

## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي ( بحث تطبيقي في وزارة الدفاع /مكتب المفتش العام )

أ.م.د. علي موات سعد / كلية ادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / محمد جاسم ناصر

تاريخ التقديم: 2018/6/27  
تاريخ القبول: 2018/10/16

### المستخلص

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي، اذ يشكل التوجه الاستراتيجي الغرض الرئيسي الذي وجدت من اجله المنظمة وبالتالي فهو المحرك الاساسي لكافة الانشطة والمهام التي يمكن للمنظمة القيام بها لتحقيق اهدافها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها. والتعامل مع كافة المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها. وقد صيغة مشكلة البحث بعدة تساؤلات لمعرفة مستوى التوجه الاستراتيجي، وطبيعة علاقته مع الاداء المنظمي، في وزارة الدفاع العراقية / مكتب المفتش العام كميدان للتطبيق وصولا للاجابات، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية والمكونة من (60) فردا، من مدراء الشعب ومدراء الأقسام ومديري المديرية، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وقد اسفر عن الجانب العملي عدد من النتائج منها:

- 1- اظهرت المنظمة توجهها استراتيجيا من خلال رسالتها التي انشأت من اجلها بالرغم من عدم وجود مرونة في تعاونها مع المتغيرات البيئية المحيطة والاستجابة لها بشكل سريع الا ان الرسالة كانت واضحة لجميع العاملين وعلى كافة المستويات وبالخصوص الادارة العليا
  - 2- نجحت المنظمة في التعامل على وفق قيم مثل ( العدالة، وتشجيع السلوكيات الصحيحة) لتنعكس ايجابا على مستوى السلوك.
- وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات التي تضمنها البحث، وعليه اوصى الباحث ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز مؤشرات الاداء المنظمي وتوظيف ذلك عند صياغة التوجه الاستراتيجي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** التوجه الاستراتيجي، الاداء المنظمي، الفاعلية، الكفاءة.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 109 المجلد 24  
الصفحات 118-144

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### 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 تقدم، انصبت الجهود على إيجاد اثر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي للمنظمة المبحوثة، وهو موضوع البحث ويقع في ثلاثة فصول فضلاً 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 وإجراء التحليل النوعي ومن خلال مافرزته 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 الاول / منهجية البحث وبعض الجهود الفكرية السابقة

#### أولاً : منهجية البحث

##### أ- مشكلة البحث

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الرغوب للمنظمة ، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، كونه يعبر عن ادراك لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة . لذا حدد هذا البحث إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع وبناءً على ذلك جاءت إشكالية البحث مصاغةً بالتساؤلات الآتية:

أ- ما مدى التوجه الاستراتيجي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية ؟

ب- ما نسبة الاداء في مكتب المفتش العام في وزارة الدفاع ؟

ت- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية .

##### ب- أهداف البحث

ان من اهم الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها دراسة علاقة التوجه الاستراتيجي ( الرؤية ، الرسالة، الاهداف ، القيم ) بالاداء المنظمي من خلال ابعاده ( الفاعلية والكفاءة والتاثير والنطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط).

أ- معرفة مستوى التوجه الاستراتيجي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية.

ب- بيان ماهية وطبيعة العلاقة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المنظمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية .

ت- معرفة طبيعة ومستوى الاداء في مكتب المفتش العام في وزارة الدفاع العراقية .



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### ت- أهمية البحث

ان التغييرات التي تحيط بالمؤسسات من كل جانب وفي كل مجال والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من اثراء معرفتهم بمفهوم التوجه الاستراتيجي وابعاده ، الامر الذي قد يساهم في رفع مستوى اداءهم الاداري في هذا الجانب ولهذا سنوضح اهمية الدراسة من خلال جانبين :

الاهمية العلمية: تنبثق الاهمية العلمية من انه يعد دراسة اخرى تضاف الى الدراسات الاكاديمية نظرا الى قلة الدراسات المقدمة في هذا المجال ، فعلى الرغم من توجه عدة ابحاث نحو دراسة هذا الموضوع الا ان التغطية الكافية له مازالت تحتاج الى اثراء وتدخّل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني ، بالإضافة الى حداثة الموضوع في حد ذاته لانه يجمع بين متغيرين ذو اهمية كبيرة في هذا الوقت ، وكذلك بيان تأثير التوجه على اداء وزارة الدفاع.

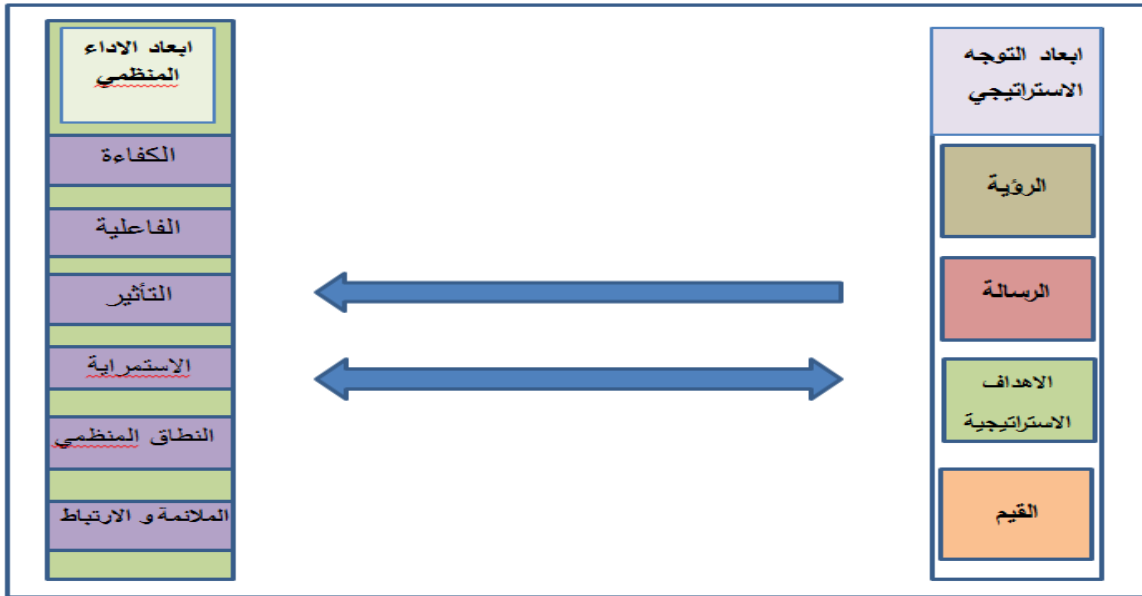
الاهمية العملية : تعد ابعاد التوجه الاستراتيجي من المواضيع الهامة في مجال الاعمال ، حيث نأمل من هذا البحث ان يساهم خاصة من جانبه التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لاطارات العمل للوزارة بمدى اهمية تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم وذلك من خلال تناولنا لأثر التوجه الاستراتيجي على الاداء في مجتمع وعينة البحث.

