

UKJAEs

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Ahmed Anmar Shihab, Nassif Mortada Abdel Ghafour & Al-Obaidy Narmeen AbdulRazzaq Saleh. The role of the depth of strategic management in enhancing organizational performance: An exploratory study of decision makers in the plastics company in Baqubah. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (2):113-132.

The role of the depth of strategic management in enhancing organizational performance: An exploratory study of decision makers in the plastics company in Baqubah

Anmar Shihab Ahmed¹, Mortada Abdel Ghafour Nassif², Narmeen AbdulRazzaq Saleh Al-Obaidy³

^{1,2} College of Administration and Economics, Diyala University, Diyala, Iraq

³ College of Administration and Economics, University of Kirkuk, Kirkuk, Iraq

anmarg93@uodiyala.edu.iq¹
murtadhalti@gmail.com²
narmeenalobaidy@gmail.com³

Abstract: The current research aims to diagnose the nature of the relationship between strategic management behavior as an independent variable and the dimensions of organizational performance as a responsive variable, and to identify the role of each of them in achieving the level of performance required for organizations and adapting to rapid environmental changes. The research was applied in the General Plastics Company, and based on the importance of the topic The research and the importance of the research sample and the researched company. The research adopted the descriptive analytical method in completing the research. The research sample was a random sample of (61) individuals from the company's leadership and included (working managers, assistant working managers, department managers, divisional officials) using the questionnaire as the main tool for collecting data. In order to verify the data and choose the hypotheses, many statistical methods were used, including (Cro-Nbach's alpha coefficient, confirmatory factor analysis, simple linear regression, arithmetic mean, and standard deviation). The results were extracted using the computer program (SPAS v,23), and to interpret the theoretical and field aspects, the results were interpreted. The research reached important paragraphs, the most prominent of which is that the behavior of strategic management means the ability of the manager and decision makers to change behavior and adapt to different environments, and to use high flexibility in the face of crises and troubles in order to achieve the goals of the organization. The results of the research reflected a set of recommendations, the most prominent of which is educating the institutional community. In Iraq in general and the city of Baqubah in particular, with modern and contemporary concepts capable of change for the better and better to provide quality service to the citizen.

Keywords: Strategic management, Dimensions of Organizational Performance, Plastics Company in Baqubah.

دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الاداء التنظيمي دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة

م.م انمار شهاب احمد^١، م.م مرتضى عبد الغفور نصيف^٢، الباحثة: نرمين عبد الرزاق صالح العبيدي^٣

^(١,٢) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى، ديالى، العراق

^٣ كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كركوك، كركوك، العراق

المستخلص: هدف البحث الى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستغلاً في دعم الأداء التنظيمي متغيراً مستجيباً في شركة اللدائن في بعقوبة. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة اللدائن في بعقوبة. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجميع البيانات اللازمة للدراسة، إذ بلغ حجم العينة ٦١ فرداً، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. ولقد توصل البحث الى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين في شركة اللدائن في بعقوبة وذلك من حيث الاداء الاداري والاستراتيجي والأداء التنظيمي. فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية نظراً لما له من تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وهذا يتطلب ان يكون الإدارة الاستراتيجية جزءاً من ثقافة المنظمة، ويجب تشكيل وحدة ادارية الاستراتيجية تكون مهمتها توفير المعلومات المطلوبة، ومراقبة التغيرات المؤثرة في أنشطتها.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، الاداء التنظيمي، شركة اللدائن في بعقوبة.

Corresponding Author: E-mail: anmarg93@uodiyala.edu.iq

المقدمة:

يشهد العالم اليوم عدة تغييرات وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية كبيرة، كما أصبحت بيئة الاعمال اكثر تحدياً وتعقيداً، ومن ثم تؤثر هذه التغيرات بشكل عميق على أداء الاقتصادي للدولة بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص، وواكبت هذه التحولات والتغيرات في بيئة الاعمال تحولات جذرية واسعة في المعايير والانماط التي تحكم هذه البيئة وفي ظل ذلك التنافسي الكبير على السوق أضحت المنظمات تبحث عن استحواذ على حصة سوقية لرفع ميزان التنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في انجاز اهدافها، التي تتحقق الا من خلال الأداء العالي.

ان هذه التغيرات المختلفة في المنظمة تحتاج الى أسلوب جديد في الإدارة لو وضعها في اطار متكامل يكون اكثر ابداعاً في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها يحقق الآمال والتطلعات التي تصبو الى تحقيقها، ويرفع كفاءتها ويحسن من أدائها وبلانها حجم التغيرات والتحديات المستقبلية التي تواجهها لقد أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية لا تستطيع التعامل مع التغيرات البيئية ونتيجة لهذه الاحتياجات ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يعتمد على نظريات الطوارئ والتهنية ليلان بين الموارد الطبيعية والاستراتيجية ولتحقق للإدارة العليا الرؤية والمرونة والقدرة على توحيد كافة الموارد والامكانيات لرفع كفاءة الاداء التنظيمي سعياً لتحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية فالإدارة الاستراتيجية يحدد للمنظمات الفرصة والتهديدات ويمنحها فرصة التعامل معهما كما يدعم فيها صياغة السياسات والاستراتيجيات ثم تنفيذها وبما يقودها الى نتائج جوهريّة ونجاح ذي مستوى عال كما يمثل القدرة على التطور الاستراتيجي ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية.

وبأتى في شركة اللدائن في بعقوبة في مقدمة القاعات التي تتأثر بالتحويلات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال واشتداد وتيرة المنافسة وتعدد وتنوع الخدمات ووسائل تقديمها ولان الأداء يعد الركيزة الأساسية في بقاء وتطور شركات وله اثار كبيرة في القطاع المالي والاقتصادي لهذا يأتي التركيز على تحسين الأداء التنظيمي في بيئة معقدة وسريعة التغيير من اهم التحديات التي تواجهها الإدارة العليا الذي يسهم بشكل كبير او باخر في خدمة الاقتصاد الوطني وفي ضوء ما تقدم فان البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل الى كشف عن دور ابعاد الإدارة الاستراتيجية (البعد الاستراتيجي والفكري، البعد التنظيمي الهيكلي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي) في الأداء التنظيمي (الأداء المالي، العملاء، العمليات، التعليم والنمو) في شركة اللدائن في بعقوبة.

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم تغييرات سريعة وديناميكية هائلة ولكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والصعود في ظل هذه التغيرات الكبيرة المتسارعة تسعى جاهدة لامتلاك أداء ريادي يؤهلها لقيادة السوق والحفاظ على او زيادة حصتها السوقية ولكي تكون المنظمة رائدة في السوق يجب ان تمتلك ادارة استراتيجية تمكنها من خلق الملائمة والتوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لأحداث التغيير الاستراتيجي من اجل خلق مستقبل حيوي للمنظمة ويتم ذلك عبر فهم الإدارة الاستراتيجية للأداء التنظيمي كمقدرة جوهريّة تحقق ميزة تنافسية مستدامة حيث لا بد للإدارة اليوم ان يكون ابداعياً ويتمتع بنظرة استباقية للمستقبل وكذلك يتبنى المخاطرة في استقلال الفرص ومتابعة الاستثمارات الكبيرة المتوقعة للمستقبل.

وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو مدى اهتمام الإدارة الاستراتيجية في شركة اللدائن في بعقوبة بالإدارة الاستراتيجية وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق الأداء التنظيمي وعليه تظهر مجموعة من التساؤلات الفرعية :

١. ما مستوى توافر ابعاد الادارة الاستراتيجية في شركة اللدائن في بعقوبة.
٢. ما مستوى ابعاد الأداء التنظيمي في شركة اللدائن في بعقوبة.
٣. ما علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

ثانياً: أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التغييرات التي تتناولها اذا توافر الادارة الاستراتيجية الجيدة ووصول المنظمة للأداء التنظيمي في اعمالها يعد من الأمور البالغة الأهمية وعليه يمكن ان تتجسد أهمية الدراسة الحالية بالاتي :

١. تعد هذه الدراسة اصيلية بعد تأكد الباحث من عدم تناول متغيراتها الادارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي معا مما يبرر تناولها واختبار هذه المتغيرات.
٢. تتناول الدراسة قطاع الصناعة كأحد اهم القطاعات في العالم وهو قطاع تنموي حيوي للاقتصاد العالمي والعراقي خصوصا.
٣. تعتبر هذه الدراسة مصدر للطلبة والمهتمين بالمتغيرات المذكورة في الدراسة.
٤. تمثل هذه الدراسة جهدا متواضعا في رفد المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بالأثرء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

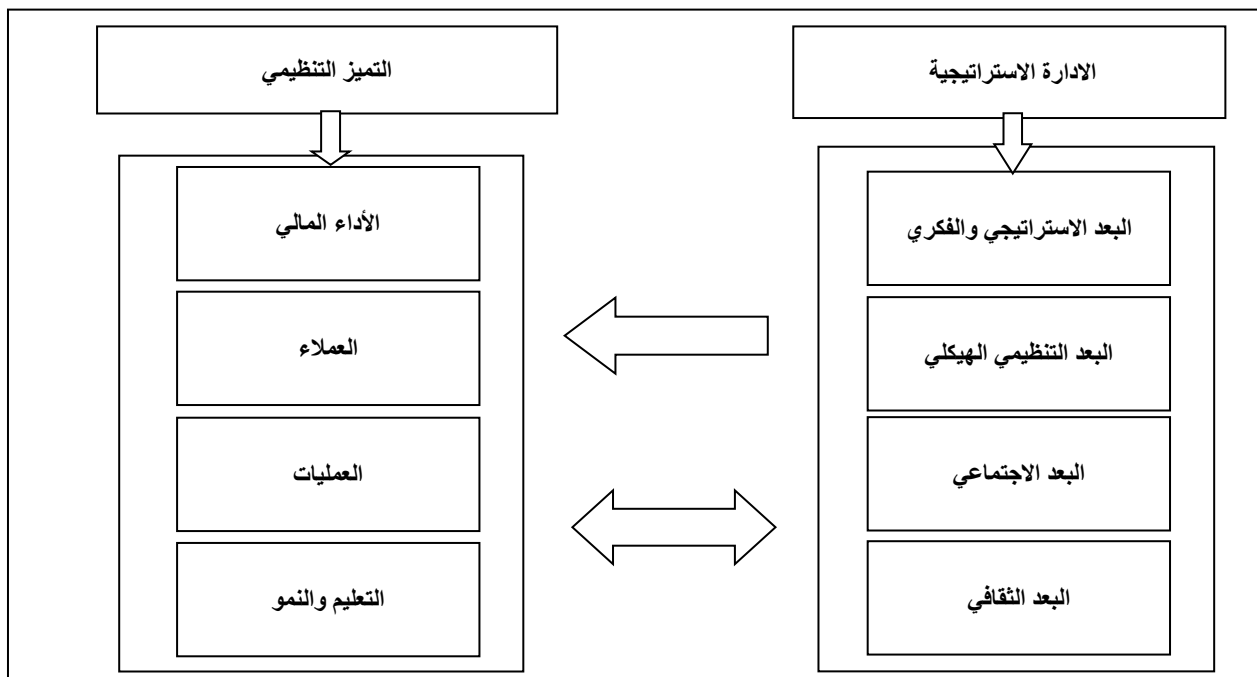
ثالثاً: اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأمور الآتية

١. تناول الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتوضيح مفاهيمها
٢. معرفة مدى تبني شركة اللدائن في بعقوبة لمفاهيم الأداء التنظيمي والادارة الاستراتيجية
٣. اختبار طبيعة العلاقات بين المتغيرات المذكورة انفا
٤. يحاول الباحث تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل اليها من شأنها ان تنهض بواقع المنظمة المبحوثة نحو الأفضل.

رابعاً: نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تطوير مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والمعتد. اذ ان المتغير المستقل هو الادارة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الاستراتيجي والفكري، البعد الاداري، البعد التنظيمي الهيكلي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي) اما المتغير المعتمد فهو بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات، التعليم والنمو).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق ابعاد الاداء التنظيمي وتنطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ١- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والأداء المالي.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والعملاء.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والعمليات.
 - ٤- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والتعلم والنمو.
- الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد أثر معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد الاداء التنظيمي).
 - ١- يوجد أثر معنوي الادارة الاستراتيجية في بعد الأداء المالي.
 - ٢- يوجد أثر معنوي لإدارة الاستراتيجية في بعد العملاء.
 - ٣- يوجد أثر معنوي الإدارة الاستراتيجية في بعد العمليات.
 - ٤- يوجد أثر معنوي الإدارة استراتيجية في بعد التعلم والنمو.

سادساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تمثلت في شركة للدائن في بعقوبة
٢. الحدود الزمانية: تمثلت حدود البحث الزمانية في المدة التي تم فيها وهي من ٢٠٢٤/١/١ إلى ٢٠٢٤/٢/٢٠.
٣. الحدود البشرية: وتمثل اصحاب القرار في الشركة العامة لإنتاج الدائن.

سابعاً: اساليب جمع البيانات وتحليلها

- بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر متمثلة بالمراجع والمصادر من كتب ومجلات ودراسات ودوريات ذو صلة اما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد استخدم الباحث الوسائل الآتية في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.
١. الوثائق والسجلات الخاصة بالمجمع الصناعي في بعقوبة.
 ٢. الاستبانة: الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الباحث في بيانات هذه الدراسة اذ تم اعداد استبانة تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الاجزاء الرئيسية للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
 ٣. صدق الاستبانة وثباتها:
- لقد تم تطوير الدراسة من خلال المرور بالمراحل الآتية:

المرحلة الاولى:

لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على مجموعة من اختصاصات مختلفة من الأكاديميين والمهنيين من اجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وقد عدلت بعض الملاحظات المقترحة بما يتلاءم ومتغيرات البحث.

المرحلة الثانية:

وهي لتأكيد ثبات المقياس اذ تم استخدام مقياس كرونباخ الفا واتضح ان معامل الفا كان (٨٣,٤%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (٨٨,٧%) على مستوى فاعلية سلوكيات الادارة الاستراتيجية (٩٥%) على مستوى ابعاد الاداء التنظيمي "الاداء التنظيمي" وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية.

ويبين الجدول رقم (١) وصف الاستبانة بمحاورها الرئيسية كافة التي وضحت بشكل تفصيلي فقرات متغيرات البحث من متغير مستقل متمثل بسلوكيات الادارة الاستراتيجية بأبعاده (البعد الاستراتيجي والفكري، البعد التنظيمي الهيكلي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي) اما المتغير المعتمد فهو بأبعاده (الأداء المالي، العملاء، العمليات، التعليم والنمو الفردي، والجماعي، التنظيمي، والبيئي) حيث تناولت الاستبانة كما موضح بالجدول (١) عدد عناصر كل بعد وكذلك نسبته وارقام كل بعد ونسبته من مجموع الاستبانة واضيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادر كل متغير من متغيرات البحث.

ثامناً: الوسائل الإحصائية.

- استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:
- ١- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها.
 - ٢- معامل ارتباط بيرسون البسيط لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
 - ٣- معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد.

تاسعاً: وصف مجتمع وعينة البحث

تعرض الباحث عادة معضلة ليست بالهينة فيما يخص عينة مجتمع البحث ولا سيما ان مجتمع البحث وعينته تمثل حقلاً تجريبياً لمتغيرات البحث الأساسية المتعلقة بفروض البحث وأهدافه وأهميته وتمثلت عينة البحث الميدان الذي يمثل النموذج الفكري والتحليلي للبحث، وبناء على ذلك استعرض الباحث الكثير من الأماكن البحثية التي يمكن ان تتلاءم مع مكونات الدراسة ومتغيراتها وارتباطها في اطار البيئة العراقية إذ وجد الباحث ان الشركة العامة لإنتاج اللدائن وتم اختيار عينة العشوائية، للحصول على نتائج علمية دقيقة وقابلة للتحقيق وموثوق بها من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة المتمثل بالشركة العامة لصناعة اللدائن، لقد بلغ حجم مجتمع البحث المتمثل بالشركة العامة للصناعة اللدائن ١٣٠ فرداً على المستوى الكلي للمؤسسة المبحوثة، وتم اختيار حجم عينة من مجموع مجتمع البحث البالغ ٦١ فرداً من اصحاب القرار في الشركة المبحوثة.

