

دور خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التربية العراقية

م.د. حسين عبد الجبار نجم
وزارة التربية
مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي
Dr_hussein1966@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.6>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/١٤ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/٣ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على "دور خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي" وفق آراء بعض المديرين العاملين في وزارة التربية العراقية، إذ تحددت اشكالية البحث بالتساؤل الرئيس: هل لخطوات الإدارة الاستراتيجية دور في تحسين الأداء المنظمي؟ مما دعا الباحث التوجه الى وزارة التربية العراقية بوصفه ميداناً للبحث، واختيرت عينة بواقع (69) مجيباً من المديرين، باعتماد منهج وصفي تحليلي، واستخدام استبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS.V-25)، ومن ابرز النتائج التي توصل اليه البحث: وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية وتأثير إيجابي ومعنوي بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي، وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية وتأثير إيجابي ومعنوي بين الإدارة الاستراتيجية بخطواتها السبع وتحسين الأداء المنظمي، وقدم الباحث مجموعة من المقترحات أبرزها: زيادة اهتمام المديرين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على خطواته، والتأكيد على تطبيقها في منظمات (تربوية، وتعليمية) لأهميتها في الوصول الى الأهداف المستقبلية التي تتمنى تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: خطوات الإدارة الاستراتيجية، تحسين الأداء المنظمي، وزارة التربية العراقية.



مجلة إقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ١١١-١٣٥

(١١١)

**The role of strategic management steps in improving
organizational performance**
**An exploratory study of the opinions of a sample of principals in the
Iraqi Ministry of Education**

Dr. Hussein Abdul Jabbar Najm

Ministry of Education

Directorate of Institutional Development and Government Coordination

Dr_hussein1966@yahoo.com

Abstract

The current research aims to identify the role of strategic management steps in improving organizational performance from the point of view of some managers working in the Iraqi Ministry of Education, and the research problem is represented by the main question: Do strategic management steps have a role in improving organizational performance? Which called the researcher to go to the Iraqi Ministry of Education as a field for research, and a sample of (69) respondents was selected from the managers, by adopting the descriptive analytical approach, and using the questionnaire as a tool for data collection, and processing it through the statistical program (SPSS.V-25), and it was reached A set of results, the most important of which: the existence of a direct and moral relationship and a positive and moral effect between the steps of strategic management and improving organizational performance, and the existence of a direct and moral relationship and a positive and moral impact between strategic management with its seven steps and improving organizational performance. The strategy by identifying its steps and emphasizing its application in their educational and educational organizations because of its importance in reaching the future goals that they wish to achieve.

Key words: Strategic management steps, Improve organizational performance, Iraqi Ministry of Education.

المقدمة:

تعد خطوات الإدارة الاستراتيجية القاعدة الأساس لصياغة الأطر التنظيمية لأي منظمة، وترسم المسار الذي تسترشد به في رحلتها المستقبلية المرجوة، وعن طريق توجهاتها الاستراتيجية تقوم المنظمة بوضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وشاملة، بهدف جعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً غاياتها ومجالات أنشطتها والمستفيدين من هذه الأنشطة التي تقدمها، فضلاً عن التعرف على هيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات والاطر التي تتبعها والتي تحكم اساليب اتخاذ القرار لديها.

وشهدت السنوات الأخيرة حركة واسعة لقياس الأداء المنظمي وتحسينه، ورفع جودته بما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمة، فالأداء المنظمي عندما يتعلق بقياس أداء منظمة حكومية غير هادفة للربح تهدف الى رفع المستوى العلمي لدى الطلبة والمجتمع عامة، فإن هذا المفهوم يرتبط بشكل جوهري بمدى قدرة تلك المنظمة على صياغة استراتيجية طويلة المدى للبدء بتنفيذها ومن ثم مراقبتها وتقييمها.

لذا فإن التعرف على الإدارة الاستراتيجية وخطواتها التي تتبعها وزارة التربية العراقية، سوف يسهم بشكل فاعل في تحقيق رؤى استراتيجية مستقبلية للمنظمة، والذي سينعكس على نحو إيجابي في رفع وتحسين مستوى الأداء المنظمي لديها.

هذا وتضمن البحث أربعة مباحث ضم الأول المنهجية، أما الثاني ضم الإطار النظري لمتغيرات البحث، وتضمن المبحث الثالث الإطار العملي، أما المبحث الرابع عرض أبرز الاستنتاجات، والمقترحات، المتعلقة بالمنظمة.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث:

أولاً: المشكلة:

ما زال العديد من المنظمات الخدمية غير الهادفة للربحية ومنها وزارة التربية العراقية تواجه تحديات في تقديم خدمات ترضي أصحاب المصالح في ضل التطورات الراهنة، مما يقع على عاتق قياداتها الإدارية البحث عن سبل تكيف مع هذه التحديات، عبر تطبيق خطوات استراتيجية تحدد مستقبل المنظمة، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية، بهدف التعرف وكشف الفرص والمخاطر التي تقود المنظمة لتحقيق أهداف مستقبلية تسعى إليها (سعد وناصر، ٢٠١٩: ٨٥).

لذا يسعى بحثنا من خلال التساؤل الرئيس: "هل خطوات الإدارة الاستراتيجية لها دور في تحسين الاداء المنظمي في وزارة التربية العراقية". واستناداً الى مشكلة بحثنا صيغت التساؤلات الآتية:

١. ما مدى وضوح خطوات الإدارة الاستراتيجية لدى المديرين في وزارة التربية العراقية؟
٢. ما هو واقع مقاييس تحسين الاداء المنظمي من وجهة نظر المديرين في الوزارة؟
٣. ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الاداء المنظمي في الوزارة؟
٤. ما مدى تأثير خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المنظمي في الوزارة؟

ثانياً: الأهمية:

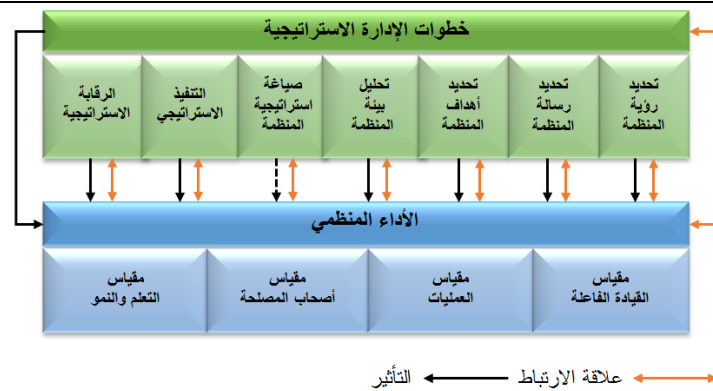
١. تتجسد أهميته من أهمية متغيراته المتمثلة بخطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الاداء المنظمي، إذ ان للربط بين هذين المتغيرين دوراً فاعلاً في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على معاصرة التطورات الجديدة في مجال عمل المنظمة.
٢. إثارة انتباه الإدارة في الوزارة حول هذه الموضوعات بالبحث والتحليل لما يمكن أن تسفر عنه من معطيات تعزز مستويات أدائها، وإعادة النظر في تقديم خدمات عالية الأداء من خلال اعتماد الإدارة الاستراتيجية بالتركيز على خطواتها، بعدها خطوات زاد التركيز عليها في تقييم واقع تمييز المنظمات الخدمية لأنشطتها.
٣. تشخيص نقاط الضعف والعمل على معالجتها، عن طريق تحليل بيئة المنظمة، ومن ثم تحديد نقاط القوة بهدف تعزيزها.
٤. التعرف على مدى اسهام خطوات الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء المنظمي في الوزارة، لغرض توظيف هذه الخطوات في تحسين مستوى التعليم في المجتمع.

ثالثاً: الأهداف:

١. يسعى البحث الحالي الى الأهداف الآتية:
وصف وتشخيص خطوات الإدارة الاستراتيجية ومقاييس الأداء المنظمي في وزارة التربية العراقية.
٢. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي في الوزارة.
٣. بيان مقدار تأثير خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي في الوزارة.
٤. التوصل الى عدداً من الاستنتاجات، التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات، يمكن أن نستفيد منها بمجال تحسين أداء الوزارة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط فرضي لغرض اختبار فرضيات البحث وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين خطوات الإدارة الاستراتيجية والأداء المنظمي في وزارة التربية العراقية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

١. **الفرضية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي في وزارة التربية العراقية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين رؤية المنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- ب. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين رسالة المنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- ت. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أهداف المنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- ث. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تحليل بيئة المنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- ج. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين صياغة استراتيجية المنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- ح. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة وتحسين الأداء المنظمي.
- خ. يوجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الرقابة الإستراتيجية للمنظمة وتحسين الأداء المنظمي.