### ث- مخطط البحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير 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 ابعاد (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف الاستراتيجية، القيم) .

2- المتغير المستجيب (المعتمد): ويتمثل بمؤشرات الاداء المنظمي والمتمثلة بابعاده (الكفاءة ، الفاعلية و التأثير والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط).



تأثير ←

شكل رقم (1-1) مخطط البحث الفرضي

ارتباط ←



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### ج- فرضية البحث الرئيسية

هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده الفرعية مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام / وزارة الدفاع وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و التأثير).

ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة و ابعاد الاداء المنظمي(الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و التأثير).

ت- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية و ابعاد الاداء المنظمي (الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و التأثير).

ث- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين القيم و ابعاد الاداء المنظمي(الكفاءة ، الفاعلية و النطاق المنظمي والاستمرارية والملاءمة والارتباط و التأثير).

### ج- حدود البحث

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

### خ- 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 .  
وفي الجانب التطبيق اعتمد على الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث .

### د- منهج وادوات البحث

تم اعتماد أسلوب البحث الوصفي التحليلي في هذا البحث 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 فضلا عن انسجامه وفكرة الدراسة و فلسفتها 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 ) ، بالإضافة الى استخدام المقابلات الشخصية لدورها في توضيح ابعاد الاستبانة وفقراتها للعينة المبحوثة.

### ذ- الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات ، ومعالجتها على عدد من الأدوات الأساليب 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 .



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

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

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

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

2- الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics

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

هـ - : 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 .

### الفصل الثاني / الجانب النظري

اولا : التوجه الاستراتيجي Strategic Direction

1- مفهوم التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على اداء المنظمات، فهو يؤثر في كيفية تفكير الادارة وعملها، ويركز على المنظمة اولاً، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستعمل هذه المعلومات تانياً لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (جندب، 2013:15).

لذا يعتبر التوجه الاستراتيجي ثمرة للتفكير الاستراتيجي من قبل القائمين في ادارة المؤسسة وهو حاصل اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين اعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المؤسسات الاخرى الناجحة والرائدة في عملها ، والتعرف على افضل الممارسات الادارية ، ونقلها الى العاملين في المؤسسة للاستفادة منها في مجال التطبيق ( الصيرفي ، 2010 : 44\_47 ) و يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها ادارة المنظمة في تحديد اهدافها الاستراتيجية معطية الاولوية لاهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2004: 85\*).

1- أهمية التوجه الاستراتيجي :

اهمية التوجه تتجلى في تحديد الفاعلية وجدية الالتزام بالاطار الفلسفي والاستراتيجي للعمل التخطيطي ، لمجموعة من الاجراءات التنفيذية ، تحدد من خلال التوجهات المطلوب اعتمادها مستمد من المنظور الاستراتيجي المعتمد خلال مرحلة زمنية معين.

حيث اشار ( Lau et al., 2008:766 ) الى عدة نقاط تبين اهمية التوجه السراتيجي منها ما يلي:

1. يقوم التوجه الاستراتيجي على عمق فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة من قبل القائمين على رسم التوجهات للمنظمة، إذ أنه يعتبر أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي.



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

2. شمول التوجه في الفكر الاستراتيجي للاستثمارات المختلفة وتوزيع الموارد المالية ورأس المال الفكري.
3. يكشف التوجه الاستراتيجي عن رغبة المنظمة بقوة المنافسة في السوق وكيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات والمنتجات والأسواق الجديدة .
4. التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب للموارد المالية ورأس المال البشري.

ويذكر (Stonebraker and Liao, 2004: 1044) بأن التوجه الاستراتيجي هو مفهوم ثابت نسبيا في الطبيعة، ويعكس نظرة عامة للمنظمة تجاه بيئتها، ويبين بأن التوجه الاستراتيجي عبارة عن رسم لجدول القرارات التي توجه لتكيف المنظمة مع بيئتها ويشكل أيضا السياسات و الإجراءات الداخلية. بناءً على ما تقدم ترى الباحثة أن هناك علاقة وثيقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والبيئة التي تحيط بها، أي عندما تحدد المنظمة توجهها الاستراتيجي تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر فيها. وإن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي من الخطوات المهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية.

وتكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما انه أداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فإن المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد، بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد توجهها الاستراتيجي. ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة.

ويسهم التوجه الاستراتيجي للمنظمات في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا. إذ إن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (أبو رذن ، 2005: 5).

ولغرض دراسة التوجه الاستراتيجي بشكل أعمق تحاول هذه الدراسة تناول مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساسا لتصور التوجه الاستراتيجي، ويمثابة مسارات يركز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً. ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على هذه المظاهر ومنهم (الخفاجي، 2004: 88) و (ميرخان، 2003: 49) وهذه المظاهر هي:

1. فلسفة إدارة المنظمة: تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).
2. التوجه المنظمي: هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة، ودلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستوافق مع جميع المواقف.
3. العملية الاستراتيجية وعناصرها (صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات، تطوير الملف الذاتي للمنظمة -تحليل البيئة الداخلية للمنظمة- والتي من خلالها تشخيص نقاط القوة والضعف، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة -البيئة العامة والبيئة الخاصة- والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية، اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة، تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد، تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتقنية ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها، تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

4. حركية الاستراتيجية ويتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزا لفهم أوجه اللعبة الاستراتيجية. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

5. مدخل الاختيار ويمكن الاهتداء بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساولين هما : الأول : ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها ؟ والثاني : ما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه ؟ وان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تتصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

6. المجالات المنظمة ويمكن ربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

### 3- أبعاد التوجه الاستراتيجي

أ- الرؤية

ب- يرى (Daft, 2001: 405) أن الرؤية "مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل".

ت- كما أن الرؤية "لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل (ترشد) حركة المنظمات باتجاه معين". فيما يرى (الشعبي، 2004: 89) أنها "توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وإمكاناتها".

ث- ويؤكد كل من (إدريس والنسور، 2005: 9) أن "الرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها.

ج- ومما سبق ترى الدراسة أن الرؤية الاستراتيجية "هي التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها والقدرات الاستراتيجية التي يمتلكها المدير".

ح- وفي إطار عرض خصائص الرؤية الناجحة أكدت الدراسات والبحوث بعض مؤشرات تلك الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في الرؤية المصاغة على نحو فريد، ومن هذه الدراسات والبحوث (الشعبي، 2004: 90) و (بونس، 2002: 76) و (ياسين، 1998: 41) و (Thompson & Strickland, 1996: 46) و

خ- (Wilson, 1992: 24) وهي على النحو الآتي: أن تكون واقعية ممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها، وبعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزمني والالتزام التنظيمي.