تمثل الشركة العامة لصناعة اللدائن موقعا مهماً تبرز منه الية المنهج الفكري للبحث، ولا سيما ان عينة البحث تمثل مجالا للعديد من الاختبارات المتعلقة بفروض البحث، عليه فان الشركة العامة لصناعة اللدائن يمكن ان تتناسب مع مضمون البحث ومتغيراته وعلاقته مع البيئة العراقية. وذلك للأسباب الآتية:

- ١- اهمية الدور الذي تؤديه الشركة العامة لصناعة اللدائن بوصفها من أكبر الشركات الموجودة في المحافظة وتنوع الخطوط الانتاجية فيها.
- ٢- يوجد في الشركة اداري متكامل من حملة الشهادات العليا والاولية مما يجعلها مطابقة لمواصفات عينة البحث.
- ٣- استجابة اصحاب القرار في الشركة بعد الاستشارة للتوصيات ونتائج البحث والعمل بها والالتزام بمخرجاتها.

عاشراً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمنح الامكانية لاستخدام الوصف في تشكيل إطار فكري نظري، ومن خلال المصادر والمراجع التي تتعلق بمشكلة البحث، وكذلك يمكننا من ربط نتائج التحليل الكمي المستخدم للكشف عن العلاقات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي وكذلك يساهم في إعطاء النتائج العلمية الدقيقة للدراسة وتقديم التوصيات المناسبة المبنية على التحليلات الكمية باستخدام الوصف.

المبحث الثاني الإطار النظري

تم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسين هما الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي وابعادهم .

أولاً: مفهوم الادارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى نظام عمليات شامل يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات على أساس تأثير المتغيرات التي تم تحليلها، وتقييم الاستراتيجيات على أساس تحليل تأثير المتغيرات المهمة على الاستراتيجية. وتشمل هذه تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في الأنشطة التجارية.

الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات الإدارية وخطط العمل التي تحدد الاتجاه طويل المدى وتشمل الإدارة الاستراتيجية: المسح البيئي (الداخلي أو الخارجي)، والتخطيط الاستراتيجي (صياغة الخطط الاستراتيجية طويلة المدى)، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة. ولذلك فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية من خلال دراسة نقاط القوة والضعف Case Y A and GoIdman.167.2010.

عملية تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ومن خلالها يمكن رؤية المنطق، وعملية التكامل والترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وممارساتها لتحقيق أهدافها. أهداف تنظيمية. وقد تكون استراتيجية عامة تستخدمها جميع المؤسسات أو قد تكون استراتيجية محددة تتعلق بطبيعة المؤسسة وموقعها التنافسي (زايد: ١٠٥، ٢٠٠٣).

إنها قوة الحياة أو الطاقة التي تلهم الأفراد للعمل بروح جماعية وتوفير الدافع للحياة الفردية. ومن منظور تحمل المسؤولية ورعاية مصالح الآخرين، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مصدر للإلهام والتحفيز". ويحقق الموظفون الأداء من خلال التوجه نحو المعنى المتعالي من خلال الهدف الأعلى والمعنى الأعمق في خدمة المرؤوسين" (العززي: ٢٠١٦، ٢٣).

الإدارة الاستراتيجية (أبو حقف: ٢٠، ٢٠٠٦) هي العملية التي تحدد الإدارة العليا من خلالها التوجه والأداء على المدى الطويل من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجيات القائمة.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية

- تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى اكتساب ميزة على المنافسين، وتقليل تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق، وزيادة وترسيخ الوضع التنافسي القوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وهي تسعى في سبيل ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية: (المنال: ٢٠٠٧، ١٧)
١. يوجد نظام إدارة استراتيجي يتكون من خطوات وإجراءات محددة، ويشعر العاملون بأهمية النهج العملي في حل المشكلات.
 ٢. يسهل عملية الاتصال داخل المنظمة لأن وجود المعيار يوفر رسالة موجزة تساعد في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.
 ٣. القيام باستعدادات النظام الداخلي وتحسين قدرته على مواكبة البيئة الخارجية من خلال تعديل الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد واللوائح وفرق الموظفين.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية

١. إنه يسمح للمنظمات بأن تكون أكثر استباقية بدلاً من رد الفعل في تشكيل المستقبل لأنه يسمح للمنظمات ببدء الأنشطة والتأثير عليها بدلاً من الاستجابة للأنشطة، وبالتالي التحكم في مصيرها (fred;2011,10)
٢. المساهمة في حوكمة أنشطة المنظمة من خلال تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات (Julius; 2014,130)
٣. توفير وترتيب دائم لثلاثة مختلفة ومهمة ومتداخلة وإظهار الحاجة إلى الاستمرارية التي يقوم بها المدبرون والإدارة العليا، وهي القيم التي تتبناها الإدارة العليا والبيئة والموارد كما تركز الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص على الاستفادة من الفرص والحاجة إلى تتبعها للتركيز على الفرص والتهديدات ودراساتها عند ظهورها، (Yakup,Zeynep;2016,42).
٤. يجب دمج تنفيذ السياسات في الهيكل الاجتماعي التنظيمي مع الوضع الداخلي والتوقعات الخارجية Gentiana, 2020, 914
٥. المكونات الحاسمة للنجاح على المستوى التنظيمي nayan, 2021.3 ضرورة لنجاح المنظمات الناشئة في عالم الأعمال، وخاصة تلك التي تعمل في بيئات عمل ديناميكية. ولذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هي أداة فعالة. المنظمات الناشئة لصنع القرار والرصد البيئي وتخطيط السياسات وإدارة المرافق والتكنولوجيا hpraveen,et,al,2020;82
٦. يجعل المديرين أكثر حساسية وإدراكاً لما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية (سلطين: ٢٢، ٢٠٠٨).

ثالثاً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية .

يعرف بأنه عملية ديناميكية تتضمن مجموعة الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إيجاد النظام الاستراتيجي يضبط ويتحكم في الأعمال والأنشطة على مختلف المستويات التنظيمية ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات chi et al 2020. فقد تم الاعتماد على تصنيف Jacobsen Johnsen, 2020 لأبعاد الإدارة الاستراتيجية الذي يتضمن ما يلي:

١. **البعد الاستراتيجي والفكري the strategic and intellectual dimension** يشير إلى درجة تكامل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.
٢. **البعد التنظيمي الهيكلي organizational structural dimension** ويشير إلى درجة التوافق الهيكلي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، إذا تأثر التوافق الهيكلي بنطاق تفضيلات اتخاذ القرار والتركيز ونشر موظفي تكنولوجيا المعلومات.
٣. **البعد الاجتماعي SOCIAL DIMENSION** يعكس حالة التواصل بين قادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل الوحدة التنظيمية والتزامهم بمهام وخطط وأهداف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.
٤. **البعد الثقافي CULTURAL DIMENSION** الإشارة إلى أهمية التنسيق الفكري في القضايا الاستراتيجية بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي لنجاح تخطيط نظم المعلومات

ومن الجدير بالذكر أظهرت نتائج دراسة TASKIN KESKIN 2014، توجد علاقة إيجابية بين التوافق وأداء الأعمال (لـ ١٠٠٠ شركة في أمريكا الشمالية)، وبين الجهات التنظيمية والأنظمة في المنظمة. وركزت دراسة TAWAHA لعام ٢٠١٦ أيضاً على التأثير المالي لأسلوب القيادة. وتشير النتائج إلى أن أسلوب القيادة له تأثير قوي على المواءمة الاستراتيجية على الأداء المالي.

