد المنظمة على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات والاحتفاظ بما لديها من زبائن إذ أنها تعتبر التغيير سلوكاً تهديدياً.		√	
5	امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي و رأسي عالي وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية يؤدي الى تحسين الخدمات الامنية المقدمة.	√		
6	الميل إلى تجاهل التطورات الخارجية وتطوير بعض المنتجات			√
7	التقسيم الواسع للعمل وارتفاع درجة الطابع الرسمي والميل نحو الهيكل الوظيفي والمسح البيئي	√		
	التكرارات	3	2	2
	النتيجة	6	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.14		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.57		
	حجم الفجوة	0.43		



## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

والشكل (2) يبين مقدار الفجوات للاستراتيجيات المستعملة في المنظمة عينة الدراسة والتي كان حجم أقل الفجوات فيها بقيمة (0.14) لاستراتيجية المنظمة التطويرية مما يعني بان المنظمة تميل الى هذه الاستراتيجية لأسباب عديدة منها خضوع عملية تنفيذ التطوير الإداري فيها الى اليات مختلفة كالتقييم والتقويم لتحديد مناطق الخلل وبشكل مستمر.



3-مديرية الاحوال المدنية والجنسية والاقامة: يوضح الجدول (7) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.14) ونسبة مطابقة (0.57) مما يوشر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة التطويرية بنسبة (0.43) في المنظمة المبحوثة.



اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

الجدول (7) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة التطويرية

ت	استراتيجية المنظمة التطويرية (مديرية الاحوال المدنية)	يؤثر قليلا 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	شعور العاملين بالمنظمة بضرورة وأهمية التطوير الإداري.		√	
2	اتفاق الآراء في الإدارة العليا حول طبيعة الأهداف الإستراتيجية التي يراد تحقيقها.		√	
3	تمهيد الإدارة العليا للعملية التطويرية لكي تتفادى مقاومة التطوير الإداري من العاملين	√		
4	خضوع عملية تنفيذ التطوير الإداري إلى آليات مختلفة كالتقييم والتقييم لتحديد مواطن الخلل.		√	
5	تخصيص الإدارة العليا الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لضمان نجاح إستراتيجية التطوير الإداري.		√	
6	عمل الإدارة العليا على تأمين التعاون والتأييد العام لإرساء مبدأ المشاركة في العملية التطويرية.		√	
7	بحث الإدارة العليا باستمرار عن كيفية تطوير وزيادة كفاءة أجهزتها إلى أقصى حد ممكن لتلبية حاجات ورغبات المواطنين.		√	
	التكرارات	1	6	0
	النتيجة	2	6	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.14		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.57		
	حجم الفجوة	0.43		

يوضح الجدول (8) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.43) ونسبة مطابقة (0.71) مما يؤشر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة السياسية بنسبة (0.29) في المنظمة المبحوثة مديرية الدفاع المدني.



اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ ويشلر وباكوف ]  
دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

الجدول (8) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة السياسية

ت	استراتيجية المنظمة السياسية (مديرية الاحوال المدنية)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	استجابة المنظمة العامة للظروف البيئية المتغيرة وذلك لتحقيق التوازن بين قوى أصحاب المصالح الخارجيين.	√		
2	التنافس السياسي والحزبي في المنظمة ويتضح ذلك من خلال التغييرات في المراكز التنظيمية والهيكل التنظيمي.		√	
3	ممارسة القوة للتأثير في القرارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كالمصالح الشخصية أو الفئوية.		√	
4	تميز الإدارة العليا بالقبول والشعبية والقابلية على التفسير والتعليل والتوضيح والمناورة للحالات والمشاكل المطروحة.	√		
5	استخدام الإدارة العليا أساليب سياسية متعددة منها التنكيل والتشهير وتوجيه اللوم على الآخرين ولصق النتائج السلبية المتحققة بهم واستعمال المعلومات لقلب الحقيقة.		√	
6	التنافس بين اصحاب المصالح من خارج المنظمة لاحداث تغيير في سلوكها.		√	
7	اعتماد التحالف داخل المنظمة على الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الأفراد والتي تعتبر الموجه لعملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.	√		
	التكرارات	3	4	0
	النتيجة	6	4	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.43		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	071		
	حجم الفجوة	0.29		