د- وأشار البعض من هؤلاء الكتاب والباحثين إلى عدد آخر من الخصائص التي يجب أن تتوافر في الرؤية الاستراتيجية وعلى النحو الآتي: الوضوح، الانسجام، التماسك، قوة الاتصال، المرونة.

عرفت الرؤية على أنها الحالة المثالية المستقبلية المتوقعة لكيان المنظمة العام وانها تمثل صورة ذهنية لحالة المنظمة المتوقعة والتي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً بالاعتماد على التخطيط والإمكانات

(Fitzroy & Hulbert: 2005: 155)

يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية من أهم العناصر والمكونات الرئيسية ومن مرتكزات التغيير الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمات لما له من أهمية في رسم خارطة المستقبلية التي تبني على أساسها هيكلية المنظمة المستقبلية (David, 2006).





## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

وايضا عرفها (مطشر، 2014: 45-46) 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 مايتعلق بالمنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة.

### 2- الرسالة

يؤكد (المعاضبي، 2000: 28) أنها "نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة، فضلاً عن أنها الغاية والمجال والفلسفة الاستراتيجية للمنظمة".

3- فيما يشير (ميرخان، 2003: 62) إلى أن الرسالة هي "سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها"، مستنداً إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة. ويراه (الدوري، 2003: 65) بأنها "دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة"،

4- إذا رسالة المنظمة هي "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتعطي عادةً مدة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية".

5- ويرى (عوض، 2001: 55) أن الرسالة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً.

6- وتمثل الرسالة الواضحة بنظر (الدوري، 2003: 67) مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم، فضلاً عن استعمالها معياراً لتقويم الأداء الكلي للمنظمة".

7- ويؤكد (الشعبي، 2004: 94) أن الرسالة "تحدد أفضل الطرق لاستغلال إمكانيات المنظمة في الاستفادة مما يتيحها البيئة من فرص، وتحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في التفوق على المنافسين".

8- وتشير أبحاث العديد من الكتاب والباحثين ودراساتهم ومنهم (الشعبي، 2004: 94) و (الدوري، 2003: 71) و (العبدلي وآخرون، 1994: 24) و (المغربي، 1999: 79) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الرسالة الجيدة والمصاغة بعناية فائقة تعكس توجهات المنظمة والنشاطات التي تمارسها في سبيل تحقيق تلك التوجهات المتمثلة بالآتي: الوضوح ودقة التعبير، الواقعية والموضوعية، القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات، التكيف مع البيئة.

9- ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف يجب أن تتم صياغتها وفق مجموعة من المعايير تتضمن (حريم، 2003: 75): تاريخ المنظمة، وقدرات / مواطن قوة متميزة لدى المنظمة، والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، وتوافر الموارد المتاحة للمنظمة.

10- ويرى (الدوري، 2003: 71) أن أي تغيير في رسالة المنظمة لا بد أن يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤية الفلسفية العامة لإدارتها ولقدرتها على التعبير عن ثقافتها التنظيمية وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتغير تبعاً للتغيير الحاصل في الرسالة مع قيام الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والأهداف المنشودة. وتحقيقاً للتكامل بين متضمنات التوجه الاستراتيجي سنتناول في المبحث الرابع الأهداف الاستراتيجية التي تمثل الاتجاه الذي يقود إلى الأداء الأفضل.

يتركز مفهوم رسالة المنظمة حول نقطة أساسية وهي بيان الغاية من وجود المنظمة ، وتعد نقطة الانطلاق في تحديد هوية المنظمة وبيان مفردات تمييزها عن غيرها من المنظمات ، وتعد الأساس في تحديد اطر الغايات التي تسعى المنظمات الوصول إليها ، وانها تعتبر مصدراً لانطلاق الأهداف والغايات والسياسات والاستراتيجيات . (David,2006:96)

ويجب ان تكون رسالة المنظمة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، يمكن استذكارها بسهولة، وتعطي تصور واضح عن سبب وجود المنظمة وتكشف عن أهدافها وغاياتها، كما تعتبر دليل الاسترشاد للإدارة والعاملين عند الشروع باتخاذ القرارات الحاسمة المرتبطة بالتوجهات المستقبلية للمنظمة . (الكرخي، 2009: 96)





#### 4- الأهداف الاستراتيجية

تعدّ الأهداف الاستراتيجية إحدى الخصائص المنظرية التي تحظى بأهمية على سواها، وهي أساس ولادة المنظمة ونموها ونضجها واضمحلالها وموتها، وهي من المهام والعناصر الجوهرية التي ينبغي أن لا تغيب عن العقول الاستراتيجية المنظمة والإدارية (الخفاجي، 2004: 93). وقبل البدء بعرض مفهوم الأهداف الاستراتيجية يجب التنويه إلى التداخل في التمييز بينها وبين الغايات، إذ أن البعض من الكتاب والباحثين يستخدم كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته، لذا ارتأينا إعطاء بعض المفاهيم لنميزها عن الأهداف الاستراتيجية.

ويتفق العديد من الكتاب والباحثين (Harvey, 1988: 33). و (الحسيني، 2001: 92) و (الدوري، 2003: 75) على أن الغايات تتصف ببعض الخصائص التي تميزها عن الأهداف الاستراتيجية، وهي: العمومية والشمولية والبعد عن التفاصيل الدقيقة، على العكس من الأهداف الاستراتيجية التي تكون محددة، ولا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع كما هو الحال في الأهداف الاستراتيجية، غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليا، عدم إمكانية قياسها بمعايير محددة، وتبنى على أساس الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة.

وتبرز أهمية الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين (المغربي، 1999: 94) و (السباعي، 2000: 32) و (الدوري، 2003: 76) (ميرخان، 2003: 66) و (حريم، 2003: 76) من خلال جوانب عديدة، أهمها:

1. توفير صورة تفصيلية للتوجه المخطط له، فضلاً عن توفير أساس متين لعملية صنع القرار.
2. تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل فيها.
3. تساهم مع الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال ومستوى الوظائف، وتعدّ مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تكون دليلاً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
4. تساهم في تفويض السلطة، إذ أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام.
5. تساهم في بيان نوعية العلاقات الساندة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها وفي وضع المعايير والمقاييس التي تستعمل في الرقابة وتقويم الأداء.
6. تساهم في تقويم أداء الأفراد، ثمّ الإفادة من التقويم في وضع بعض السياسات مثل (ترقية الأفراد، والنقل، والتدريب، والحوافز، وغيرها)، كما تعدّ أداة تحفز الأفراد نحو المبادرة والإبداع.
7. تحدد الأهداف شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثل. لذا فهي تعدّ مرتكزاً في عملية الصياغة الاستراتيجية.