٢. **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لخطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المنظمي في وزارة التربية العراقية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لرؤية المنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- ب. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لرسالة المنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- ت. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لأهداف المنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- ث. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتحليل البيئي للمنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- ج. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لصياغة استراتيجية المنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- ح. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لتنفيذ استراتيجية المنظمة في تحسين الأداء المنظمي.
- خ. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للرقابة الاستراتيجية للمنظمة في تحسين الأداء المنظمي.

خامساً: المنهج المتبع:

استند البحث في اختبار فرضيته على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة والتأثير بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي من خلال تصميم استبانة اشتملت على المتغيرات الرئيسة والفرعية الخاصة بمتغيرات البحث.

سادساً: حدود البحث:

١. حدوده المكانية: (وزارة التربية العراقية).
٢. الحدود البشرية: عينة تضمنت 69 مجيباً من مديري الأقسام والشعب ومعاونيهم.
٣. الحدود الزمنية: ما بين ٢٠٢٢/٨/١ والى ٢٠٢٢/١١/١.

سابعاً: أسلوب وأدوات تجميع (البيانات، والمعلومات):

استند البحث في تغطيته للجانب النظري على ما اتيح من المصادر العربية والاجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل الجامعية والمجلات والكتب والمؤتمرات ذات الصلة، سواء المتوفرة داخل العراق أو خارجه عن طريق شبكة الانترنت الدولية. في حين أستند البحث على أداة استبانة، لغرض جمع البيانات التي يحتاجها، وتم التأكيد في صياغتها وبناء فقراتها في ضوء ما جاءت به العديد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة، فضلاً عن الاستفادة من وجهات نظر وآراء الخبراء ذوي الاختصاص، نظراً لعدم توفر مقياس جاهز لقياس متغيرات البحث، واعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعتبر ذا مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها

على مستوى محاور الاستبانة والمرتبطة من عبارة (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) والتي حصلت على الاوزان الآتية (1،2،3،4،5) على التوالي.

ثامناً: الصدق الظاهري للاستبانة:

لغرض تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من محكمين ذوي الخبرة والاختصاص للتحقق من وضوح فقراتها ومدى مطابقتها لفرضيات البحث وأهدافه، فضلاً عن قياس ثباتها من خلال استعمال مقياس (Cronbach-Alpha) لتحديد درجة ثبات الاستبانة في هذا البحث، وقد بلغ معامل المقياس المذكور للمتغير المستقل (خطوات الإدارة الاستراتيجية) - (X1) (X21) (0.950)، وللمتغير المعتمد (تحسين الأداء المنظمي) (X22-X33) (0.947) في حين بلغ المقياس الكلي (X1-X33) (0.971) وهي جيدة جداً مقارنة مع (Cronbach-Alpha) الخاصة بالعلوم الإدارية التي حددت (60%).

تاسعاً: أساليب التحليل الاحصائي:

تم اعتماد أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة توجهات البحث الحالي ومتطلبات اختبار فرضياته باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-V.25).

١. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وقوته التفسيرية.
٢. معامل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد معنوية تأثير (متغيراته المستقلة) في (المتغير المعتمد).
٣. اختبار (T): لبيان فاعلية متغيرات البحث والتحقق من معنوية التأثير بين المتغيرات احصائياً.
٤. اختبار (F): للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها احصائياً.
٥. النسبة المئوية، والاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

المحور الأول: خطوات الإدارة الاستراتيجية:

أولاً: المفهوم والتعريف:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الإدارية، وازدادت أهميتها خلال العقود الأخيرة لما لها من دور كبير ورئيس في رسم سياسة المنظمة وأهدافها، وما ينبغي ان تصبح عليه في المستقبل، لذا فإن الوصول الى مفهوم متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية وخطواتها يُعد أمراً صعب المنال كما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية عامة والإدارية خاصة، ومن هذا المنطلق يمكن عرض بعض أفكار وآراء الباحثين المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية. فقد عرفها (Glueck, 1980:6) بأنها مجموعة من القرارات والأعمال التي تفضي إلى تطوير استراتيجية فاعلة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأشار (Wechsler, 1985:33) بأنها تمثل سلسلة من الفعاليات المرتبطة بوضع قرارات خاصة بتعريف رسالة المنظمة وأهدافها وتنفيذ استراتيجياتها البديلة وتقييمها ومن ثم تحديد الخطة المناسبة من أجل إحراز أهداف المنظمة. ويشير (عبدالسلام، ١٩٩٧: ٢٠) الى الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تقوم الإدارة العليا عن طريقها بتحديد الأداء المطلوب والتوجهات طويلة الأجل من خلال تصميم دقيق وتنفيذ مناسب وتقييم مستمر للإستراتيجية الموضوعة.

ويعرفها (Mulcaster, 2009) هي تلك الخطوات التي تنظر خارجياً وداخلياً والى الامام: عندما ينظر خارجياً تعني استكشافات خارج حدود المنظمة لوضع اهداف عملية ومن ثم تحديد

أصحاب المصلحة الرئيسيين ورصد التغيرات البيئية، أما النظر داخلياً فيعني مراجعة هيكل المنظمة وتعزيز أنظمتها بهدف إدارة استثمارات وموارد بشرية وموارد ضرورية أخرى، أما النظر الى الامام فيعني العمل على تنفيذ إستراتيجية وتوفير هيكل وموارد لازمة للوصول الى غايات المنظمة مع بقاء التطلع والسعي نحو التقدم واجراء تعديلات لازمة كلما استوجب الامر (Narikae & Lewa,2017:5).

في حين أشار (Mjaku,2020:915) إلى أن خطوات الإدارة الإستراتيجية تُعرف على أنها عملية التقييم والتخطيط والتنفيذ التي تم إنشاؤها للحفاظ على الميزة التنافسية وتحسينها. وبموجب ما سبق من مفاهيم يمكن استخلاص بعض المراكز الأساسية التي تقوم عليها خطوات الإدارة الاستراتيجية وكالاتي:

١. خطوات شاملة ومستمرة تتعامل مع المنظمة كوحدة متكاملة وليس على جزء معين.
٢. خطوات تتبنى أهداف كلية طويلة الأجل تمثل حصيللة الأهداف الرئيسة لكل أقسام المنظمة.
٣. تساعد على تنفيذ استراتيجيات فاعلة تضمن الاتفاق بين المنظمة وبيئتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. خطوات تتخذ قرارات استراتيجية مستقبلية ترتبط بأحداث تغييرات رئيسة في أنشطة المنظمة تواكب تغييراتها البيئة الخارجية.

ثانياً: الأهمية:

تواجه المنظمات العديد من المخاطر والتهديدات، وتبرز أهمية خطوات الادارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات، عن طريق إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وخططها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على الإظهار عن حاجات المنظمة. ويمكن عرض أهمية خطوات الادارة الاستراتيجية من خلال الآتي: (أيوب وعلوان، ٢٠٠٧: ١٣٠)، (سليطين، ٢٠٠٧: ٢٢) (David,2011:16)

١. تساعد المنظمات على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال استخدام أساليب أكثر منطقية وعملية.
٢. تحديد الاسواق التي ستتعامل معها المنظمة، والاسواق التي يستوجب الدخول اليها مستقبلاً.
٣. تشجع على التفكير المستقبلي، فضلاً عن تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.
٤. المنظمات التي تنفذ خطوات الإدارة الإستراتيجية تكون مربحة وناجحة أكثر من غيرها.
٥. تُعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة، في انتقاء البديل الإستراتيجي الملائم من بين البدائل.
٦. تشجيع الافراد العاملين على العمل بفاعلية واشعارهم بالولاء من خلال تشجيعهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التخيل والتصور ومكافأتهم عن أي اعمال يقومون بها.
٧. تساعد المنظمات على عقد اجتماعات نصف سنوية لمناقشة وتحديث رؤية المنظمة بهدف تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والاستراتيجيات والأهداف والسياسات والأداء.
٨. المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحسن المبيعات والربحية والإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي بدون أنشطة تخطيط منهجية.

٩. تتيح خطوات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة استباقية أكبر في مواجهة رد الفعل المستقبلي، الذي يسمح للمنظمة ببدء الأنشطة والتأثير عليها بدلاً من مجرد الاستجابة لها، وبالتالي ممارسة السيطرة على مصيرها.

١٠. تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن ممارسة خطوات الإدارة الاستراتيجية من المديرين، مما يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، وهذا ينعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

نستنتج مما سبق أن أهمية خطوات الإدارة الاستراتيجية تكمن من خلال تحديد خارطة طريق للمنظمة يسمح لها بتحديد موقعها في المستقبل، ويمنح للمنظمة إمكانية امتلاك طابع تنافسي يحسن من قدرتها على التعامل مع المشكلات وتدعم الأداء وتحقيق نتائج مالية مرضية، فضلاً عن استخدام مواردها البشرية استخداماً فاعلاً يساعدها على استغلال نقاط القوة وتعزيزها وكشف نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

ثالثاً: الخطوات:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد خطوات الإدارة الاستراتيجية، فبعضهم عدها خطوات وآخرين وصفوها بمراحل أو عمليات، والجدول (1) يوضح وجهات نظر الباحثين حول خطوات الإدارة الاستراتيجية دون أن يؤثر ذلك في اتفاقهم على خطوات محددة.