أولاً: مفهوم الاداء التنظيمي:

يمكن تعريف الاداء التنظيمي بأنه "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، لأن السمة الدائمة لعصر اليوم هي أن كل شيء، على جميع المستويات، في جميع الأوقات يتغير، وهو الثابت الوحيد للعصر "المنظمة الذكية في جوهرها الإبداع والابتكار في التغيير والتكيف" (Abdi;2019,33). يمكن تعريف الاداء التنظيمي بأنه "النظام الشامل للسياسات الذي يحكم وينظم عمل المنظمة ويوجه قرارات المسؤولين عن الاداء". والميثاق هو "القيادة الفعالة التي توفر الأساس لتنفيذ الخطط والسياسات، القرارات وقيم العمل والأخلاق هي التي وضعت الأساس والمعايير" (AbduHateef;2010,55) يرى الباحثون أن الاداء التنظيمي هو: التطبيق المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الاداء التشغيلي داخل المنظمة على أساس رضا العملاء وأصحاب المصلحة (مثل المالكين والإدارة والموردين والمجتمع ككل).

ويمكن تفسير الاداء التنظيمي من وجهة نظر الباحث. يمثل الاداء التنظيمي تلك الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة. كما يعرف بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة من الاداء المؤسسي على كافة المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمات أو السلع.

ثانياً: مفهوم الاداء

ولم يتوصل الباحثون والممارسون في مجال إدارة الأعمال بعد إلى اتفاق حول تعريف الاداء، حيث يركز البعض على الجوانب السلوكية، والبعض يركز على الجوانب التنظيمية، والبعض يركز على الجوانب الاستراتيجية. الجانب (العربي، ٢٠١٣، ٤٣). الجزء الأول هو مستوى الاداء ويمكن تحقيق مستويات الاداء التالية (صباح: ٦، ٢٠٠٨)

١. الاداء المتميز، يدل على الاداء المتفوق على المدى الطويل، والذي يتجلى في العقود المريحة والمركز المالي المزدهر
٢. الاداء المتميز يعني أن المؤسسة في طليعة الصناعة التي تنشط فيها، وقبل كل شيء، حصلت على عقود عمل كبيرة، وتمتلك القدرات وتتمتع بوضع نقدي ومالي ممتاز.
٣. أداء جيد جداً مما يدل على استقرار الاداء وتوافر المؤشرات والإمكانات المستقبلية وحسن الوضع المالي
٤. الاداء الجيد، وإظهار الاداء المتفوق على أساس أسعار الصرف السائدة والموازنة بين نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات. الوضع المالي غير مستقر.
٥. الاداء المعتدل يعني أن نقاط الضعف في المنتج تفوق نقاط قوته وأن قاعدة العملاء لا تتمتع بسهولة الوصول إلى رأس المال اللازم للبقاء والنمو.
٦. الاداء الضعيف يشير إلى أداء أقل بكثير من المتوسط، مع وجود نقاط ضعف واضحة في جميع الجوانب، بالإضافة إلى وجود صعوبات جدية في جذب المواهب ومشاكل مالية خطيرة.

ثالثاً: ابعاد الاداء التنظيمي

يعرف الاداء التنظيمي بأنه المنظومة المتكاملة للأنشطة والعمليات في ضوء التفاعل مع الداخلية والخارجية LEBDAOUI 2020, CHETIOUI 2020 لقد تم الاعتماد على دراسة كلا KUMAR MISRA,2020,TUNA,2020 لتصنيف ابعاد الاداء التنظيمي والذي يتضمن ما يلي

١. الاداء المالي FINANCIAL PERFORMANC وهو يعكس نتائج الاستراتيجية الاقتصادية للمنظمة، والتي تقاس بهذه الركيزة بما في ذلك الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، والتدفق النقدي، والقيمة الاقتصادية المضافة..

٢. العملاء CUSTOMERS ويرتبط بمدى قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة لطبيعة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل (QUESSADO et al., 2018)، وإلى المدى الذي تعتمد على مزيج تسويقي موجه نحو العملاء لأن هذه القيمة المضافة تمكن من رضا العملاء ولأنهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على حصة المنظمة في السوق وربحيته.

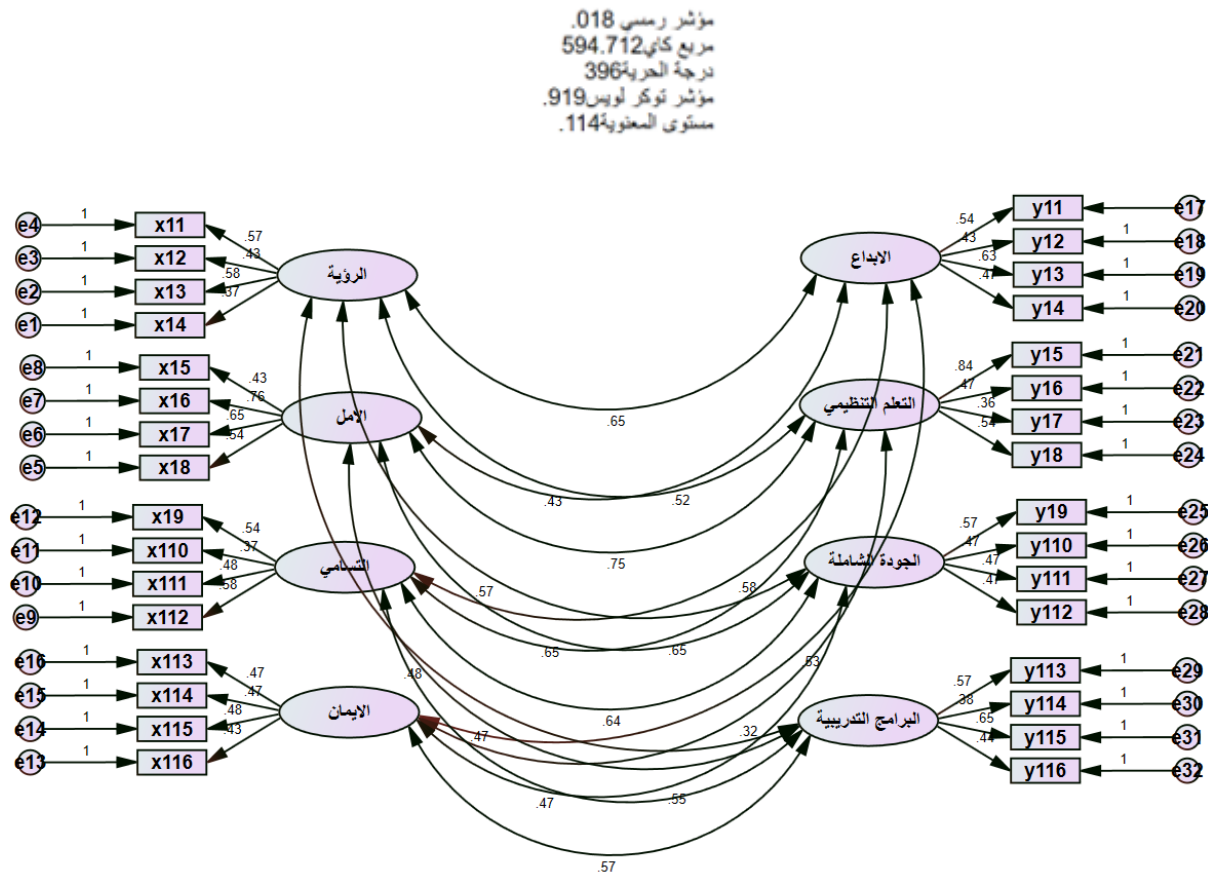
٣. العمليات الداخلية INTERNAL OPERATIONS يشير إلى جميع الأنشطة والأحداث الداخلية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق احتياجات العملاء وأهداف الإدارة. هذه الأنشطة والأحداث هي خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى..