وتتم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال مساعدة المنظمات على مقارنة جوانب القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات البيئية (الخارجية) سواء الحالية منها أم المتوقعة مستقبلاً، وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي من خلال استعمال تقنية (SWOT) ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، ومن أهم تلك الموارد المعلومات التي أصبحت تشكل مورداً استراتيجياً في الوقت الحاضر.

ويتفق العديد من الكتاب والباحثين (المغربي، 1999: 98) و (الحسيني، 2000: 56) (ميرخان، 2003: 86) و (حريم، 2003: 84) على أن هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب اعتمادها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي:

1. القابلية للقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان لكي يمكن التحقق من الوصول إليها وإن كانت بعض الأهداف يصعب قياسها كميّاً كالرضا الوظيفي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب أن لا يثني من عزم المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
2. الوضوح والسهولة والقابلية للفهم: أي أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع في المنظمة.



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

3. الموضوعية والواقعية: أي تكون قابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص أو المصالح الفردية، فتراعي الأهداف الاستراتيجية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المنظمة بالتنسيق مع مصالح البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.
  4. مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء الوظائف لوضوح الأهداف وفهمها والاشتراك في وضعها من قبل الجميع.
  5. الانسجام والترابط بين الأهداف: أي لا تكون متعارضة ولا سيما بين الهدف الرئيس والأهداف الفرعية بحيث تمثل سلسلة منسجمة تقود المنظمة بمختلف جهودها إلى تحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي إلى تحقيق رسالتها.
  6. العمومية والشمولية.
  7. أن يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها.
  8. أن تكون موثقة ومكتوبة ومحددة الإنجاز خلال مدة زمنية في ضوء الموارد المتاحة.
  9. الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا.
- تعتبر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات عملية مهمة ودقيقة ومعقدة ومسؤولة يترتب عليها تحديد الكثير من الإجراءات والليات والكيفيات داخل وخارج المنظمة لان وجود المنظمة مرهون بتحقيق هذه الأهداف ، وتكون هذه الأهداف مرنة وقابلة للتعديل من خلال ايجاد البدائل في حال حدوث تغييرات تعيق تحقيق بعض هذه الأهداف، وهذه كلها مقدمات ضرورية تعتمد في عملية اتخاذ القرار الذي سيرسم ملامح السياسة المستقبلية للمنظمة ، توجد في نظرية المنظمة عدة معايير لتصنيف الأهداف مثل (الزمن ،المستوى التنظيمي، الوظيفة، الموقف ، الامكانات ومخاطر المستقبل على وفق نتائج تحليل swot). (الغرابوي،2009:56).
- فالأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة ، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة تحقيقه دون ان يكون محددًا بأطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ( السكارنة ، 2010: 233 )

### 5- القيم التنظيمية

يعتبر المختصون بعلم ادارة الاعمال القيم التنظيمية حقيقة حتمية الحكم في حياة المنظمات على اختلاف احجامها او نشاطاتها والجهات المرتبطة بها كونها محكومة بمجموعة من العلاقات والضوابط تختلف من ظروف الى اخرى ، ولهذا فان الباحثين اوردوا عدة تعاريف للقيم التنظيمية انها الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك المنظمة ، اذ انها تمثل الالتزامات الاساسية للعاملين تجاه المنظمة .(البدري 2002: 388)، ان القيم التنظيمية هي المعتقدات الملزمة لمن يعتقد بها الى مستوى من التأثير والذي يحدد بموجبة سلوك الفرد.

### ثانيا: الأداء التنظيمي Organizational Performance

#### أ- مفهوم الأداء:

يعتبر الاداء التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي نالت اهتمام الباحثين وقد حاز على أهمية كبيرة لدى المجتمع ،وتبني الأداء بذهنية المنظمة ،وهو الصورة المعبرة عن فكرة التعاون المشترك بين الافراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة تخدم الفرد او المجتمع بصورة عامة ، وهذا ما يتوافق مع توجه الفطرة الانسانية باتجاه العمل الجماعي الذي غالبا ما يكون الزاميا وليس اختيارياً لأنه ضرورة من ضروريات الحفاظ على متطلبات الحياة والوظيفة منها بشكل خاص اذ دأبت البحوث على محاولة رسم صورة الاداء في شتى المجالات والتخصصات المختلفة بهدف الوصول الى الفاعلية والكفاءة والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير، التي تكشف عن واقع المنظمة ومستقبلها ، والتي تسعى اليه المنظمة.



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

أذ عرف الأداء " بأنه المجس الحقيقي الذي يعطي صورة واضحة عن سير الأعمال في المنظمة ويفيد في إجابة عن وجوب إعادة النظر في الرسالة الى أخر حلقة السياسيات والبرامج " (الدوري، 2005: 16) وأشار (Silvi&Callahan,2009:5) الى الاداء على انه " هو المحصلة النهائية التي تمخضت عنها جميع العمليات والاجراءات داخل وخارج المنظمة بالاعتماد على ملكية المنظمة من الموارد مستفيدة من العوامل المؤثرة ايجابياً ومتحدية المؤثرات السلبية مستنيرة برويتها ساعية لتحقيق رسالتها واهدافها المستهدفة "

يتطلب لبلوغ المنظمة لأهدافها سواء إكانت اقتصادية ام اجتماعية إن تضع الخطة والسياسات والبرامج التي تحدد للإدارة كيفية إدارة مواردها بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يبين نسبة تنفيذ الأعمال والصعوبات والمشاكل التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها من خلال نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل .

أذ يمثل الأداء مفهوماً جوهرياً لمنظمات الأعمال بشكل عام ، ولقد تناولت البحوث والدراسات مفهوم الأداء التنظيمي بكثرة ومع ذلك لم تتفق على تحديد مفهوم محدد للأداء والمعايير المعتمدة للقياس في المنظمات جميعها فضلاً عن اعتبار الأداء انعكاساً لسلوك المساهمين في المنظمة، ويرى ان هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء. كما يضيف البعض الى ما سبق الخلاف حول تحديد طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات كإحدى المصاعب التي تواجه الباحثين في قياسهم للأداء وبالتالي في عملية الوصول الى تحديد مفهوم دقيق للأداء (الكيكي، 2006: 35)