الجدول (1) آراء بعض الباحثين حول تحديد خطوات الإدارة الاستراتيجية

ت	الباحث	تحديد رؤية المنظمة	تحديد رسالة المنظمة	تحديد الأهداف الاستراتيجية	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية	تحليل الثقافة المنظمة	الاختيار الاستراتيجي
1	ياسين، ١٩٩٨		✓	✓	✓				✓	✓
2	سليطين، ٢٠٠٧		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3	تبيدي، ٢٠١٠	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	الطائي، ٢٠١٠	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
5	David, 2011	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6	محمد والنعمي، ٢٠١٢			✓	✓	✓	✓	✓		
7	Maleka, 2014	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
٨	Dess, etal., 2016	✓			✓	✓	✓			
	المجموع	5	5	7	8	7	7	6	2	2

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً للمصادر الواردة فيه.

نلاحظ من الجدول (1) تباين آراء بعض الباحثين حول تحديد خطوات الإدارة الاستراتيجية، إلا أننا نرى أن أغلبهم أوفق وعلى نحو متقارب حول خطوات يرونها أساسية لنجاح الإدارة الاستراتيجية، وبناءً على ما تقدم سيعتمد الباحث الخطوات التي حازت على عدد أوافق أكبر من الباحثين وهي كالتالي:

١. تحديد رؤية المنظمة.

٢. تحديد رسالة المنظمة.

٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
٤. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٥. الصياغة الاستراتيجية.
٦. تنفيذ الاستراتيجية.
٧. الرقابة الإستراتيجية.

١. تحديد رؤية المنظمة:

في بداية وجود أي منظمة هناك فكرة أو رؤية، ويتم وضعها لما تتمنى المنظمة تحقيقه في المستقبل، وأن تحديدها يمثل وجهة نظر مثالية للمنظمة، وتتحول هذه الرؤية الى هيكل وخطط عمل منذ بدايتها ويتم عن طريقها تحديد الأولويات والموارد المناسبة وتحقيق الأهداف (Bańska & Lima,2022:2). والرؤية في منظور معين هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة في المستقبل وهي عبارة موجزة تخاطب الروح والقلب وتركز على الرغبة في التمييز والإبداع، ويشير (Cassar,2010:832) أن بيان رؤية المنظمة يعكس القيم والتطلعات لديهم وينبغي أن تصاغ بلغة مؤثرة عاطفية تجذب وتشد عقول الافراد العاملين وترفع الهمم لديهم لتحقيقها وينبغي أن تكون قابلة للتطبيق وواقعية (آل مريم، ٢٠٠٧: ١٩).

٢. تحديد رسالة المنظمة:

هناك العديد من المفاهيم التي يمكن اعتمادها لتحديد مفهوم دقيق لرسالة المنظمة، فمن وجهة نظر العديد من الباحثين المهتمين بمفهوم رسالة المنظمة، أكدوا بأنها الهوية الفريدة أو الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مبررات وجودها، والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ومنتجاتها وزبائننها وأسواقها، والتي تعكس السبب الحقيقي والجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعية عملياتها وإشكال ممارساتها للجوانب التنظيمية والإدارية كشخصية اعتبارية مختلفة عن غيرها (ياسين، ٢٠١٠: ٤٥). وعرفت الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لجميع قراراتها وجهودها وتغطي مدة زمنية طويلة نسبياً، وتحدد الإطار الأخلاقي والقيم التي تميزها عن منظمات أخرى تعمل في نفس المجال والبيئة (سليطين، ٢٠٠٧: ٣٣).

٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تُعد أهداف المنظمة بشكل عام النتائج النهائية لاي نشاط مخطط له (Wheelen,2018: 429) ويشير (Hill,2015:16) أن الهدف الإستراتيجي هو حالة المستقبل المرغوبة والدقيقة والقابلة للقياس التي تحاول المنظمة تحقيقها. ويرى (جواد، ٢٠١٠: ٢٧) أن الأهداف هي النهايات التي ترغب المنظمات بلوغها، وعن طريق ذلك تحقق رسالتها المطلوبة، وتحقق المخرجات المرغوب بها، عند ذاك يمكن اعتمادها كمقياس لمدى التقدم الذي حققته، عن طريق تنفيذ الخطط المعتمدة، لذلك تُعد الأهداف محطات نهائية لجميع الفعاليات والأنشطة القيادية والإدارية والتخطيطية والرقابية.

٤. تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية:

لابد للمنظمة من معرفة تامة ويقظة بالواقع الذي تعمل فيه على المستوى (الداخلي أو الخارج) ويُعد ذلك مكوناً رئيسياً، لعملية التخطيط الإستراتيجي بما يتيح لها القيام بردود أفعال مناسبة تجاه المتغيرات التي تعمل في كنفها سواء ما يرتبط بنقاط القوة والضعف أو الفرص

والتهديدات (الطائي، ٢٠١٠: ٤٣). إن تعريف مواطن (القوة، والضعف) الداخلية، و(الفرص، والتهديدات) الخارجية، عادةً ما تكون مدعوة باسم تحليل (SWOT) مختصر المصطلحات الآتية (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) وهو التحليل الذي لا يقتصر على تسجيل وصفي بسيط من العوامل (الداخلية والخارجية)، بل يركز هدفه في مساعدة المنظمة لفهم طبيعة قوى التغيير في العمل، فضلاً عن مساعدتها في صياغة الاستراتيجية عن طريق اختيار الاستراتيجية الفاعلة والملائمة من البدائل المتاحة (علي وآخرون، ٢٠٢٠: ١٦٢). إن تحليل (SWOT) يساعد المنظمة لفهم طبيعة اتصالها بالبيئة الخارجية، بعبارة أخرى يتمثل كأسلوب تراه المنظمة مناسب لوصف البيئة المحيطة بها (سليطين، ٢٠٠٧: ٦٦).

٥. صياغة الاستراتيجية:

عبارة عن خطوة تحقق المنظمة عن طريقها حالة من المواءمة والتأثير والتكيف بين بيئاتها الداخلية، والخارجية، من خلال مراعاة التوازن النسبي بين نقاط قوتها ومكامن ضعفها وبين الفرص والتهديدات المحتملة (محمد والنعمي، ٢٠١٢: ١٤٥). ويشير (بن حبتور، ٢٠٠٧: ٨٢) إن صياغة الإستراتيجية تشمل عموم الأنشطة التي تتمثل في (تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والاهداف طويلة الأمد، ودراسة البيئة الخارجية ودراسة الإمكانيات الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة). وذكر (سليطين، ٢٠٠٧: ٢٤) أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات (الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وحدة الاعمال، المستوى الوظيفي).

٦. تنفيذ الاستراتيجية:

بمجرد الانتهاء من خطوة صياغة الإستراتيجية تتوجه الإدارة العليا نحو خطوة التنفيذ وإمكانية الاستجابة مع الإستراتيجية الموضوعية، إذ تعد خطوة التنفيذ في المنظمة من أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب التنفيذ الخاطئ للخطط والإجراءات يؤدي إلى الفشل أما التنفيذ الفعال يفضي إلى إصلاح الأخطاء الواردة في التخطيط غير الصحيح (الرشود، ٢٠٢١: ١٦٣-١٦٤). ويشير كل من (Kosieradzka & Rostek, 2021: 52). أن التنفيذ هو سلسلة من الأنشطة والعمليات المرتبطة بتنظيم بيئة عمل تشغيلية تتطوي على هيكلها التنظيمي، وإجراءات الإدارة العليا، وأنظمة الرقابة، وتوفير الوسائل، والموارد اللازمة. ويذكر (الطائي، ٢٠١٠: ٥٠) ان عملية التنفيذ تتضمن الخطوات الآتية (بلوغ الخطة، إدارة تنفيذ الخطة، الإشراف الفعلي على العمل، مراقبة وتقديم تقارير حول التقدم في الخطة).

٧. الرقابة الاستراتيجية:

هي خطوة مراقبة النتائج المترتبة على المراحل السابقة وقياس الأداء أي انها نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تؤكد على مراقبة وتقويم ممارسات خطوات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي انها تتضمن التأكد من كون العمليات المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (محمد والنعمي، ٢٠١٢: ١٤٥). ويشير (بن حبتور، ٢٠٠٧: ٨٣) أن خطوة التنفيذ تتضمن، مراجعة العوامل الداخلية والخارجية وقياس الأداء ومراجعة النتائج، والتأكد من إن الأداء التنظيمي والفردى يسير نحو الاتجاه الصحيح، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويرى (الطائي، ٢٠١٠: ٥٢) أن الرقابة الاستراتيجية تعرف على أنها مراقبة تطبيق الاستراتيجية واتخاذ إجراءات التصحيح عند الضرورة، لهذا فإن الرقابة تعد عملية منهجية ومنظمة تشمل مستويات ادارية مختلفة في المنظمة.