٤. التعلم والنمو LRARNING AND GROWTH يركز هذا البعد على تطوير كفاءات الموظفين التي تحاول المنظمة من خلالها التفوق من أجل تحقيق الاداء الأمثل في العمليات الداخلية لخلق قيمة لكل من أطراف العلاقة والعملاء والمنظمة دون الحاجة إلى عمليات التعلم والاحتفاظ. لن تتمكن المنظمات من التكيف مع بيئة ديناميكية ويتم تحقيق ذلك من خلال رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وبعد أن تحدد المنظمة العوامل الأساسية لتحقيق النجاح، فهي البنية التحتية وتلعب الدور الأكبر في نمو المنظمة على المدى الطويل. وجهات نظر العملاء والعمليات الداخلية. QUESADO ET AL 2018

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً:- التحليل العاملي التوكيدي للمقياس

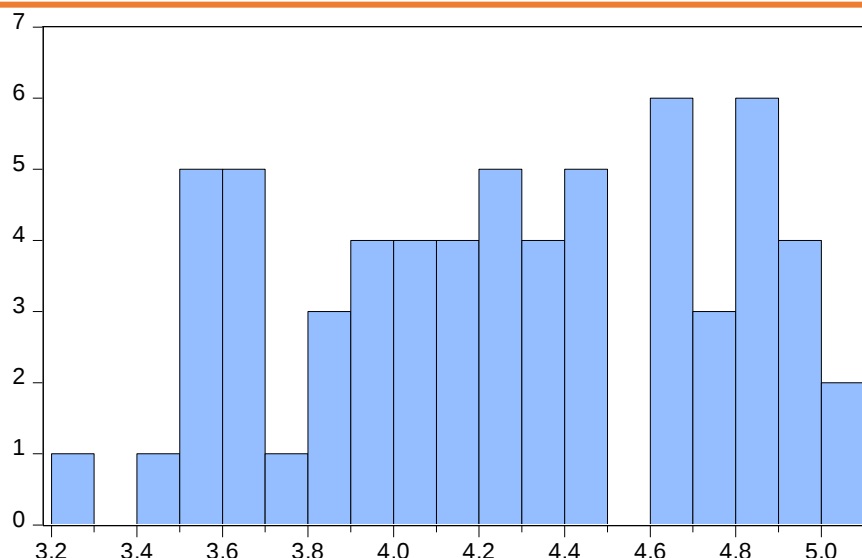
يوضح الشكل التالي شكل رقم (١) قيم الارتباطات بين المتغيرات التابعة للإدارة الاستراتيجية والابداع الاداري وذلك بالاعتماد على مؤشرات حسن المطابقة والمعتمدة في اغلب الدراسات والبحوث التي تستخدم الصدق التوكيدي في تحليلها، اذ يلاحظ من الشكل ان قيم مؤشرات رمسي والبالغة ٠,٠١٨ اقل من ٠,٠٥ وإن قيمة مربع كاي غير معنوية كون مستوى المعنوية والبالغ ٠,١١ أكبر من مستوى المعنوية ٥% وهذا مؤشر على ان المقياس يمتاز بصدق البنية الهيكلية.



شكل رقم (١)

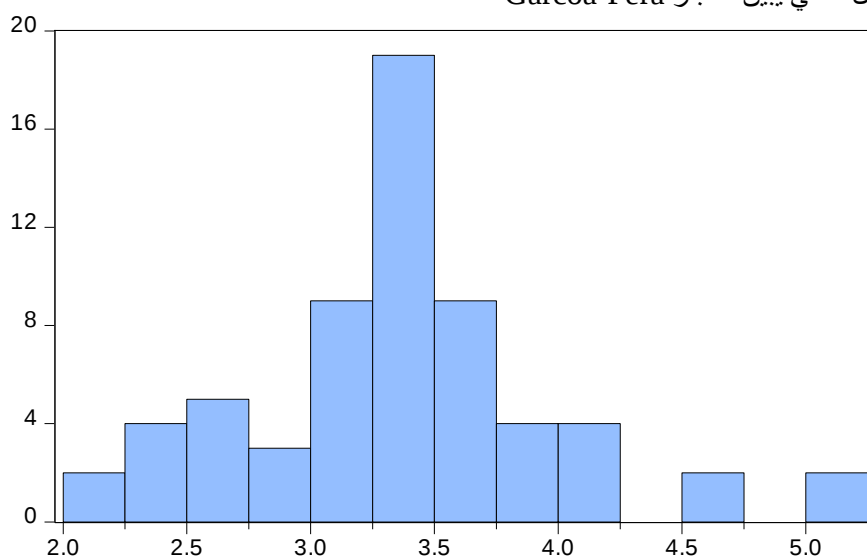
ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

تضمن هذا الجزء اختبار Garcoa-Pera للكشف عن التوزيع الطبيعي للمتغيرات قيد الدراسة على النحو التالي: اختبار Garcoa-Pera لمتغير الإدارة الاستراتيجية:



يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة احتمال الاختبار ، البالغة ٠,١٧٤٢٩١ ، أكبر من مستوى ٥٪ من الأهمية ، وبالتالي قبول فرضية العدم بعدم وجود فرق كبير بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي ، أي أن البيانات على محور الإدارة الاستراتيجية موزعة بشكل طبيعي.

وبالنسبة للمتغير الأداء التنظيمي فإن الشكل التالي يبين اختبار Garcoa-Pera



يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة احتمال الاختبار ، البالغة ٠,٢٣٥٦٧٩ ، أكبر من مستوى ٥٪ من الأهمية ، وبالتالي قبول فرضية العدم بعدم وجود فرق كبير بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي ، أي أن البيانات على محور الأداء التنظيمي موزعة بشكل طبيعي.

ثالثاً: وصف عينة البحث

الجدول (١) يحتوي على معلومات شخصية حول عينة معينة تحتوي على ٧١ فرداً. هذا الجدول يقسم العينة إلى ثلاث سمات رئيسية: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي. يظهر الجدول العدد الإجمالي للأفراد ونسبتهم المئوية في كل فئة لكل سمة.

جدول (١): المعلومات الشخصية للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
93.65	٥٩	ذكر	النوع الاجتماعي
6.349	٤	انثى	
100	٦٣	المجموع	
14.28	٩	اقل من ٣٠ سنة	العمر
33.33	٢١	٣١ - ٤٠ سنة	
38.09	٢٤	٤٠ - ٥٠ سنة	
14.285	٩	٥٠ سنة فأكثر	
100	٦٣	المجموع	
4.7619	٣	اعدادية فما دون	التحصيل الدراسي
53.968	٣٤	بكالوريوس	
41.269	٢٦	شهادة عليا	
100	٦٣	المجموع	
87.301	٥٥	موظف	الدرجة الوظيفية
6.3492	٤	معاون مدير قسم	
6.3492	٤	مدير قسم	
100	٦٣	المجموع	

ويتضح من الجدول أعلاه:

١. النوع الاجتماعي: حيث ان النوع الذكوري: يمثل ٩٣,٦٥% من العينة، أي ٥٩ فرداً.
٢. العمر: حيث ان الفئة العمرية من ٤٠ الى ٥٠ بلغت اعلى نسبة في العينة، وبواقع (٢٤ فرداً) وبنسبة (٣٨,٠٩%).
٣. التحصيل الدراسي: بلغت اعلى نسبة للتحصيل الدراسي من هم الذين بدرجة البكالوريوس يمثلون ٥٣,٩٦٨% من العينة (٣٤ فرداً).
٤. الدرجة الوظيفية: بلغت اعلى نسبة في العينة من هم بدرجة موظف اذ بلغ عددهم (٥٥) وبنسبة (٨٧,٣٠١%).