وكما وردت في الأدبيات المختلفة ظهرت وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء ولهذا سنلجأ إلى تبويبها، حسب تشابه خصائصها ، لذا يمكن استعراض عدد منها في جدول (12) جدول(12): تعريف الاداء التنظيمي على وفق وجهات نظر الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث	التركيز
- قدرة المنظمة على استعمال مواردها المختلفة لتحقيق أهدافها بطريقة كفوءة.	(Jones,2000)	الموارد
- معرفة المنظمة لمواردها والذي تتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة.	( Schermerho & Gohnfeel ,2000)	
- نتائج الأنشطة التي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المحددة "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة - هو النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة	(Daivd,2001) (Daft ,2004) (Wheelen &Hunger ,2004)	الأهداف
- معضلة تناقض الإنتاجية بمنظور واقعي.	(Jangen, 2005)	
-قدرة المنظمة على التوافق بين العمليات النظامية والمتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار ووفق إستراتيجيتها . -تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق بعض النتائج.	(Turner&Crawford,1994) (Jarad et at,2010)	العمليات
-تعد المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة رضاهم . -تحديد أصحاب المصلحة ، تحسين العمليات الأساسية ، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ، إدارة فاعلة ومنمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين - كيفية إدارة المنظمات بشكل جيد وتقديم القيم للعملاء واصحاب المصلحة الاخرين	(Daft ,1992) (Kotler,2000) (Antony& Bhattacharyya,2010)	أصحاب المصلحة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الموجودة فيه



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### ب- أهمية الأداء المنظمي:

إن أهمية الأداء المنظمي تبرز في كونه الخطوة التي تحدد الموقع الحالي للمنظمة فضلاً عن كونه يكشف عن قابلية المنظمة على تحقيق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجهات المهتمة بالمنظمة أو المستفيدة منها ومنهم الملاك واصحاب الاسهم واصحاب المصالح والمنافسين والموردين وغيرهم ، بوصفه تعبيراً عن المدى الذي تستطيع خلاله المنظمة انجاز اعمالها بنجاح أو تحقق اهدافها بتفوق. (المعموري ، 2001 : 47 )

ويعتقد الباحث أن أهمية الاداء عبارة عن مراحل متسلسلة ،محورها القدرة التي تمتلكها المنظمة في ترجمة انجازاتها من خلال خطوات نسميها اداء المنظمة ، وصورة النتائج لهذه المراحل تكون عنوان النجاح للاداء المنظمي أو العكس .

تبرز أهمية الأداء المنظمي كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ، ومدى اعتقاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة ، أو مدى تطابقها معها ، وإن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسالة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المنظمات من اجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوء ، فضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير ، وكيفية إجراءه في المنظمة (الشيخلي، 2002:98)

ويرى اخر ان أهمية الأداء المنظمي تأتي كونه يعبر عن قابلية المنظمة على ايجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات أصحاب المصالح بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه المنظمات ان تنجز مهمة النجاح وتحقق هدفاً بتفوق ، أي انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها (عبيد ، 2002:56) . وأشار آخر ان يعد الاداء المنظمي مؤشراً جوهرياً في قدرة المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها(الخطيب، 2002:77). ووضح اخر ان الاداء المنظمي يساعد المدراء في تشخيص الاداء الجيد من اجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذ ما بدأ العمل بالتدهور(اللامي ، 2007:101).

وحدد اخر اهمية التعرف على اداء المنظمات بالاتي:(الزبيدي 2010:86)

- 1- مدى مواجهة خطر التحديات البيئية.
  - 2- ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
  - 3- التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.
  - 4- التحقق من التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
  - 5- مناقشة مدى ملاءمة تقسيمات الهيكل التنظيمي في تنفيذ الأهداف.
- و اشار اخر إن لموضوع الأداء أهمية حرجة لاعتبارات كثيرة تتعلق بما يلي :-
- 1- بصفته محورياً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية ، ولعدم توصل الباحثون الى معايير تمكنها من تفسير كل جوانب أداء المنظمة .
  - 2- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين مفهومه ومؤشرات قياسه على وفق تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف الجهات المرتبطة بها .
- وهذا ما يوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها ، وتحديد أهميتها ، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس ، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة (محمد، 2011:33).

وتظهر أهمية الأداء المنظمي بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمات او فشلها ، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم روادا في مجال عملها ، لذا فقد احتل موضوع الأداء المنظمي أهمية كبيرة يمكن ان يستعمل من اجل :-

- 1- توجيه تخصصات الموارد، وتقييم الأداء الإداري.
- 2- مساعدة المدراء في تشخيص الاداء الجيد
- 3- يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار
- 4- ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

- 5-التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات، ومناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ
- 6-الإطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد (Tapinos, Dyso & Medow, 2005 :371) ويعبر (Tuggle,1994) إن التعرف على أداء المنظمة يساعد في تحسين جملة من النواحي هي:
- 1- مدى مواجهة الخطة للمحددات البيئية، ملائمة الإجراءات الإستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
  - 2- التأكد من إن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدا بها .
  - 3- التثبت من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات .
  - 4- منافسة ملائمة وتقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف
  - 5- لاطلاع على معرفة حال المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد. (الجبوري، 2010:81).
- فأهمية الأداء المنظمي كما اشار إليه البعض تأتي في كونه يمثل قدرة المنظمة على خلق النتائج المرغوبة في تحقيق رغبات المستفيدين بوصفه يمثل المدى التي تستطيع فيه المنظمة ان تنجز مهمة بنجاح او تحقق هدفا بتفوق .
- وبناء على متقدم يرى الباحث إن مفهوم وأهمية الأداء المنظمي تنبع من كونه مفهوما واسعا، ويشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح او الفشل، والكفاءة والفاعلية، وما هو مخطط وما هو فعلي كما، ونوعا واستخدام الموارد المتاحة بأسلوب كفوء وفاعل، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ومستوى نجاح المنظمة في السوق الذي تعمل فيه، والنتيجة النهائية لنشاط المنظمة، ومستوى المخرجات بعد إجراء العمليات على مدخلاتها وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، وغيرها من العوامل المرتبطة به لذلك فإن الأداء المنظمي يمثل النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والمواءمة مع البيئة التي يعمل بها وذلك من خلال استعمال المنظمة لمواردها وقابليتها المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وبالتالي استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها المختلفة .
- ت- مؤشرات الأداء (ابعاد الاداء)
- أورد بعض الباحثين ابعاداً للأداء المنظمي وكلاً بحسب رؤيته لأهمية هذه الأبعاد وفقد حدد -18: (2003, Misuraca Gianluca 20) عدد من المؤشرات وهي (المؤشرات المالية، مؤشرات المخرجات، مؤشرات النتائج، مؤشرات التأثير، مؤشرات الارتباط، مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الفاعلية، مؤشرات الاستمرارية).
- وان (Macpherson & Pabari, 2004:8) حدد عدد من الأبعاد وهي (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط/ الملائمة والاستدامة او الاستمرارية)
- وكذلك ذكر (Lemaitre, et al, 2007 :39-42) مؤشرات تختلف نوعاً ما عما ذكر سابقاً وهي (الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المنظمي، الموارد المؤسساتية والخدمات، التطوير المنظمي).
- وبعد الاطلاع على آراء الباحثين، ودراسة الأبعاد التي تناولها ولتحديد الأبعاد التي تنسجم مع هذا البحث فقد تم اختيار الأبعاد الآتية:
- أ- الفاعلية
- يمكن فهم الفاعلية على انها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة بشكل امثل. (حريم وحسن، 2010: 92)
- وعرفت الفاعلية على انها قدرة وقابلية المنظمة على اختيار الأهداف 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)