بموجب ما تم عرضه نستنتج أن خطوات الإدارة الاستراتيجية تُعد من أهم الممارسات لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز على منافسيها، وبموجبها يتم تحديد رؤية ورسالة وأهداف وغايات استراتيجية للمنظمة، وما ترغب أن تحققه في المستقبل، نظراً لأهمية هذه الخطوات ولاسيما في ظل ظروف عدم التأكد البيئي التي تعيشها المنظمة، كما أن هذه الخطوات لها دور كبير في رسم السياسات والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها المنظمة، والأمر الذي سينعكس عملياً على العديد من البيانات.

المحور الثاني: تحسين الأداء المنظمي:

أولاً: المفهوم والتعريف:

يُعد مفهوم الأداء المنظمي من المفاهيم المهمة والجوهرية لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة على حد سواء وأكثرها سعة وشمولاً، فضلاً عن أنه محور مركزي لنجاح وفشل المنظمات، وأهتم العديد من الباحثين بالأداء المنظمي من خلال دراساتهم، فقد عرفه (الشاهر، ٢٠١٣: ١٤١) بأنه الأداء الذي يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها عن طريق استجابتها لمتغيراتها البيئي، وتحقيق نتائج مقبولة تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق مهمتها بنجاح وتفوق. وعرفته (محسن، ٢٠١٨: ١٣٧) هو ذلك النشاط أو العمل الذي تقوم به المنظمة، بهدف استخدام مواردها البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية للوصول إلى أهدافها وغاياتها النهائية. في حين عرفه (عبدالله وكامل، ٢٠١٧: ٦٨) على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليها، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك وجهات نظر وزوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل الجماعي، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المنظمة ككل، وبالتالي يتضح قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المطلوبة.

يمكن تعريف الأداء المنظمي بأنه نتائج عمليات الأفراد العاملين في المنظمة ومدى إسهامهم في أحداث التغيير المطلوب للوصول إلى أهداف وغايات نهائية تم التخطيط لها مسبقاً بهدف تحقيق النجاح والتميز.

ثانياً: الأهمية:

- تبرز أهمية الأداء المنظمي من خلال المؤشرات التي يتيحها للمنظمة وهي موضحة كالاتي:
- (الشاهر، ٢٠١٣: ١٤٣)، (عبدالله وكامل، ٢٠١٧: ٦٩)، (سعد وناصر، ٢٠١٩: ٩٤)
١. يُعبر عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها لبلوغ النتائج المطلوبة.
 ٢. تُعد نتيجة الأداء المنظمي معياراً في تخمين نجاح وفشل المنظمات في سياساتها وخططها الاستراتيجية.
 ٣. يُعد الأداء المنظمي مؤشراً حقيقياً في بيان قدرة المنظمة على استثمار المواد المادية المتاحة لها.
 ٤. قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
 ٥. يُعد أداة توجيه بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
 ٦. يحدد سبل تطوير الأفراد العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم وزيادة مستوى مهاراتهم لدى.
 ٧. يساهم في رفع قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية.
 ٨. يربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي متجهاً نحو تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي.

٩. يسهم في تنمية رأس المال الفكري بالشكل الذي يفضي إلى حفاظ المنظمة على قدرتها وميزتها التنافسية.

١٠. التركيز على الإبداع، والذي ينطوي على الإبداعات الإدارية والتقنية على حدٍ سواء. تكمن أهمية الأداء المنظمي في معاونة المنظمة في عمليات التخطيط وصياغة أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة، فضلاً عن تحديد وتشخيص الأفراد العاملين غير الماهرين بهدف تحديد اساليب تأهيلهم وتدريبهم ودفعهم نحو التعلم والنمو.

ثالثاً: المقاييس:

ذكر عدد من الباحثين مقاييس تحسين الأداء المنظمي وكلاً حسب رؤيته لأهمية هذه المقاييس وما يتوافق مع طبيعة عمل منظمته والجدول (2) يعرض آراء الباحثين حول تحديد هذه المقاييس فقد حدد (سعد وناصر، ٢٠١٩)، مقياس (الكفاءة، الفاعلية، التأثير، الاستمرارية، النطاق المنظمي، الملاءمة والارتباط). في حين حدد (الشاهر، ٢٠١٣) مقياس (الأداء لمالي، أصحاب المصلحة، القيمة المضافة، موارد بشرية، عمليات، تعلم والنمو، التسويق)، أما (Caluwe, 2013) فقد حدد مقياس (رضا وظيفي، موارد تنظيمية، ثقافة منظمية، القيادة الفاعلة) وأتفق كل من (عبدالله وكامل، ٢٠١٧) و(جابر وآخرون، ٢٠١٩) على مقياس (الأداء المالي، أصحاب المصلحة، العمليات، التعلم والنمو).

أما في بحثنا فقد تم تحديد مقاييس تحسين الأداء المنظمي بـ(القيادة الفاعلة، العمليات، أصحاب المصلحة، التعلم والنمو)، بما يتوافق مع طبيعة وعمل المنظمة المبحوثة، والآتي توضيح مختصر لهذه المقاييس:

١. مقياس القيادة الفاعلة:

تعد القيادة من أهم مستويات المنظمة وليس فقط في أعلى هرم بالمنظمة، ويمكن للقيادة الجيدة إشراك الأفراد العاملين من أجل الاستخدام الأمثل لمهاراتهم في الإدارة للوصول لحل المشكلات والتخطيط الجيد في المنظمة (Muralidharan, 2021:315). والقيادة الفاعلة تتعلق بالمنظمة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، وتكون المنظمة متميزة ضمن نظامها البيئي باعدها أنموذج يحتذى به وليس من المنظور التقليدي لفريق عالي المستوى يعمل على إدارة المنظمة، وتركز المنظمة التي تسعى إلى تحقيق النجاح على الأنشطة الآتية: (EFQM, 2021:13) (توجيه الثقافة المنظمة ورعاية القيم، العمل على تهيئة الظروف بهدف التغيير، تمكين الابتكار والإبداع، توحيد الصفوف لتحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية).

٢. مقياس العمليات:

يُعد مقياس العمليات من المحاور الرئيسة للمنظمة والتي عن طريقها تتمكن من السيطرة على مواردها المتاحة واستخدامها أمثل استخدام، ويركز هذا المقياس على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن (عاصي، ٢٠٢١: ٩). والعامل الرئيس في نجاح أية منظمة هو إمكانية في قياس أداء عملياتها، إذ إن التغذية الراجعة لأداء العمليات تسمح للإدارة بتحديد مدى تحقيق المعايير والأهداف المحددة، وإذا لم يتحقق ذلك لابد للإدارة أن تقوم بأجراء تعديلات لازمة لتحسين الأداء، وأن عدم وجود مقياس مناسب للأداء لا يستطيع المديرين من تحديد مستوى أداء عمليات المنظمة، ومقارنته مع أداء المنافسين لها. (الشاهر، ٢٠١٣: ١٦٨).

٣. مقياس أصحاب المصلحة:

ويقصد به (شخص أو مجموعة) لها مصلحة في نجاح المنظمة، وهذا المدخل مبني على مقاييس قادرة على تفسير العوامل غير الملموسة بوصفها علاقات الافراد العاملين والابتكارات (هويري، ٢٠٢١: ٦٨). وتساعد هذه المقاييس في معرفة إمكانية المنظمة وقدراتها في جذب الافراد العاملين والمجهزين والإفادة من إسهاماتهم والحصول على الأرباح منهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن على المنظمة تقديم الحوافز للأفراد العاملين والمجهزين للاستمرار بالحصول على عطاءاتهم، وعلى المنظمة أن تضع إطاراً لتصميم وتنفيذ العمليات التي تعتمد على مشورة الافراد العاملين لكي يشعروا بأنهم يسهمون في تنفيذ القرار (Fred,2005:3).

٤. مقياس التعلم والنمو:

يمثل هذا المقياس البنية الجوهرية لنجاح المنظمة، إذ يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارة والكفاءة لدى الافراد العاملين بالمنظمة، مما يمكنها من أن تتعامل مع عمليات التحديث التي تتم في عمليات التشغيل الداخلية (عبدالله وكامل، ٢٠١٧: ٧١). ويعتمد هذا المقياس على ثلاثة مبادئ رئيسية: (الأفراد العاملين، والنظام، والإجراءات التنظيمية) وينبغي أن يعمل المديرين على تطوير وتحديث هذه المبادئ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الشاهر، ٢٠١٣: ١٧١). قيل الكثير بشأن أهمية العنصر البشري وقيمه لدى منظمات الأعمال، لأن الأفراد العاملين في المنظمة يمثلون أهم المصادر التي تفتنيها المنظمة، فهم الذين يبنونها ويساهمون في نموها ونجاحها (السباعي، ٢٠١١: ٢٩). وعلى الرغم من كثرة المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس الأداء إلا أن هذه المقاييس وبطبيعة الحال تتباين من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر باختلاف عمل وطبيعة المنظمة (Ivancevich,2002:36).