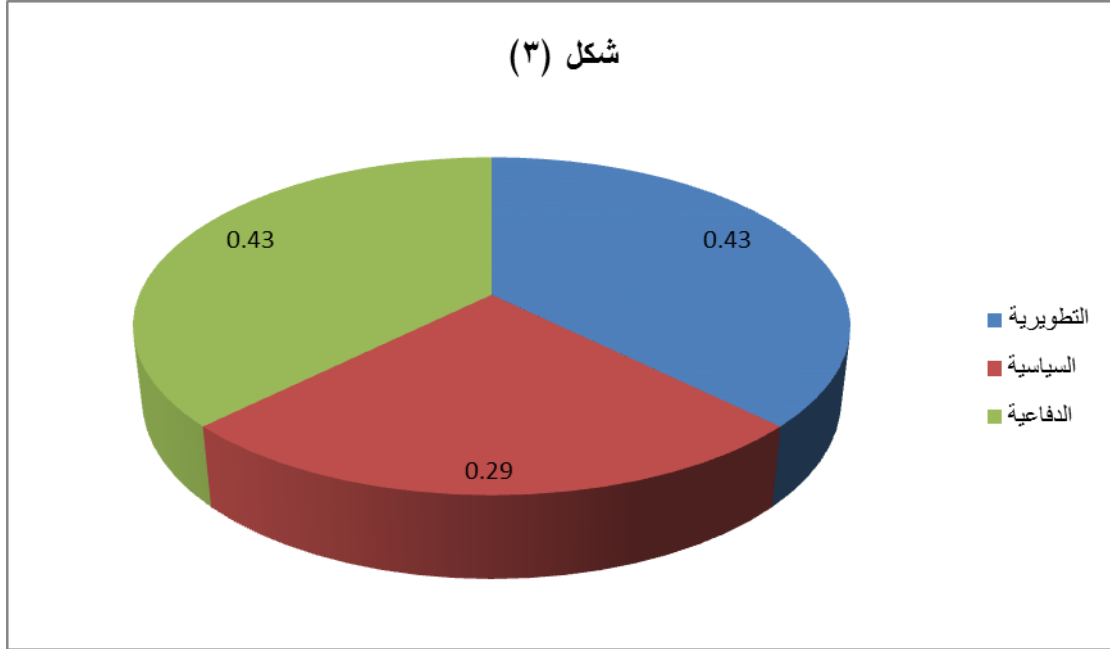


## اختبار استراتيجية المنظمة العامة بالاعتماد على نموذج [ويشيلر وباكوف] دراسة حالة في وزارة الداخلية العراقية

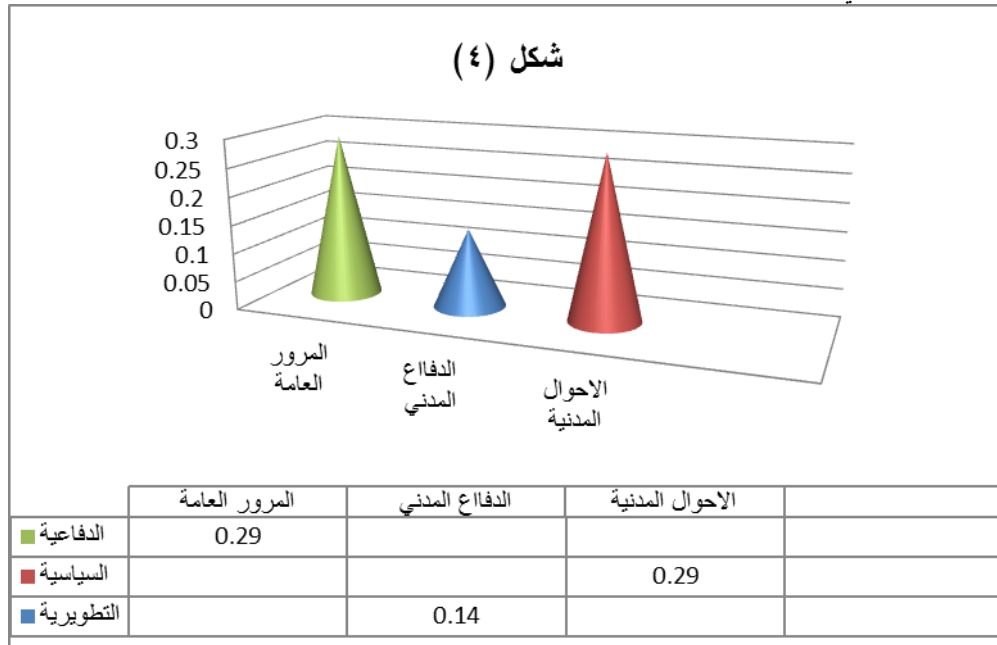
يوضح الجدول (9) المعدل الحسابي المرجح وقدره (1.14) ونسبة مطابقة (0.57) مما يؤشر وجود فجوة عدم مطابقة لاستراتيجية المنظمة الدفاعية بنسبة (0.43) في المنظمة المبحوثة مديرية الدفاع المدني.

جدول (9) نتائج تحليل فجوة استراتيجية المنظمة الدفاعية				
ت	استراتيجية المنظمة الدفاعية (مديرية الدفاع المدني)	يؤثر كلياً 2	يؤثر جزئياً 1	لا يؤثر 0
1	محاولة المنظمة المحافظة على وضعها التنظيمي مقابل الضغوط الخارجية القوية.	√		
2	استجابة المنظمة في قراراتها وإجراءاتها لعدد من أصحاب المصالح الخارجيين.		√	
3	تركيز المنظمة على حماية أسواقها ووضعها الحالي بدلاً من البحث عن فرص جديدة للنمو والابتكار.			√
4	اعتماد المنظمة على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات والاحتفاظ بما لديها من زبائن إذ أنها تعتبر التغيير سلوكاً تهديدياً.		√	
5	امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي و رأسي عالي وسيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية يؤدي الى تحسين الخدمات الامنية المقدمة.	√		