رابعاً: التحليل الوصفي

سيتم تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي من وسط حسابي وانحراف المعياري، وهي أدوات أساسية في البحث والتحليل الإحصائي. تلك الأدوات تسهم في توضيح توزيع البيانات وقياس مدى التباين بين مختلف المتغيرات المطروحة في الدراسة. وسيتم تحليل أبعاد المتغيرات (الادارة الاستراتيجية، الاداء التنظيمي) في الجدول (٢) التالي:

جدول (٢): تحليل الاستجابات لمتغير الإدارة الاستراتيجية

Response rate%	Coefficient of variation	Standard deviation	Mean	Response scale										code	variables
				Strongly agree (٥)		agree (٤)		neutral (3)		disagree (٢)		Strongly disagree (١)			
				%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد		
90.4	15.30973	.692	4.52	٦٣,٥	٤٠	٢٥,٤	١٦	١١,١	٧					X11	البعد الاستراتيجي
90.794	14.16856	.64321	4.5397	٦٠,٣	٣٨	٣٤,٩	٢٢	٣,٢	٢	١,٦	١			X12	
86.032	18.96666	.81587	4.3016	50.8	32	30.2	19	17.5	11	1.6	1			X13	
84.762	19.748	.83694	4.2381	٤٦,٠	٢٩	34.9	٢٢	١٥,٩	١٠	٣,٢	٢			X14	
81.6	20.31863	.829	4.08	٣٣,٣	٢١	٤٦,٠	٢٩	١٥,٩	١٠	٤,٨	٣			X15	البعد التنظيمي الهيكلي
80.634	25.96374	1.04678	4.0317	٤٢,٩	٢٧	٣٠,٢	١٩	١٤,٣	٩	١٢,٧	٨			X16	
84.762	18.33298	.77697	4.2381	٤٤,٤	٢٨	٣٤,٩	٢٢	٢٠,٦	١٣					X17	
85.396	19.82224	.84637	4.2698	٤٩,٢	٣١	٣١,٧	٢٠	١٥,٩	١٠	٣,٢	٢			X18	

89.524	17.42393	.77993	4.4762	٦٣,٥	٤٠	٢٢,٢	١٤	١٢,٧	٨	١,٦	١			X19	البعد الاجتماعي
88.254	15.57074	.68709	4.4127	٥٢,٤	٣٣	٣٦,٥	٢٣	١١,١	٧					X110	
82.54	19.70051	.81304	4.1270	٣٩,٧	٢٥	٣٣,٣	٢١	٢٧,٠	١٧					X111	
76.508	28.76666	1.10044	3.8254	٣٣,٣	٢١	٣١,٧	٢٠	٢٢,٢	١٤	٩,٥	٦	٣,٢	٢	X112	
87.62	22.98311	1.00689	4.3810	٦٥,١	٤١	١٥,٩	١٠	١٤,٣	٩	١,٦	١	٣,٢	٢	X113	البعد الثقافي
78.096	30.06121	1.17383	3.9048	٣٦,٥	٢٣	٣٦,٥	٢٣	١٥,٩	١٠	٣,٢	٢	٧,٩	٥	X114	
86.666	16.05266	.69561	4.3333	٤٤,٤	٢٨	٤٦,٠	٢٩	٧,٩	٥	١,٦	١			X115	
84.523	16.05266	.6٣٢٥	4.٣٢	٤٤,٤	٢٨	٤٦,٠	٢٩	٩,٥	٥	٣,٢	٢			X116	
84.90587	20.21262	0.849598	4.245	48.3533		32.6867		15.0333		2.97333		1.0214		general average	
				81.04				15.0333		3.9948				The total	

والجدول التالي يبين تحليل استجابات العينة لمتغير الأداء الابداعي

جدول (٣): تحليل الاستجابات لمتغير الأداء الابداعي

Response rate%	Coefficient of variation	Standard deviation	Mean	Response scale										رمز المتغير	اسم المتغير
				Strongly agree (٥)		agree (٤)		neutral (3)		disagree (٢)		Strongly disagree (١)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
85.396	19.82224	.84637	4.2698	١٤,٣	٩	٢٥,٤	١٦	٢٣,٨	١٥	٢٧,٠	١٧	٩,٥	٦	X٢١	الأداء المالي
89.524	17.42393	.77993	4.4762	١٩,٠	١٢	٣٠,٢	١٩	٢٧,٠	١٧	١٤,٣	٩	٩,٥	٦	X٢٢	
88.254	15.57074	.68709	4.4127	١٤,٣	٩	٢٥,٤	١٦	٣٠,٢	١٩	٢٠,٦	١٣	٩,٥	٦	X٢٣	
82.54	19.70051	.81304	4.1270	٩,٥	٦	٢٢,٢	١٤	٣٩,٧	٢٥	٢٠,٦	١٣	٧,٩	٥	X٢٤	
76.508	28.76666	1.10044	3.8254	١٧,٥	١١	٣٤,٩	٢٢	٤١,٣	٢٦	٣,٢	٢	٣,٢	٢	X٢٥	المعلم
87.62	22.98311	1.00689	4.3810	١٥,٩	١٠	٣٠,٢	١٩	٤١,٣	٢٦	٩,٥	٦	٣,٢	٢	X٢٦	
61.27	37.93733	1.16221	3.0635	٧,٩	٥	٣٤,٩	٢٢	٢٣,٨	١٥	٢٢,٢	١٤	١١,١	٧	X٢٧	
70.476	27.85033	.98139	3.5238	١٧,٥	١١	٣٣,٣	٢١	٣٤,٩	٢٢	١٢,٧	٨	١,٦	١	X٢٨	
72.064	28.86767	1.04016	3.6032	٢٠,٦	١٣	٣٨,١	٢٤	٢٣,٨	١٥	١٥,٩	١٠	١,٦	١	X٢٩	العمليات
66.032	36.74885	1.21330	3.3016	١٩,٠	١٢	٢٥,٤	١٦	٣١,٧	٢٠	١٤,٣	٩	٩,٥	٦	X٢١٠	
73.334	28.13838	1.03175	3.6667	١٩,٠	١٢	٤٦,٠	٢٩	٢٢,٢	١٤	٧,٩	٥	٤,٨	٣	X٢١١	
71.112	34.17707	1.21520	3.5556	٢٥,٤	١٦	٣١,٧	٢٠	٢٣,٨	١٥	١١,١	٧	٧,٩	٥	X٢١٢	
78.73	26.94348	1.06063	3.9365	٣٦,٥	٢٣	٣٣,٣	٢١	٢٠,٦	١٣	٦,٣	٤	٣,٢	٢	X٢١٣	التعليم والنمو
65.714	36.02307	1.18361	3.2857	١٧,٥	١١	٢٧,٠	١٧	٣٠,٢	١٩	١٧,٥	١١	٧,٩	٥	X٢١٤	
51.428	57.47647	1.47795	2.5714	١٤,٣	٩	١٧,٥	١١	١٤,٣	٩	١٩,٠	١٢	٣٤,٩	٢٢	X٢١٥	
74.6668	29.22866	0.666	3.73334	17.88		30.3667		28.5733		14.8067		8.353		المعدل العام	
			3.348	48.246				28.5733		23.16				المجموع	

جدول (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

ت	المتغير أو البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الروية	4.761	0.726
٢	الامل	4.594	0.714
٣	التسامي	3.417	0.730
٤	الايمان	3.400	0.707
المتغير	الادارة الاستراتيجية	3.7334	0.666
١	الابداع	2.917	0.877
٢	التعلم التنظيمي	3.590	0.611
٣	الجودة الشاملة	3.277	0.616
٤	البرامج التدريبية	3.605	0.519
المتغير	الاداء الابداعي	3.348	0.551

الجدول يقدم تحليل وصفي لمتغيرات وأبعاد البحث بما في ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير. والقيم الإحصائية والتفسير الإداري لكل فقرة:

١- **متغيرات الإدارة الاستراتيجية:** جاء بالوسط الحسابي 3.460 أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري 0.666 أي تشتت قليل لآراء العينة، وقد تضمن المتغير الإدارة الاستراتيجية الأبعاد الآتي:

✓ بعد الروية: جاء بوسط حسابي بالغ ٣,٤٢٧ أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٧٢٦ أي تشتت قليل، مما يشير إلى تباين في مدى الاهتمام والتركيز على الروية بين المشاركين.