المبحث الثالث: الإطار العملي:

يعرض البحث الحالي وصف وتشخيص إجابات الافراد المبحوثين ومناقشتها، ومن ثم عرض نتائج اختبار فرضياته، للتحقق من سريان مخططة الفرضي باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS-V:25).

أولاً: وصف عينة البحث وتشخيصها:

١. العمر: يشير الى مستوى النضج والمعرفة بالعمل وكانت أكبر فئة (46-55) بنسبة (30.43%) وهذا يمكنهم من التعامل مع استمارة الاستبانة بنحو صحيح ودقيق.
٢. الخدمة: الخدمة الطويلة لها دور كبير لتراكم الخبرة وكانت أكبر فئة (11-15%) بنسبة (31.90%).
٣. التحصيل الدراسي: يعد مؤشر في مجال الاختبار لشاغلي الوظائف المتقدمة وتصدرت فئة حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (43.47%) وتلتها فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة (21.73%) ثم الدبلوم العال بنسبة (14.50%) ومن بعدها الدكتوراه بنسبة (11.60%).
٤. المنصب الوظيفي: إن نسبة شاغلي منصب معاون رئيس قسم (31.90%) ومن ثم شاغلي مدير شعبة (30.43%) وبعدها منصب رئيس قسم (24.46%) واخيراً معاون مدير عام (13.03%).

الجدول (2) خصائص أفراد العينة المبحوثة

العمر									
25 سنة فأقل		35-26 سنة		45-36 سنة		55-46 سنة		56 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	2.90	25	36.23	17	24.64	21	30.43	4	5.80
عدد سنوات الخدمة									
10-1 سنوات		15-11 سنة		20-16 سنة		25-21 سنة		26 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	11.60	22	31.90	21	30.43	13	18.84	5	7.23
التحصيل العلمي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	11.60	15	21.73	10	14.50	30	43.47	6	8.70
المنصب الوظيفي									
معاون مدير عام		رئيس قسم		معاون رئيس قسم		مدير شعبة		معاون مدير شعبة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
9	13.03	17	24.64	22	31.90	21	30.43	0	0

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثانياً: وصف اجابات الأفراد المبحوثين ازاء متغيرات البحث وتشخيصها:

١. وصف إجابات الافراد المبحوثين تجاه متغير خطوات الإدارة الاستراتيجية ومناقشتها:

يشير الجدول (3) الى أن النسبة الكلية لاتفاق الافراد المبحوثين تجاه متغير خطوات الإدارة الاستراتيجية (X1-X21)، بلغت (52.25%) ونسبة المحايد (27.37%) ونسب عدم الاتفاق (20.38%) وبوسط حسابي اجمالي (3.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث البالغ (3) وانحراف معياري (1.02)، ويمكن تفسير ذلك بأن الافراد المبحوثين لديهم إدراك مقبول على مستوى الفقرات كافة التي تصف خطوات الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل). وحصلت خطوة (صياغة الاستراتيجية) (X13-X15) أعلى نسب اتفاق من بين خطوات الإدارة الاستراتيجية، إذ بلغت (59.4%) أما نسب المحايد (22.3%) ونسب عدم الاتفاق (18.3%) وبوسط حسابي اجمالي مقداره (3.53) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.03)، ويمكن تفسير ذلك بأن الافراد المبحوثين يدركون أهمية صياغة الاستراتيجية ويرون أن الإدارة تمتلك خبرة مقبولة لخطوة الصياغة لدى منظماتهم. في حين حصلت خطوة (تحليل بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)) (X10-X12) أقل نسبة اتفاق إذ بلغت (43.4%) وكانت نسب المحايد (30.4%) أما نسب عدم الاتفاق (26.2%) من بين خطوات الإدارة الاستراتيجية، بوسط حسابي اجمالي (3.17) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بلغ (1.07)، مما يعطي دلالة أولية على وجود قصور في إدراك عملية تحديد مواطن (قوة وضعف، وفرص وتهديدات) المنظمة التي تواجهها.

الجدول (3) وصف خطوات الإدارة الاستراتيجية وتشخيصها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاستجابة			خطوات الإدارة الاستراتيجية
			(لا أتفق بشدة، لا أتفق) %	محايد %	(أتفق بشدة، أتفق) %	
الرابعة	1.08	3.40	24.2	19.8	56.0	تحديد رؤية المنظمة
الثانية	0.96	3.46	15.9	27.2	56.9	تحديد رسالة المنظمة
الخامسة	1.00	3.35	18.8	31.5	49.7	تحديد الأهداف الاستراتيجية
السابعة	1.07	3.17	26.2	30.4	43.4	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الأولى	1.03	3.53	18.3	22.3	59.4	صياغة الاستراتيجية
الثالثة	0.95	3.42	15.9	28.6	55.5	تنفيذ الاستراتيجية
السادسة	1.06	3.29	23.3	31.8	44.9	الرقابة الاستراتيجية
-----	1.02	3.37	20.38	27.37	52.25	النسب الكلية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي.

٢. وصف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغير تحسين الأداء المنظمي ومناقشتها:

يشير الجدول (4) أن متغير (الأداء المنظمي) (X22-X33) حقق نسبة اتفاق إجمالية (50.45%) ونسب محايدة (25.8%) ونسب عدم الاتفاق (23.75%) بوسط حسابي إجمالي مقداره (3.32)، وهو أكبر من وسطه الفرضي البالغ (2)، وانحراف معياري مقداره (1.11)، ويدل ذلك أن أفراد العينة لديهم إدراك مقبول على مستوى الفقرات كافة التي تصف متغير (الأداء المنظمي). وحصل (مقياس أصحاب المصلحة) (X28-X30)، على أعلى نسبة اتفاق بلغ (53.6%) وحصلت نسب المحايد (22.7%) ونسب عدم الاتفاق (23.7%) من بين مقاييس الأداء المنظمي، وبوسط حسابي إجمالي مقداره (3.38) وهو أعلى من وسطها الفرضي البالغ (2) وانحراف معياري مقداره (1.07)، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد المبحوثين يسعون إلى تطوير العلاقة مع أصحاب المصلحة وأن كانت بمستويات غير مرتفعة لكنها في الاتجاه الصحيح. في حين حصل (مقياس القيادة الفاعلة) (X22-X24) أقل نسبة اتفاق إذ بلغت (47.8%) والمحايد (25.5%) ونسبة عدم الاتفاق (26.7%) من بين مقاييس الأداء المنظمي، وبوسط حسابي إجمالي (3.25) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) وانحراف معياري بلغ (1.15)، مما يعطي دلالة أولية على سعي الأفراد المبحوثين لامتلاك تصوراً واضحاً عن المسار الاستراتيجي للمنظمة، فضلاً عن محاولة تحفيز العاملين وإشراكهم في حل المشكلات بهدف رفع مستوى الأداء المنظمي.

الجدول (4) وصف مقاييس تحسين الأداء المنظمي وتشخيصها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاستجابة			مقاييس تحسين الأداء المنظمي
			(لا أتفق بشدة، لا أتفق) %	محايد %	(أتفق بشدة، أتفق) %	
الرابعة	1.15	3.25	26.7	25.5	47.8	مقياس القيادة الفاعلة
الثانية	1.13	3.33	23.7	27.5	48.7	مقياس العمليات
الأولى	1.07	3.38	23.7	22.7	53.6	مقياس أصحاب المصلحة
الثالثة	1.09	3.31	20.9	27.5	51.6	مقياس التعلم والنمو
-----	1.11	3.32	23.75	25.8	50.45	النسب الكلية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الإحصائي.

ثالثاً: عرض واختبار نتائج فرضيات الارتباط وتحليلها:

لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (المستقل وخطواته) في (المعتمد ومقاييسه)، استخدم تحليل معامل الارتباط البسيط والمتعدد، وسيتم التحقق من مدى صحة فرضية الارتباط (الأولى) وفرضياتها (المتفرعة) بحسب الفقرات الآتية:

١. الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي على المستوى الكلي:

سيتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على (يوجد ارتباط طردي ومعنوي بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي في وزارة التربية العراقية). ومن خلال نتائج التحليل الواردة بالجدول (5) تبين وجود ارتباط طردية ومعنوية بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي، وأن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.888)، عند مستوى معنوية (0.000). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج أن ثمة مستويات معنوية جيدة جداً من التلازم الإيجابي بين خطوات الإدارة الاستراتيجية والأداء المنظمي، وأنه كلما تم تنفيذ خطوات استراتيجية بدقة وعناية في وزارة التربية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها.