6	الميل الى تجاهل التطورات الخارجية وتطوير بعض المنتجات التي ترتبط ارتباط وثيق بالسلع والخدمات الحالية في التطوير الاداري الكلي للمنظمة .			√
7	التقسيم الواسع للعمل وارتفاع درجة الطابع الرسمي والميل نحو الهيكل الوظيفي والمسح البيئي المحدود هو ما يميز المنظمة.	√		
	التكرارات	3	2	2
	النتيجة	6	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.14		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	0.57		
	حجم الفجوة	0.43		

والشكل (3) يبين مقدار الفجوات للاستراتيجيات المستعملة في المنظمة عينة الدراسة والتي كان حجم أقل الفجوات فيها بقيمة (0.29) لاستراتيجية المنظمة السياسية مما يعني ان المنظمة تميل الى هذه الاستراتيجية لأسباب عديدة منها، اعتماد التحالف داخل المنظمة على الافكار والمعتقدات المشتركة والتي تعد الموجه لعملية تحديد الاهداف الاستراتيجية.



يوضح الشكل (4) وبالاعتماد على الاشكال (1) و (2) و (3) قيمة اقل حجم للفجوات في المنظمات المبحوثة اذ بلغت قيمتها في مديرية المرور العامة لاستراتيجية المنظمة الدفاعية



(0.29)، فيما كانت اقل قيمة حجم للفجوة في مديرية الدفاع المدني لاستراتيجية المنظمة التطويرية اذ بلغت (0.14)، اما مديرية الاحوال المدنية فكانت فكان اقل حجم فجوة لاستراتيجية المنظمة السياسية بقيمة (0.29)، مما يدل على ان المنظمات المبحوثة تعتمد هذه الستراتيجيات وبنسب عالية في عملها.



## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- تعمل الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على التمهيد للعملية التطويرية لكي تتفادى مقاومة التغيير الإداري، كما انها تستجيب للظروف البيئية المتغيرة لتحقيق التوازن والمحافظة على وضعها التنظيمي مقابل ضغوط اصحاب المصالح في الداخل والخارج والذي يجعلها في بعض الاحيان الى التحول الى الاستراتيجية السياسية.
- 2- لا تعتمد المنظمات المبحوثة احدى استراتيجيات نموذج الدراسة (استراتيجية المنظمة التطويرية، استراتيجية المنظمة السياسية واستراتيجية المنظمة الدفاعية) بشكل مطلق، وانما تتكون استراتيجية المنظمة العامة بالعادة من مزيج وينسب مختلفة من هذه الاستراتيجيات وبحسب التزامها بالاستراتيجية المخططة او الطارئة.
- 3- هناك اتفاق للإدارة العليا في المنظمات المبحوثة حول طبيعة الاهداف الاستراتيجية التي يراد تحقيقها، كونها تعتمد على التحالفات داخل المنظمات والافكار والمعتقدات المشتركة بين الافراد، والتي تعد الموجه الرئيس لعملية تحديد الاهداف.
- 4- تتميز الإدارة العليا في المنظمات مجتمع الدراسة بالقبول والشعبية والقابلية على التفسير والتعليل والتوضيح للمشاكل المطروحة، فضلا عن تميز هذه المنظمات بالتقسيم الواسع للعمل وارتفاع درجة الطابع الرسمي والميل نحو الهيكل الوظيفي.
- 5- تعاني المنظمات مجتمع الدراسة ضعفا في تخصيص الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية.

### ثانياً التوصيات:

- 1- اعتماد الهيكل التنظيمي الفرقي في اداء المهام الامنية بوصفه يتميز بالمرونة والسرعة في الاداء والمهارات التكميلية لأعضاء الفريق تساعد على الغاء ازدواجية الاعمال والقضاء على الاتكالية والبطالة المقنعة، وهذا لا يعد عصي على المنظمات المبحوثة لما تمتلكه من كفاءات مميزة ونجوم لامعة في مجالها المهني.
- 2- العمل على اعتماد استراتيجيات خاصة بالشفافية هو الحل الناجع لكسب رضا اصحاب المصالح وفي مقدمتهم الجمهور والرأي العام، وذلك يتم عن طريق اطلاق الجمهور على اليات عمل المنظمات العامة واشراكهم في تقديم المقترحات عن طريق قناة اتصال خاصة للتخفيف من روتين قواعد واجراءات العمل، او اللجوء الى استطلاعات موجهة الى الجمهور بين مدة واخرى لمعرفة ردود أفعالهم حول الخدمات الامنية المقدمة.
- 3- الاستفادة القصوى من الموارد التي تمتلكها المنظمات المبحوثة والتي لديها قدرات اختصاصية وخبرة في مجالها المهني، من خلال العمل على نقل هذه المعارف الضمنية عن طريق البرامج والندوات والمعايشة الميدانية.
- 4- العمل على نشر ثقافة سلوك استراتيجيات المنظمة التطويرية لما تحمله من مميزات تنعكس ايجاباً على سلوكيات العاملين في تقديم الخدمات الامنية العامة، وذلك من خلال السعي على ان تكون المنظمات المبحوثة منظمات متعلمة، وهو واحد من مفاهيم الإدارة الحديثة الذي يهدف الى تحقيق التعلم الاسرع والاعمق والاكثر قيمة وتحويل ما تعلمته المنظمة الى خدمات بشكل افضل من المنافسين.
- 5- وجوب رفع توصيات الى السادة المسؤولين وعن طريق سلسلة المراجع لغرض متابعة ومعالجة نقاط الضعف في الموارد المالية والمادية (كالتجهيزات والبنيات التحتية) وذلك عن طريق زيادة تخصيصات هذه المنظمات الخدمية في موازنة الحكومة المركزية، او تخصيص نسبة من الايرادات التي تحققها لغرض معالجة هذه النقاط لاستمرارها في تقديم خدماتها الامنية للمجتمع والتي لا يمكن الاستغناء عنها.