✓ بعد الامل: جاء بالوسط الحسابي ٣,٥٩٤ أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري: ٠,٧١٤ أي تشتت قليل في آراء العينة، وتظهر النتائج بان هنالك تبايناً معتدلاً في مستوى المرونة بين الأفراد.

✓ بعد التسامي: وجاء بالوسط الحسابي ٣,٤١٧ أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري ٠,٧٣٠ أي تشتت قليل في آراء العينة، وتشير النتائج إلى تباين معتدل في مدى انتشار هذه السمة بين الأفراد.

✓ بعد الايمان: فقد جاء بالوسط الحسابي ٣,٤٠٠ أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٧٠٧ أي تشتت قليل في آراء العينة، وتشير إلى تباين معتدل في مستوى الايمانه بين المشاركين.

٢- **متغيرات الاداء التنظيمي:** جاء بالوسط الحسابي 3.348 أي توافره مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري 0.551 أي تشتت قليل لآراء العينة، وقد تضمن المتغير الاداء التنظيمي الأبعاد الآتي:

✓ بعد الابداع: جاء بالوسط الحسابي ٢,٩١٧ مما يدل على توافر معتدل في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٨٧٧ أي تشتت قليل في آراء العينة، وتشير النتائج إلى أن مستوى الابداع يُظهر تطبيقاً ضعيفاً في مستوى الابداع بين الأفراد.

✓ بعد التعلم التنظيمي: جاء بالوسط الحسابي ٣,٥٩٠ مما يدل على توافر مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٦١١ أي تشتت قليل في آراء العينة، ويشير إلى أن التعلم التنظيمي مطبق بمستوى مرتفع بمستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

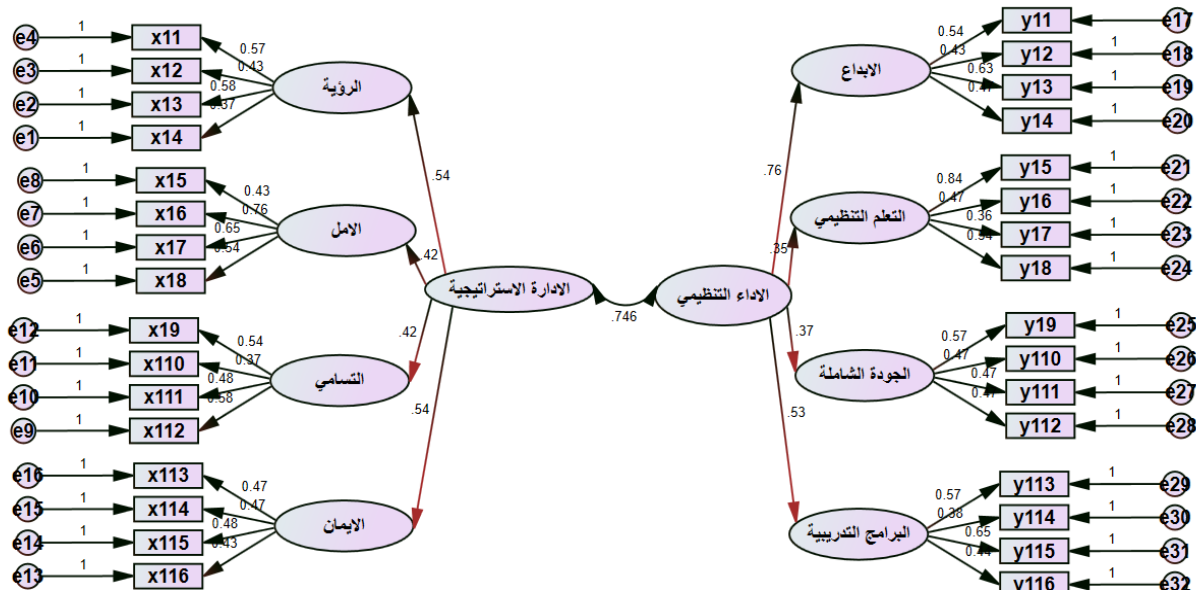
✓ بعد الجودة الشاملة: فقد جاء بالوسط الحسابي ٣,٢٧٧ مما يدل على توافر معتدل في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٦١٦ أي تشتت قليل في آراء العينة، ويشير إلى أن دائرة الأحوال المدنية في مدينة بعقوبة تميل إلى قلة في الاهتمام في مستوى الجودة الشاملة.

✓ بعد البرامج التدريبية: جاء بالوسط الحسابي ٣,٦٠٥ مما يدل على توافر مرتفع في شركة اللدائن في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٥١٩ أي تشتت قليل في آراء العينة، وتظهر النتائج تبايناً معتدلاً في مستوى البرامج التدريبية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات البحثية من خلال الأساليب معامل الارتباط البسيط الذي يوضح العلاقة بين متغيرين اثنين، في حين ان الانحدار الخطي البسيط يوضح تأثير المتغير المستقلة في متغير تابع، وكالاتي:

١- **اختبار الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين المتغير الإدارة الاستراتيجية وبين المتغير الاداء التنظيمي ويتضح من الجدول (٥) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (٠,٧٤٦**) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الأولى.



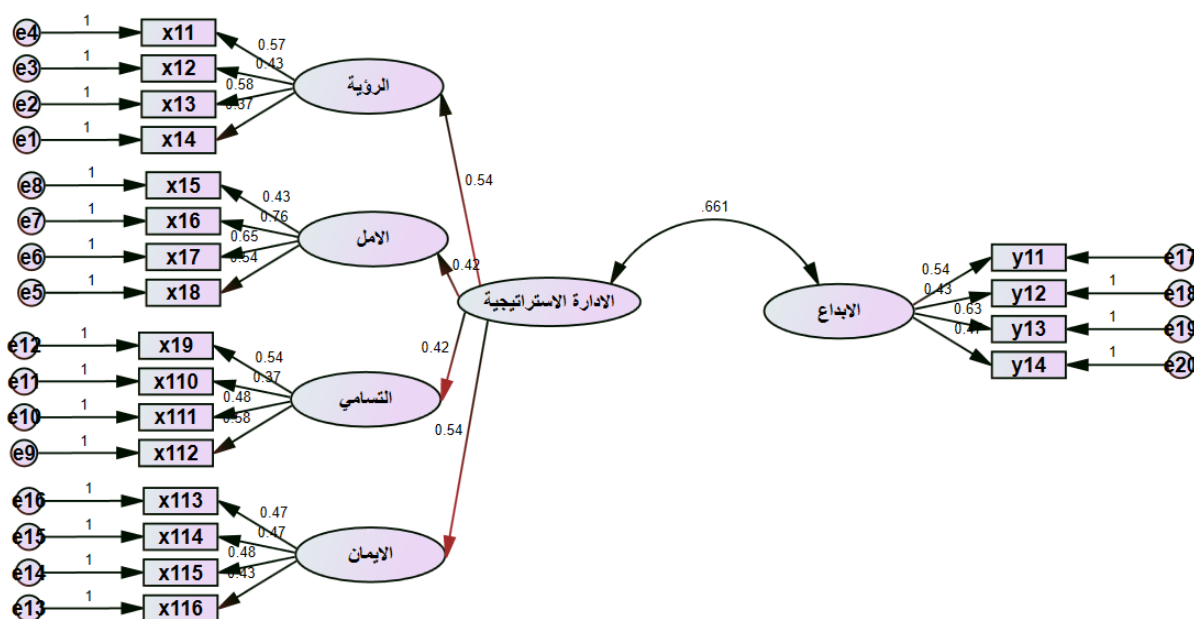
الشكل (٢)

جدول (٥): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

المعنوية	درجة الحرية	قيمة المعامل
٠,٠٠٠	٧١	**, ٠,٧٤٦

وتنبثق منها الاختبارات للفرضيات الفرعية الاتية:

- أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والابداع ويتضح من الجدول (٦) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (**٠,٦٦١) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين وبقبل الباحث الفرضية الفرعية الأولى.