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### ب- الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها علاقة بين المدخلات والمخرجات ، او هي عبارة عن مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات. (الشماع ،حمود،2009: 339)  
كما وعرفت الكفاءة بأنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم أستثمار الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت. (DaFt,2004: 60)  
وأنها العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس الكفاءة بأحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستثمرة 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 و التحقق من الاهداف المخطط أنجازها (جربوع واعتدال،2005: 118)  
وان أختلاف الأفراد في مستوى كفاءتهم ينعكس بالتالي على مستوى الاداء بحسب مستوى التعليم والخبرة المتراكمة، إذ يزداد أداء الفرد وتحسن كفاءته كلما أزداد تعلمه وخبرته التراكمية على أفترض توفر البيئة المناسبة له. (محمد،2004: 24)

### ج-النطاق المنظمي

يعتبر 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)

ويعتقد الباحث أن نطاق المنظمي له تأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة ويحدد المستويات الإدارية فيه لذلك كلما اتسع نطاق المنظمة أدى إلى تقلص المستويات الإدارية واتجه الهيكل الى الهياكل المرنة وكما ضاق نطاق أدى إلى زيادة عدد المستويات الإدارية واتجه الهيكل الى الهياكل الأقل مرونة .

### ج- الاستمرارية

يمكن تمثيل الاستمرارية على انها القدرة على البقاء 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)

وللمنظمات المستمرة اثر ايجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين واستدامة ادائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الاعمال الخاصة بها . (الكناني ، 2017 : 216-224)

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 اعمالها اليومية، فهي لا تتعلق بالأحداث ذات الاحتمالية القليلة والأثر الكبير فقط وإنما تركز على تحديد وحماية العمليات القيمة.





## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

### هـ - الملاءمة والارتباط

أخذ الفكر الحديث على عاتقه ترسيخ مبدأ الارتباط بين مكونات وجود المنظمات من خلال الربط بين المكون الأول للمنظمة وهو الرسالة والمكونات الأخرى الأهداف والغايات والرؤية الاستراتيجية (المكونات النظرية) مع المكونات ذات البعد الميداني (العملي) كالموارد البشرية والموجودات والعمليات والإجراءات داخل وخارج المنظمة وربط التغيرات بمقاييس التقييم كما في ارتباط الأداء بالأهداف والأهداف بالرسالة والرسالة بالرؤية، وأهداف العاملين بالأهداف الاستراتيجية ومعدلات الأداء. (العيسوي وآخرون ، 2012).

يمكن بعد الملائمة والارتباط أيضاً في تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال وضع استراتيجيات وبرامج عمل ملائمة تتماشى مع مصالح المستفيدين من وجود المؤسسة وإنشاء هذه البرامج يكون من مسؤولية الإدارات العليا متزامنة مع باقي أعضاء المؤسسة في تطبيقها كما ينبغي أن يكون ملائمة وارتباط لأهداف المؤسسة وبرامجها وكافة فعاليتها مع ما تملكه من تخصيصات وموارد وخطط العمل والجدول الزمني (المرجوشي، 2008: 190-191).

### و- التأثير

يمكن من خلال هذا البعد قياس مدى التأثير الذي يمكن للمنظمة أحداثه بالمحيط إذا ان ارتفاع نسبة التأثير مؤشر على الحضور الجيد الذي تسجله المنظمة من خلال أدائها ، وأن علاقة المنظمة بالمحيط علاقة تبادلية فإن المنظمة والمحيط يتبادلون الآثار إذ يؤثر المحيط في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تؤثر في المحيط ، ويمكن التفريق بين نوعين من آثار المنظمة على المحيط وهما آثار اجتماعية و آثار اقتصادية عامة: (العابدي ، 2006 : 105-106).

## الفصل الثالث/ الجانب العملي

### أولاً : عرض وتحليل نتائج التوجه الاستراتيجي

يظهر الجدول رقم ( 3-1 ) ، ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التوجه الاستراتيجي) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (60.72) ، وهي فوق الوسط الفرضي ، ويتسجم جيد في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (8.35) ، (13.75) ، في حين كانت أكبر قيمة من إجابات العينة هي ( 80.00 ) ، واصغر قيمة هي (35.00)، وهذا ما يعكس درجة اهتمام عينة البحث حول التوجه الاستراتيجي في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

#### الجدول رقم ( 3-1 )

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

N = 60

### 1- عرض وتحليل نتائج الرؤية

يظهر الجدول رقم ( 3-2 ) ، ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الرؤية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (58.79) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (50 %) ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (10.09) ، (17.17) في حين كانت أكبر قيمة من إجابات العينة المتفككة حول هذا المتغير هي ( 81.67 ) ، واصغر قيمة هي ( 28.33 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول الرؤية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .





علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي  
[ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

الجدول رقم ( 3-2 )

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

N=60

2- عرض وتحليل نتائج الرسالة

يظهر الجدول رقم (3-3) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 83.33 ) ، واصغر قيمة هي ( 28.33 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول الرسالة في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان 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

N=60

3- عرض وتحليل نتائج القيم التنظيمية

يظهر الجدول رقم ( 4-3 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (القيم التنظيمية) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (56.78) 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 (11.15) ، (19.63) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 86.67 ) ، واصغر قيمة هي ( 30.00 ) ، وهذا يعكس 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

N=60

4- عرض وتحليل نتائج الاهداف

يظهر الجدول رقم ( 5-3 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاهداف)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (65.17) 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 (10.33) ، (15.85) ، في حين كانت أكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 86.67 ) ، واصغر قيمة هي ( 28.33 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول الاهداف في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق



علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي  
[ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

N=60

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاداء المنظمي

يظهر الجدول رقم ( 3-6 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الاداء المنظمي) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (67.02) من أصل ( 100 % ) ، وهي فوق الوسط الفرضي البالغة ( 50 % ) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام جيد في الإجابات ، وتؤكدده قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (10.89) ، (16.25) ، في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 86.45 ) ، واصغر قيمة هي ( 35.81 ) ، وهذا يعكس 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

N=60

1- عرض وتحليل نتائج الكفاءة

يظهر الجدول رقم ( 3-7 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ، وتؤكدده قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (13.32) ، (22.29) ، في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 90.00 ) ، واصغر قيمة هي ( 31.67 ) ، وهذا يعكس 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

N=60

2- عرض وتحليل نتائج الفاعلية

يظهر الجدول رقم ( 3-8 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ، وتؤكدده قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (12.03) ، (19.43) ، في حين كانت اكبر قيمة من اجابات العينة المتفقة حول هذا المتغير هي ( 86.67 ) ، واصغر قيمة هي ( 38.33 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول الفاعلية في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .



علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي  
[ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

N=60

3- عرض وتحليل نتائج الملائمة والارتباط

يظهر الجدول رقم ( 3-9 )، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ) ، واصغر قيمة هي ( 40.00 ) ، وهذا يعكس 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 الملائمة والارتباط

المتغيرات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الملائمة والارتباط	40.00	100.00	68.63	14.03	20.45

N=60

4- عرض وتحليل نتائج الاستمرارية

يظهر الجدول رقم ( 3-10 )، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ) وهذا يعكس 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

N=60

شكل (3-19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجمالي (الاستمرارية)

5- عرض وتحليل نتائج النطاق المنظمي

يظهر الجدول رقم ( 3-11 )، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول النطاق المنظمي في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

N=60

6- وتحليل نتائج التأثير

يظهر الجدول رقم ( 3-12 ) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (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 ) ، وهذا يعكس اهتمام عينة البحث حول التأثير في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

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

N=60

### ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي مع الاداء المنظمي

يسعى هذا الجزء من البحث الى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات ومعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها : هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية للتوجه الاستراتيجي بخطواته الفرعية مع الاداء المنظمي في مكتب المفتش العام / وزارة الدفاع ، والفرضيات المتفرعة منها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) الذي يعد من الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين على مستوى العينة المبحوثة .

1- 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 و متغير 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 ، ونستنتج 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 (3-14).



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

العلاقات المعنوية	الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	التوجه الاستراتيجي	
									العدد	النسبة
100 %	7	.422**	.261*	.328*	.453**	.302*	.450**	.248	معامل الارتباط	الرؤية
		.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).

2- علاقة الرسالة مع الاداء المنظمي

اظهر الجدول (3-15) 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 والاستمرارية 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 و الاداء المنظمي موضح الجدول (3-15) ادناه :

الجدول (3-15) علاقات الارتباط بين الرسالة والاداء المنظمي

العلاقات المعنوية	الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	التوجه الاستراتيجي	
									العدد	النسبة
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) عند مستوى معنوية (0.01)(0.05)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودال ويفسر قوة العلاقة بين القيم التنظيمية والكفاءة، ونستنتج 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 :



علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي  
[ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

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

د . علاقة الأهداف مع الأداء 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 (17-3) يمثل علاقات الارتباط بين الاهداف والاداء المنظمي

العلاقات المعنوية	العدد	الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	التوجه الاستراتيجي	
									معامل الارتباط	مستوى المعنوية
100%	7	.784**	.551**	.680**	.612**	.752**	.597**	.653**	معامل الارتباط	الأهداف
		.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).

هـ . 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 (3-18).



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

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

العلاقات المعنوية	الاداء المنظمي	التأثير	النطاق المنظمي	الاستمرارية	الملائمة والارتباط	الفاعلية	الكفاءة	الاداء المنظمي	التوجه الاستراتيجي	
									العدد	النسبة
100%	7	.707**	.420**	.586**	.598**	.615**	.592**	.622**	معامل الارتباط	0.707
		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	0.000
		دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	القرار	0.000

الجدول من اعداد الباحث

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

(\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0,05).

### الفصل الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان رؤية دائرة المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية نوعاً ما فيها نوع من الوضوح بالنسبة للأفراد والعاملين في الدائرة .
- 2- هناك وضوح نسبي بالنسبة لرسالة الدائرة وللمستويات الادارية والعاملين فيها .
- 3- تعمل دائرة المفتش العام وفق معايير وقيم تنظيمية مستندة الى المعايير الاخلاقية والثقة في التعامل والشفافية في وضوح القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل .
- 4- تضع الدائرة اهدافها في ضل رؤيتها ورسالتها المعلنة الى كافة المستويات والعاملين فيها وتتسم بالوضوح وامكانية التحقق .
- 5- يتسم اداء المنظمة بالكفاءة نوعاً ما لانجاز الاهداف المحدده لها .
- 6- ان الاداء في الدائرة فعالاً بما ينعكس على نتائج الاداء الكلي.
- 7- ان الملائمة والارتباط بين الرؤيا والرسالة والاهداف مع المكونات الاخرى كل الموارد البشرية والموجودات والعمليات والاجراءات جيدة
- 8- ارتفاع نسبة التأثير في الدائرة يمثل على الحضور الجيد الذي تسجله الدائرة من خلال ادائها .
- 9- قدرة الدائرة على الاستمرار والبقاء في تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال مواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية .

#### ثانياً – التوصيات

- 1- تعزيز التوجه الاستراتيجي للدائرة في مجال التنسيق والارتباط بين كل المستويات العاملة في الدائرة بما يخدم في الحد من جرائم الفساد الاداري والمالي لينعكس ايجابياً على مستوى الاداء المنظمي .
- 2- ينبغي وجود رؤية واضحة ومميزة للدائرة وهي بمثابة حجر الزاوية في البناء والتحقيق الاستراتيجية الفاعلة .
- 3- يجب ان تكون رسالة الدائرة دليل لعمل الافراد الاقسام في الدائرة اذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الاهداف التنظيمية الشاملة .
- 4- تعزيز ودعم القيم التنظيمية من خلال تطوير الانظمة الخاصة بها وذلك لتحقيق رضا العاملين لينعكس ايجابياً في سلوكياتهم .
- 5- يجب اعتماد اهداف واقعية وقابلة للتطبيق بما يسهم الطريق للعاملين في الدائرة لتحويلها الى الواقع الفعلي.
- 6- تعزيز الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي الرؤية والرسالة والقيم والاهداف بما يحقق توافقاً في الدائرة بما ينعكس على مستوى الاداء المطلوب .
- 7- العمل على ازالة الحلقات الزائدة لتقليل المستويات الادارية ما يحقق سرعة في انجاز الاداء وتحقيق الاهداف وفق الكلفة المناسبة وباقل المدخلات .





## علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

- 8- 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 .
- 9- الاطلاع على الانظمة الرقابية المتطورة وذلك لكسب خبرات ومهارات جديدة للعاملين في الدائرة مما يجعلها مستمرة والباقية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية

### المصادر

#### أولاً - المصادر العربية

##### أ - الكتب العربية

- i. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- ii. السماك، محمد زهر سعيد (2011) طرق البحث العلمي : اسس وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
- iii. الصيرفي، محمد (2010) ، قياس وتقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع الاسكندرية .
- iv. الكرخي، مجيد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن
- v. الدوري، زكريا مطلق، (2003)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" المكتبة الوطنية، بغداد.
- vi. السكارنة، بلال خلف (2010) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن .
- vii. حريم، حسن، (2010)، أدارة المنظمات منظور كلي، الأصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- viii. الشماع، حمود، خليل محمود خضير كاظم، (2009)، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
- ix. المرجوشي، أيتن، محمود، (2008) ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية " دار النشر للجامعات، القاهرة .
- x. الكنتاني، كامل كاظم، (2017) ، التخطيط الاستراتيجي ، ط1 ، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، العراق.
- xi. العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- xii. ياسين، سعد غالب، (1998) ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان - الأردن.
- xiii. المعاضيدي، معن وعد الله، (2000) ، التوازن الاستراتيجي : المفهوم والخصائص ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (22) ، العدد (62).
- xiv. الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- xv. محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (2004) ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- xvi. عوض، محمد أحمد، (2001) ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
- xvii. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999) ، الإدارة الاستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة .
- xviii. حريم، حسين، (2003) ، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



## علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي [ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

- xix. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (2000) ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان-الأردن.
- xx. عباس خضير الخفاجي ، (2004) ، الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات ، الطبعة الأولى ، الإصدار الأول ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .  
ب- الرسائل والاطاريح العلمية:
- i. 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 .
- ii. مطشر ، اثير ، محمد،(2014)، "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التمريضي" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد.
- iii. الغرباوي، جواد سلمان طاهر،(2009)، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية"، رسالة ماجستير في الدراسات الاستراتيجية قدمت الى مجلس كلية الدفاع الوطني
- iv. المعموري، امال غالب راشد،(2001)، "فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية في شركة صناعة الاصباغ الحديثة"، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
- v. 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
- vi. العابدي ،باسم حاكم ،(2006) ، إعادة هندسة مسار العمليات وتأثير ابعادها على الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- vii. الكيكي ، غانم محمد احمد (2006) ، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي ، دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- viii. الشخلي، زينب يوسف محمد، (2002)، الابعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة تطبيقية في منظمة الصحة العالمية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
- ix. عبيد ، نعم حسين نعمة (2002) ، اثر الاستثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط – رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
- x. الخطيب ، سمير كامل (2002) ، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي- دراسة حالة مع نموذج مقترح ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- xi. اللامي، نادية داخل عناد،(2007)، "العلاقة بين استراتيجية الاعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الاداء المنظمي"، دراسة تشخيصية تحليل لاداء عينة من اعضاء المجالس الإدارية في المصارف الاهلية، بغداد، "رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- xii. الزيدي، بلال كامل، (2010)، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية بالأداء المنظمي . دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- xiii. محمد ،عبدالسلام حسين(2011)، اثر تطبيق اسلوب فرق العمل في تحسين الاداء المنظمي.دراسة استطلاعية لعينة من مدراء وزارة الشباب والرياضة، بحث دبلوم عالي ،كلية تقنية ادارية



علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي  
[ بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام ]

- xiv. الجبوري، خالد ابراهيم (2010)، تأثير ثقافة الجودة في تقييم أداء المنظمة التعليمية، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في كليات هيئة التعليم التقني في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- xv. الخفاجي، عباس خضير، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- xvi. ميرخان، خالد حمد أمين، (2003)، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- xvii. الشعبي، محمد الصغير، (2004)، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- xviii. إدريس، وائل، والنسور، جاسر، (2005)، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية، مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان - الأردن.
- xix. يونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- xx. السبعوي، أحمد يونس، (2000)، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ج - الدوريات والمجلات
- i. البدري، عبد القادر، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بن غازي، ليبيا، بحث منشور في مجلة الإدارة العامة، 2002، المجلد (42) العدد (2)
- ii. 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).
- iii. محمد، حاكم محسن، (2004)، أثر الموقع الجغرافي على كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأظارات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء المجلد (2) العدد (6).



ثانياً: المصادر الأجنبية

- i. Lau, C., Yiu, D, W., Yeung, P., & Lu, Y. (2008). "Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy". Journal of Business Research, 61, 765–777.
- ii. David ,Fred,(2006), "Strategie Management" Concept and Cases"
- iii. Fitzroy ,Peter & Hulbert ,James (2005) "Strategic management" John Wiley & sons , U.S.A.
- iv. 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
- v. Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions, MOEHE Palestine
- vi. Daft,R.(2004).Organization Theory and Design,Eighth Edition,Acid Free Paper in the U.S.A.
- vii. Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions, MOEHE Palestine..
- viii. KnowledgeLeader, (2013), Strategic Control Questionnaire, powerful tools for business risk & internal audit, Protiviti Inc., EOE.
- ix. Silva,P.M.& Callahan,J.L.(2009).in Storberg-Walker,J.(Ed),The epistemology of learning,proceedings of Academy of Human Resource Development, Washington,DC.
- x. Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
- xi. Tapinos E., Dyson R., Medows., (2005) ,the Impact of performance Measurement in Strategic Planning" International Journal of productivity and performance Management vol. 54 No . 516.
- xii. Turner, D.& Crawford, M., (1994), Competence Based Competition, 2nd ed., New York: John Wiley .
- xiii. Stonebraker & Leong, (2004), Operations Strategy Focusing Competitive Excellence, Boston: Allyn and Bacon. .
- xiv. Daft, Richard, L. & Noe, Raymond, A., (2001), Organization Behavior, Harcourt Co., College Publishers.
- xv. Thompson, Jr. Arthur A. & Strickland, III, A. J., (1996), Strategic Management: Concepts and Cases, 9<sup>th</sup>. ed., Irwin, McGraw-Hill, U.S.A.
- xvi. Harvey, F., Donald, (1988), Strategic Management and Business Policy, 2<sup>nd</sup>. ed., Merrill Publishing Columbus, U.S.A



**Research Title: The Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance (Applied research in the Ministry of Defense / Office of the Inspector-General)**

**Abstract**

The aim of the study is to study the relationship between strategic orientation and organizational performance. The strategic direction is the main purpose for which the organization is found. Therefore, it is the main engine for all the activities and tasks that the institution can carry out to achieve its objectives within the environment in which it operates. . The research problem was formed by several questions to determine the level of the strategic direction and the nature of its relationship with organizational performance in the Iraqi Ministry of Defense / Inspector General's Office as the field of application to answer. The sample was selected by a sample of 60 individuals, department managers, And the questionnaire was adopted as a tool to obtain the research data that was prepared based on a number of ready-made measurements after being tested for honesty and consistency. The SPSS program was used in the introduction and analysis of research data. The practical side resulted in a number of results Of which :

- 1) The organization introduced strategic orientation through its mission that it has been made for, although there is no resiliency in its dealing with the surrounding environmental variables to respond to it rapidly. However, the mission was clear to all the staff on all administrative levels, especially the high administration.
- 2) The organization succeeded in dealing according to values such as: justice and encouraging right behaviors to be positively reflected—on behavior level. Accordingly, the hypotheses included in the research were accepted. Therefore, the researcher recommended that the research organization should identify the most important areas in which organizational performance indicators can be strengthened and used in formulating the strategic direction.

**Key words:** Strategic direction, Organizational Performance, efficiency and effectiveness