## المصادر

### أولاً المصادر العربية:

- 1- احمد، نضال جميل، استراتيجية التطوير التنظيمي واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال، كلية الشرق الاوسط، عمان، 2016.
- 2- برايسون، جون. م، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة، عبد الموجود، د. محمد عزت، تقديم، عاشور، د. أحمد صقر، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
- 3- بربر، د. كامل، استراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
- 4- البياتي، محمود والقاضي، دلال، البحث العلمي وأساليبه في استعمال SPSS، الطبعة الثانية، البينة للطباعة والنشر، بغداد، 2010 .
- 5- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 6- الخفاجي، د. نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 7- الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق، ص 326
- 8- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008 .
- 9- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- عقيل حسين عقيل، البحث العلمي: من تحديد المشكلة الى تفسير النتيجة، الطبعة الاولى، دار ابن كثير للنشر والتوزيع، دمشق، 2016.
- 11- الغالبي، د. طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 12- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.





ثانياً المصادر الأجنبية:

- 1- Andrews R, Boyne GA, Law J, et al. Strategy formulation, strategy content and performance. Public Management Review\_11(1), 2009, 1–22.
- 2- Bryson JM, Berry FS and Yang K, The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions, The American Review of Public Administration, 40(5), 2010, 495–521.
- 3- Elbanna S, Strategic decision making: Process perspectives. International Journal of Management Reviews, (2006), 8(1): 1–20.
- 4- Favoreu, Christophe, David Carassus and Christophe Maurel, Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach, International Review of Administrative Sciences 0,(0) 1–19, 2016.
- 5- Gibson, James & Ivancevich, John & Donnelly, James & Konopaske, Robert, Organization behavior: Structure and Procece, 4<sup>th</sup> ed., McGuraw-Hill, Irwin, 2012 .
- 6- Gerald, E. Gaiden, What Really is Public Administration ?, Public Administration Review, Vol. (51), No.(6), 1991.
- 7- Lin, Chinho, Hua, Ling Tsai, Ju, ChuanWu, Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology, Journal of Business Research, No(21), Vol(2), 2013 .
- 8- Schermerhorn, J, Hunt, J, Osborn, R, Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Inc, 2002.
- 9- Wechsler and Robert W. Backoff, Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches, Public Administration Review, Vol(46), No(4), 1986 .
- 10- Wheelen, J. David, Hunger, Alan N. Hoffer, Charles E. Bamford, Strategic Management and Policy: Globalization , Innovation , and Sustainability, 14<sup>th</sup> ed, Pearson Education Limited, England, 2015.



**The research is based on a thesis not discussed: Test the strategy of the  
General Organization based on the model Wichler and Bakov  
A case study at the Iraqi Ministry of Interior**

**Abstract**

The study aimed at identifying the strategic gaps in the actual reality of the management of public organizations investigated to determine the strategy used based on the study model. The study relied on the variable of the general organization strategy in its dimensions (the general organization strategy, the organization's political strategy and the defense strategy of the organization) The sample of the study was (General Directorate of Traffic, Civil Status Directorate and Civil Defense Directorate), formations affiliated to the Ministry of the Interior, for the importance of the activity carried out by these public organizations by providing them In order to translate the answers into a quantitative expression in the analysis of the data, a measure of three weights was used to measure the actual effect of the scale paragraphs, using the arithmetical mean, The use of forms and charts to illustrate the area of the strategic gap, the most important conclusions were characterized by senior management in the organizations sample study acceptance and popularity and the ability to explain and explain and clarify the problems, Of these organizations to characterize the broad division of labor and a high degree of official character and inclination towards functional structure.

**Key words:** (The Organization's strategy, the development strategy of the Organization, the Organization's political strategy, the Organization's defense strategy).