الجدول (5) القيمة الكلية لمعامل الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي

المتغير المستقل	خطوات الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المتغير المعتمد	الأداء المنظمي	0.888	0.000

N = 69 P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الأحصائي.

واستناداً إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي لمتغيرات البحث تقبل (الفرضية الأولى).

٢. الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الجزئي وتحسين الأداء المنظمي:

سيتم في هذه الفقرة اختبار كافة الفرضيات المتفرعة من الفرضية الأولى. بينت النتائج الواردة في الجدول (6) "وجود ارتباط طردي ومعنوي بين خطوات الإدارة الاستراتيجية السبع (على المستوى الجزئي) وتحسين الأداء المنظمي"، وأن قيمة معامل الارتباط بين رؤية المنظمة والأداء المنظمي (0.693)، عند مستوى معنوية (0.000). في حين كانت قيمة معامل الارتباط بين رسالة المنظمة والأداء المنظمي (0.726)، عند مستوى معنوية (0.000). أما قيمة معامل الارتباط بين أهداف المنظمة والأداء المنظمي (0.701)، عند معنوية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين تحليل بيئة المنظمة والأداء المنظمي (0.745)، في مستوى معنوية (0.000)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين صياغة الاستراتيجية والأداء المنظمي (0.743)، بمستوى معنوية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي (0.773)، عند مستوى معنوية (0.000)، وأخيراً بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والأداء المنظمي (0.820)، عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل أن خطوات الإدارة الاستراتيجية لها دوراً فاعلاً في تحسين ورف مستوى الأداء المنظمي في وزارة التربية العراقية.

الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الجزئي والأداء المنظمي

ت	علاقة الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الجزئي) والأداء المنظمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تحديد رؤية المنظمة	0.693	0.000
2	تحديد رسالة المنظمة	0.726	0.000
3	تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.701	0.000

ت	علاقة الارتباط بين خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الجزئي) والأداء المنظمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
٤	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.745	0.000
٥	صياغة الاستراتيجية	0.743	0.000
٦	تنفيذ الاستراتيجية	0.773	0.000
٧	الرقابة الاستراتيجية	0.820	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الاحصائي. $N = 69$ $P \leq 0.05$

واستناداً إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي لمتغيرات البحث تقبل جميع الفرضيات المتوقعة من الفرضية الأولى.

رابعاً: عرض واختبار فرضيات التأثير وتحليلها:

للتعرف على علاقات التأثير للمتغيرين (المستقل وخطواته) في المتغير المعتمد، استعمل تحليل معامل الانحدار (البسيط والمتعدد)، وسيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير (الثانية) والفرضيات المتوقعة منها بحسب الفقرات الآتية:

١. التأثير لخطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي على المستوى الكلي:

سيتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية الثانية: والتي نصت (وجود تأثير ايجابي ومعنوي لخطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المنظمي في وزارة التربية العراقية). إذ بينت نتائج التحليل في الجدول (7)، "وجود تأثير ايجابي معنوي لخطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المنظمي"، بحسب قيمة (F) البالغة (250.868) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها التي بلغت (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، في حين بلغت (t) المحسوبة (15.839) وهي قيمة معنوية وأكبر من الجدولية البالغة (1.997)، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.888) ومستوى المعنوية (Sig) التي بلغت (0.000)، وهي أقل مستوى قيمة المعنوية الافتراضية التي اعتمدها البحث الحالي والبالغة قيمته (0.05) وأن قيمة (R^2) بلغت (0.789) وهي تشير الى أن ما نسبته (78.9%) من التغير الذي يحدث في الاداء المنظمي يمكن أن نعزوه الى خطوات الإدارة الاستراتيجية، كما تشير هذه النتيجة الى أن نسبة التأثير المتبقية التي بلغت قيمتها (21.1%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث، واتفقت نتيجة بحثنا مع دراسة (سعد وناصر، ٢٠١٩).

الجدول (7) القيم الكلية لنتائج اختبار تأثير خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المنظمي

الأداء المنظمي							خطوات الإدارة الاستراتيجية
(β ₁)	(R ²)	اختبار (t)		اختبار (F)			
		(t)	(t)	(Sig)	(F)	(F)	
		الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.888	0.789	1.997	15.839	0.000	3.980	250.868	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الاحصائي. $N = 69$ $d.f = 67.1$

وبناءً على ما تقدم من نتائج اختبار فرضيات التأثير على المستوى الكلي للمتغيرات الرئيسية، تقبل الفرضية الثانية.

٢. التأثير لخطوات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الجزئي في تحسين الاداء المنظمي:

سيتم في هذه الفقرة اختبار الفرضيات المتوقعة من (الفرضية الثانية). إذ اشارت النتائج في الجدول (8)، وجود تأثير ايجابي ومعنوي لخطوات الإدارة الاستراتيجية السبع (على المستوى

الجزئي) في تحسين الأداء المنظمي، وأن قيمة (F) المحسوبة للخطوة الاولى (رؤية المنظمة) (62.041) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.877) وتعد أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.693)، ومستوى المعنوية (Sig) البالغة (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.481) وهي تشير الى أن ما نسبته (48.1 %) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد رؤية استراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (51.9 %) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وإن (F) المحسوبة للخطوة الثانية (تحديد رسالة المنظمة) بلغت (74.608) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (8.638) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.997) وهذا يدل الى معنوية التأثير، ويؤكد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.726)، ومستوى (Sig) (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.527) وهي تشير الى أن ما نسبته (52.7 %) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد رسالة استراتيجية واضحة للمنظمة، والنسبة الباقية (47.3 %) ترجع الى تأثيرات أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

أما الخطوة الثالثة (تحديد أهداف المنظمة) بلغت قيمة (F) المحسوبة (64.667) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) لمحسوبة (8.042) وهي أكبر من الجدولية لها البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.701)، ومستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.491) وهي تشير الى أن ما نسبته (49.1 %) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد اهداف استراتيجية، والنسب المتبقية البالغة (50.9 %) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وبلغت قيم (F) المحسوبة للخطوة الرابعة (تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية) (74.085) وهي أكبر من الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (8.607) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.725)، وأن مستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.525) وهي تشير الى أن ما نسبته (52.5 %) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحليل بيئة المنظمة، والنسب الباقية البالغة (47.5 %) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

والخطوة الخامسة (الصياغة الاستراتيجية) بلغت (F) المحسوبة لها (82.630) أي أكبر من قيمتها الجدولية (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (9.090) وهي أيضاً أكبر من قيمة جدوليتها (1.997) وهذا يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) التي بلغت (0.743)، ومستوى (Sig) (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.552) وهي تشير الى أن ما نسبته (55.2 %) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى صياغة واستراتيجية محكمة، والمتبقي من النسب (44.8 %) ترجع الى عوامل تأثيرية أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

أما قيمة (F) المحسوبة للخطوة السادسة (تنفيذ الاستراتيجية) (99.685) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (9.984) التي

تعد أكبر من القيم الجدولية لها (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) التي بلغت (0.773)، وأن مستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R^2) بلغت (0.598) وهي تشير الى أن ما نسبته (59.8%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تنفيذ إجراء إستراتيجي، والنسبة المتبقية التي بلغت (40.2%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وأخيراً بلغت قيمة (F) المحسوبة للخطوة السابعة (الرقابة الاستراتيجية) (137.853) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وأن قيمة (t) المحسوبة (11.741) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.820)، ومستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R^2) بلغت (0.673) وهي تشير الى أن ما نسبته (67.3%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى رقابة إستراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (32.7%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

الجدول (8) نتائج اختبار تأثير خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الجزئي) في الأداء المنظمي

الأداء المنظمي							خطوات الإدارة الاستراتيجية
(β ₁)	(R ²)	اختبار (t)		اختبار (F)			
		(t)	(t)	(Sig)	(F)	(F)	
		الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
0.888	0.789	1.997	15.839	0.000	3.980	250.868	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الاحصائي. N = 69 d.f = 67.1

وبناءً على ما تقدم من نتائج اختبار فرضيات التأثير على المستوى الكلي للمتغيرات الرئيسة، تقبل الفرضية الثانية.

٣. التأثير لخطوات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الجزئي في تحسين الأداء المنظمي:

سيتم في هذه الفقرة اختبار الفرضيات المتوقعة من (الفرضية الثانية). إذ اشارت النتائج في الجدول (9)، وجود تأثير إيجابي ومعنوي لخطوات الإدارة الاستراتيجية السبع (على المستوى الجزئي) في تحسين الأداء المنظمي، وأن قيمة (F) المحسوبة للخطوة الاولى (رؤية المنظمة) (62.041) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، و أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.877) وتعد أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.693)، ومستوى المعنوية (Sig) البالغة (0.000)، وأن قيمة (R^2) بلغت (0.481) وهي تشير الى أن ما نسبته (48.1%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد رؤية إستراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (51.9%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وإن (F) المحسوبة للخطوة الثانية (تحديد رسالة المنظمة) بلغت (74.608) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (8.638) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.997) وهذا يدل الى معنوية التأثير، ويؤكد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.726)، ومستوى (Sig) (0.000)، وأن قيمة (R^2) بلغت (0.527) وهي تشير الى أن ما نسبته (52.7%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد رسالة إستراتيجية واضحة

للمنظمة، والنسبة الباقية (47.3%) ترجع الى تأثيرات أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

أما الخطوة الثالثة (تحديد أهداف المنظمة) بلغت قيمة (F) المحسوبة (64.667) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) لمحسوبة (8.042) وهي أكبر من الجدولية لها البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.701)، ومستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.491) وهي تشير الى أن ما نسبته (49.1%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحديد اهداف استراتيجية، والنسب المتبقية البالغة (50.9%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وبلغت قيم (F) المحسوبة للخطوة الرابعة (تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية) (74.085) وهي أكبر من الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (8.607) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.725)، وأن مستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.525) وهي تشير الى أن ما نسبته (52.5%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تحليل بيئة المنظمة، والنسب الباقية البالغة (47.5%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

والخطوة الخامسة (الصياغة الاستراتيجية) بلغت (F) المحسوبة لها (82.630) أي أكبر من قيمتها الجدولية (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (9.090) وهي أيضاً أكبر من قيمة جدوليتها (1.997) وهذا يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) التي بلغت (0.743)، ومستوى (Sig) (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.552) وهي تشير الى أن ما نسبته (55.2%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى صياغة واستراتيجية محكمة، والمتبقي من النسب (44.8%) ترجع الى عوامل تأثيرية أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

أما قيمة (F) المحسوبة للخطوة السادسة (تنفيذ الاستراتيجية) (99.685) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وبلغت (t) المحسوبة (9.984) التي تعد أكبر من القيم الجدولية لها (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) التي بلغت (0.773)، وأن مستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.598) وهي تشير الى أن ما نسبته (59.8%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى تنفيذ إجراء إستراتيجي، والنسبة المتبقية التي بلغت (40.2%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الفرضي للبحث.

وأخيراً بلغت قيمة (F) المحسوبة للخطوة السابعة (الرقابة الاستراتيجية) (137.853) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.980) وبدرجتي حرية (67.1)، وأن قيمة (t) المحسوبة (11.741) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (1.997) مما يدل الى معنوية التأثير، ويؤيد ذلك قيمة (β_1) البالغة (0.820)، ومستوى المعنوية (Sig) بلغت (0.000)، وأن قيمة (R2) بلغت (0.673) وهي تشير الى أن ما نسبته (67.3%) من التغير الذي يحدث في الأداء المنظمي يعود الى رقابة استراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (32.7%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج الفرضي للبحث.

الجدول (9) نتائج اختبار تأثير خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الجزئي) في الأداء المنظمي

خطوات الإدارة الاستراتيجية	قيمة (R ²)	قيمة (t)	قيمة (β ₁)	قيمة (F)		قيمة (Sig)
				المحسوبة	الجدولية	
تحديد رؤية المنظمة	0.481	7.877	0.693	62.041	3.980	(0.000)
تحديد رسالة المنظمة	0.527	8.638	0.726	74.608	3.980	(0.000)
تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.491	8.042	0.701	64.667	3.980	(0.000)
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.525	8.607	0.725	74.085	3.980	(0.000)
صياغة الاستراتيجية	0.552	9.090	0.743	82.630	3.980	(0.000)
تنفيذ الاستراتيجية	0.598	9.984	0.773	99.685	3.980	(0.000)
الرقابة الاستراتيجية	0.673	11.741	0.820	137.853	3.980	(0.000)

1.997 = قيمة (t) الجدولية، $P \leq 0.05$ ، $N = 69$ ، $d.f = 67$.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الاحصائي.

واستناداً إلى نتائج تحليل واختبار فرضيات التأثير على (المستوى الجزئي) لمتغيرات البحث تقبل كافة الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات، والمقترحات التي توصلنا إليها بالاستناد على نتائج الجانب العملي للبحث وكما موضح:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف الافراد المبحوثين وتشخيصها تجاه متغيرات البحث:

١. كشفت نتائج وصف وتشخيص الافراد المبحوثين تجاه متغير خطوات الإدارة الاستراتيجية أن المعدل العام لإدراكهم كان مقبول، مما يدل على أن الافراد المبحوثين يسعون الى الاهتمام بخطوات الإدارة الاستراتيجية، وان كانت النسب منخفضة لكنها بالاتجاه الصحيح نوعاً. وتباينت إجابات المبحوثين تجاه خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الجزئي) لكن ليس بنسب كبيرة إذ جاءت خطوة (صياغة الاستراتيجية، وتحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وتنفيذ الاستراتيجية) بنسب متقاربة مع بعضها، أما (الرقابة الاستراتيجية، والتحليل البيئي، وتحديد الأهداف)، جاءت بنسب أخرى تتقارب مع بعضها.

٢. بينت نتائج وصف وتشخيص الافراد المبحوثين تجاه متغير تحسين الأداء المنظمي، أن المعدل العام لإدراكهم كان مقبول، مما يدل على أن الافراد المبحوثين يسعون الى رفع مستوى الأداء المنظمي لديهم عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة، بهدف رفع مستوى أداء منظماتهم بما يخدم جميع أصحاب المصلحة. وتباينت إجاباتهم تجاه مقاييس تحسين الأداء المنظمي، إذ حصل مقياس أصحاب المصلحة على المرتبة الأولى وهذا جيد بالنسبة لمنظمة تربوية وتعليمية غير هادفة للربح، ومقياس أداء العمليات بالمرتبة الثانية، وجاء التعلم والنمو ثالثاً، والمرتبة الأخيرة كان لمقياس القيادة الفاعلة.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بتحليل. علاقة الارتباط بين متغيرات البحث في وزارة التربية العراقية:

١. تحقق وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية بين خطوات الإدارة الاستراتيجية (على المستوى الكلي) وتحسين الأداء المنظمي، وهذا يفسر أن زيادة اهتمام الوزارة بخطوات الإدارة الاستراتيجية سيرفع من مستوى الأداء المنظمي لديها.

٢. تحقق وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين كل خطوة من خطوات الإدارة الاستراتيجية السبع (على المستوى الجزئي) وتحسين الأداء المنظمي، وبالرغم من وجود هذه العلاقة إلا أنها كانت

متباينة، إذ حصلت خطوة الرقابة الاستراتيجية على أعلى علاقة ارتباط، مما يفسر مدى أهمية هذه الخطوة على تحسين الأداء المنظمي، وحصل تنفيذ الإستراتيجية على المرتبة الثانية وهذا يفسر لنا أنه لا يمكن اجراء أي عملية إدارية ترفع من مستوى الأداء المنظمي بدون تنفيذ استراتيجي مُحكم، وجاءت خطوة تحليل بيئة المنظمة (الداخلية، والخارجية) في المرتبة الثالثة، مما يفسر لدينا وجود ارتباط وثيق من خلال تحديد الفرص المتوافرة لمواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمة، أما خطوة صياغة الاستراتيجية حصلت على المرتبة الرابعة، وجاءت خطوة تحديد رسالة للمنظمة خامساً، في حين حصلت على المرتبة السادسة خطوة تحديد اهداف المنظمة، إذ يفسر لنا مدى الارتباط بين وضع الاهداف الإستراتيجية التي ترجو المنظمة إنجازها وبين الأداء المنظمي، حصلت اخيراً خطوة تحديد رؤية. المنظمة على المرتبة السابعة، وهذا يدل على متوسط العلاقة بينها وبين تحسين الأداء المنظمي.

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث في وزارة التربية العراقية:

١. تحقق وجود تأثير ايجابي ومعنوي لجميع خطوات الإدارة الإستراتيجية (على المستوى الكلي) في تحسين الأداء المنظمي وهذا يفسر الى أن افراد العينة في الوزارة يؤكدون إن تطبيق خطوات الإدارة الاستراتيجية له تأثير كبير على رفع مستوى أداء منظماتهم.
٢. تحقق وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين كل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الجزئي في تحسين الأداء المنظمي في الوزارة، وبالرغم من وجود هذا التأثير، إلا انه كان متباين على مستوى الخطوات، إذ حققت أعلى نسبة تأثير وجاءت بالمرتبة الأولى الرقابة الاستراتيجية وهذا يفسر لنا أن خطوة الرقابة تسهم في تحديد الانحرافات من اجل العمل على معالجتها، في حين حقق التنفيذ الإستراتيجي الدرجة الثانية، ويفسر لنا أن تنفيذ خطط استراتيجية تشارك بها المستويات الإدارية كافة، يرفع مستوى الأداء المنظمي في الوزارة، وبالمرتبة الثالثة أتت صياغة. الاستراتيجية.، مما يعني أن الاهتمام بصياغة استراتيجية تشترك جميع اقسام الوزارة بصياغتها يسهم بشكل فاعل في زيادة كفاءة المنظمة، اما المرتبة الرابعة كانت لخطوة تحديد رسالة المنظمة، مما يفسر لنا أن امتلاك رسالة واضحة سينعكس بالإيجابية على الأداء المنظمي في الوزارة، في حين احتلت خطوة تحليل. البيئة المرتبة الخامسة، وجاءت خطوة تحديد الأهداف الإستراتيجية سادساً، من حيث قوة التأثير على الأداء المنظمي، أما المرتبة الأخيرة كانت لخطوة تحديد رؤية المنظمة إذ أن الرؤية الواضحة والاستراتيجية ستسهم حتماً في تحقيق ما تتمنى أن تكون المنظمة عليه مستقبلاً.

رابعاً: المقترحات:

١. في ضوء الاستنتاجات نشير الى بعض المقترحات التي تعزز من الإطار البحثي وكالاتي:
١.زيادة اهتمام المديرين بمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على خطواته والتأكيد على تطبيقها في (المنظمات التربوية والتعليمية) لأهميتها في الوصول الى الأهداف المستقبلية التي تتمنى تحقيقها.
٢. ينبغي على وزارة التربية اشراك جميع المستويات الإدارية عند تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وما هو الهدف من وجودها والغاية التي تعمل من اجلها، وما هي اهم المجالات التي توظفها، لأهميتها الكبيرة في تحسين موقعها التنافسي في قطاعها التعليمي التي تعمل ضمنه، فضلاً عن

- دورها في رفع مستوى رضا عامليها واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف منظماتهم.
٣. ينبغي أن تكون رؤية المنظمة ورسالتها واضحة ومعلنة لجميع الأفراد العاملين في الوزارة، مما يستدعي أن يكون حملات توعية بذلك، لربط أهداف العاملين بأهداف الوزارة.
٤. متابعة جميع التحديثات في مجال صياغة إستراتيجية المنظمة، ومحاولة الاستفادة منها للتكيف مع التحولات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها، مما يضمن تحديث توجهها الاستراتيجي المستقبلي.
٥. تشجيع الإدارة العليا في الوزارة بالاهتمام بتقييم ومتابعة أداء وزارتهم بشكل دوري ومستمر من خلال تبني الإدارة الاستراتيجية والعمل على تنفيذ خطواتها، مما يسهم ذلك في تحسين مستوى ادائها، ويؤشر لدي المستفيدين من خدماتها انطباعات ان الوزارة متميزة في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.
٦. إعداد برامج تدريب للأفراد العاملين في الوزارة للتعرف على كيفية تطبيق خطوات الإدارة الاستراتيجية عبر إقامة ندوات وورش عمل تسهم في زيادة المعرفة لديهم.
٧. دعم وتعزيز التوجه نحو زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين في الوزارة بما يتلاءم مع أهمية العمل والإداء المطلوب، ومواكبة التحديثات والتطورات في هذا المجال على المستوى العالمي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. آل علي، مريم محمد، (٢٠٠٧) "التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة مركز بحوث الشرطة، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ISBN 9789948415374.
٢. أنموذج EFQM، (٢٠٢١)، تتضمن معلومات إضافية حول حالات الاستخدام وإرشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم، الطبعة الثانية المنقحة.
٣. أيوب، تغريد جليل وعلوان، أمل حسن، (٢٠٠٧)، "دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ١، العدد ١٥، ص: ١٢٦-١٥٢.
٤. بن حبتور، عبدالعزيز صالح، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (٢٠١٠)، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان.
٦. جابر وآخرون، (٢٠١٩)، "تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة ISO26000 على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في مصرف الجنوب الإسلامي"، مجلة كلية الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ١، العدد ٢، ص: ٦٠-٣١.
٧. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الرشود، متعب بن محمد، (٢٠١٧)، "نور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ١، العدد 4، ص: ١٦٥-١٨٥.
٩. السباعي، إبراهيم محمد جاسم، (٢٠١١)، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
١٠. سعد، على موات وناصر، محمد جاسم، (٢٠١٩)، "انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الاداء المنظمي: بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / دائرة المفتش العام"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 25، العدد 112، ص: 84-107.
١١. سليطين، سوما علي، (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة تشرين اللاذقية، سوريا.

١٢. الشاهر، علي عبد الفتاح محمود، (٢٠١٣)، "نظام تخطيط موارد المشروع لتعزيز الأداء المنظمي: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
١٣. الطائي، بسام منيب علي محمد، (٢٠١٠)، "إمكانية تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في معالجة معوقات الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية نينوى"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق.
١٤. عاصي، نايف علي، (٢٠٢١)، "القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء المنظمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في كلية العلوم، جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ٢٣-١.
١٥. عبدالسلام، أبو قحف، (١٩٩٧)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٦. عبدالله، حاتم علي وكامل، وسام هاشم، (٢٠١٧)، "أثر موارد إدارة المعرفة في الاداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كمية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٣٩، ص ص: ٨٤-٥٨.
١٧. علي وآخرون، (٢٠٢٠)، "استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي Swot لتقويم الأداء الجامعي"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١، ص ص: ١٦٠-١٧٣.
١٨. محسن، عذراء (٢٠١٨)، "انعكاسات عملية التغيير على تعزيز الاداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٣.
١٩. محمد، سعيد عبدالله والنعمي، مثنى سعد ياسين، (٢٠١٢)، "العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين العدد ١١٠، مجلد ٣٤، ص ص: ١٣٩-١٥٧.
٢٠. هويري، هيمان حجي علي، (٢٠٢١)، "تحليل الفجوة بني الواقع ومتطلبات تطبيق أنموذج التمييز الأوربي EFQM: دراسة مسحية في جامعة نورو الأهلوية / محافظة دهوك"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٢١. ياسين، سعد غالب، (١٩٩٨)، "الإدارة الاستراتيجية"، ط ١، دار اليازوري، للنشر، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

22. Bańska, Weronika Lima, Francisco Arga e, (2022), "Strategic Planning hand book", International Board of Elsa.
23. Caluwe, Chiara De, (2013), "do organizations matter? a multilevel analysis explaining perceptions of organizational performance", Paper presented at the Public Management Research Conference.
24. Cassar, Gavin, (2010). "Are Individuals Entering Self-Employment Overly Optimistic? An Empirical Test of Plans and Projections on Nascent Entrepreneur Expectations", Strategic Management Journal, 31 (8), pp:822-840. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.833>.
25. David, Fred R., (2011), "Strategic management: concepts and cases", 13th ed, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
26. Dess, Gregory. G., McNamara, Gerry., Eisner, Alan B., (2016), "Strategic Management: Text & Cases". 13th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.
27. Glueck, W., (1980), "Business policy & strategic management", Mc Graw- Hill, New York.
28. Hill, C., W., L., (2015), "strategic management theory", 11th ed., CEABAGE Learning, USA
29. Ivancevich, J., (2002), "Human Resource Management", 8th ed., Exclusive Rights by The McGraw-Hill Co., Paniesatus, Inc., New York.
30. Kosieradzka, Anna & Rostek, Katarzyna, (2021), "Process Management & Organizational Process Maturity Economic & Non-Economic Organizations", 1th ed, Palgrave Macmillan, Springer. Nature Switzerland. ISBN 978-3-030-66799-3.
31. Maleka, Stevens, (2014), "Strategic Management Strategic planning process", Conference Paper March 2014, https://www.researchgate.net/publication/273757341_pp:1-29.

32. Mjaku, Gentiana, (2020), "Strategic Management and Strategic Leadership", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 10, Issue 8, August 2020 914 ISSN 2250-3153.pp: 914-918.
33. Muralidharan, K., (2021)," Sustainable Development and Quality of Life Through Lean, Green and Clean Concepts", 1sted, Springer Nature Singapore, ISBN 978-981-16-1834-5.
34. Narikae, P.O., Lewa, P.M., (2017), "The Origins & development of Strategic Management Knowledge: A Historical Perspective", European Journal of Business and Strategic Management ISSN 2518-265X (Online) 2520- 9183 (Print) Vol.2, Issue 6 No.1, pp 1 - 19.
35. Robbins, Fred, (2005), "The future of corporate social responsibility Asian Business and Management", Vol 4, pp: 95 – 115
36. Wechsler. Barton Jay, (1985),"Strategic Management of Public Organizations, Studies of Public Policy Making and Administration in Ohio", Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy Graduate school of the Ohio state University.
37. Wheelen, Th., L.,(2018), "Strategic management and business policy/Globalization, innovation and sustainability", 1st ed, Pearson, USA.