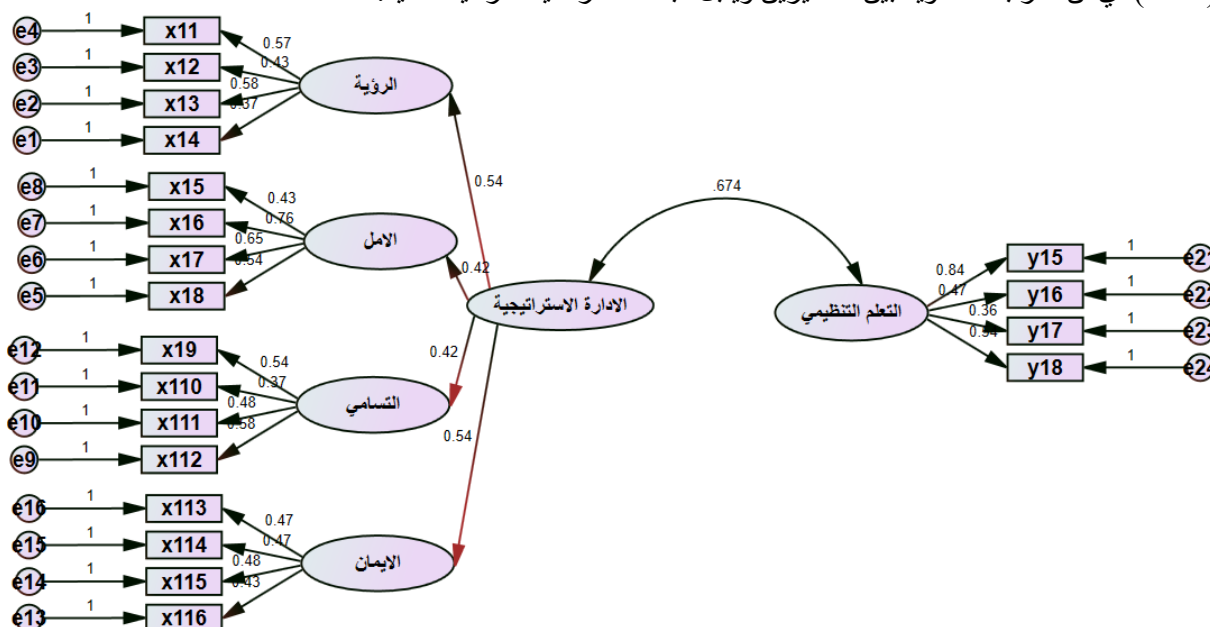


الشكل (٣)

جدول (٦): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٦٦١	٧١	٠,٠٠٠

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي ويتضح من الجدول (٧) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (**٠,٦٧٤) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية ($0,000$) $> (0,05)$ أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثانية.

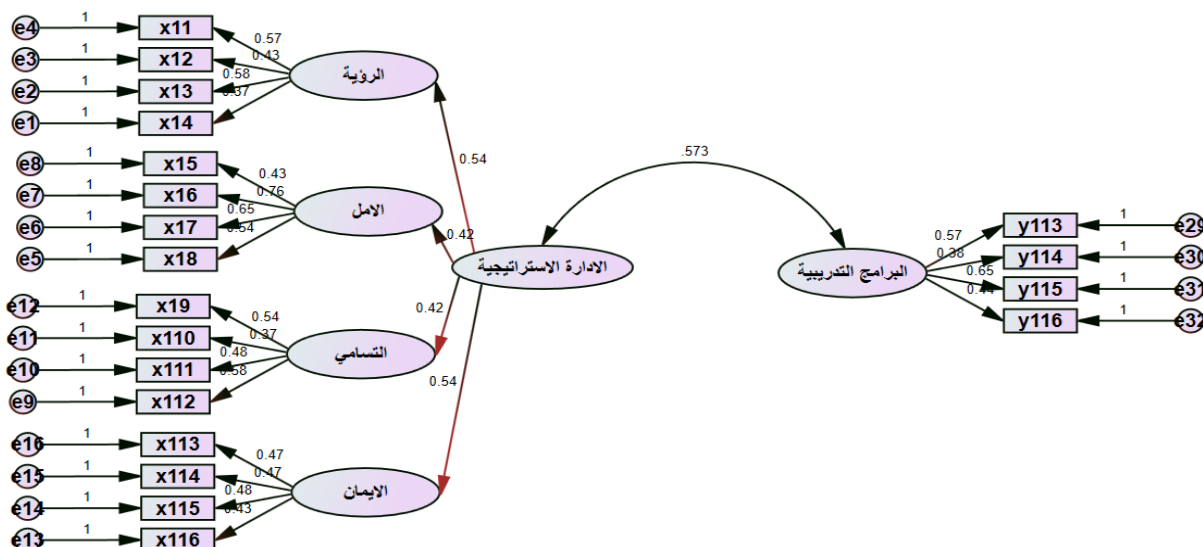


الشكل (٤)

جدول (٧) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٦٧٤	٧١	٠,٠٠٠

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والتدريب ويتضح من الجدول (٨) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (**٠,٥٧٣) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية ($0,000$) $> (0,05)$ أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثالثة.

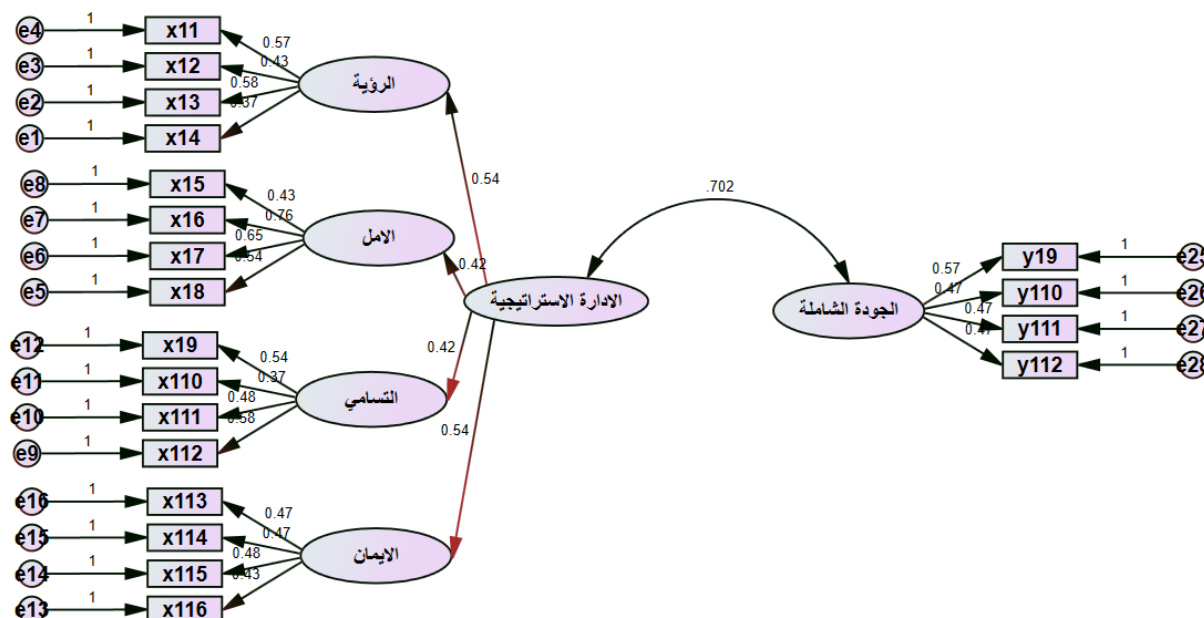


الشكل (٥)

جدول (٨) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٥٧٣	٧١	٠,٠٠٠

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والجودة الشاملة ويتضح من الجدول (٩) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (**٠,٧٠٢) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الرابعة.

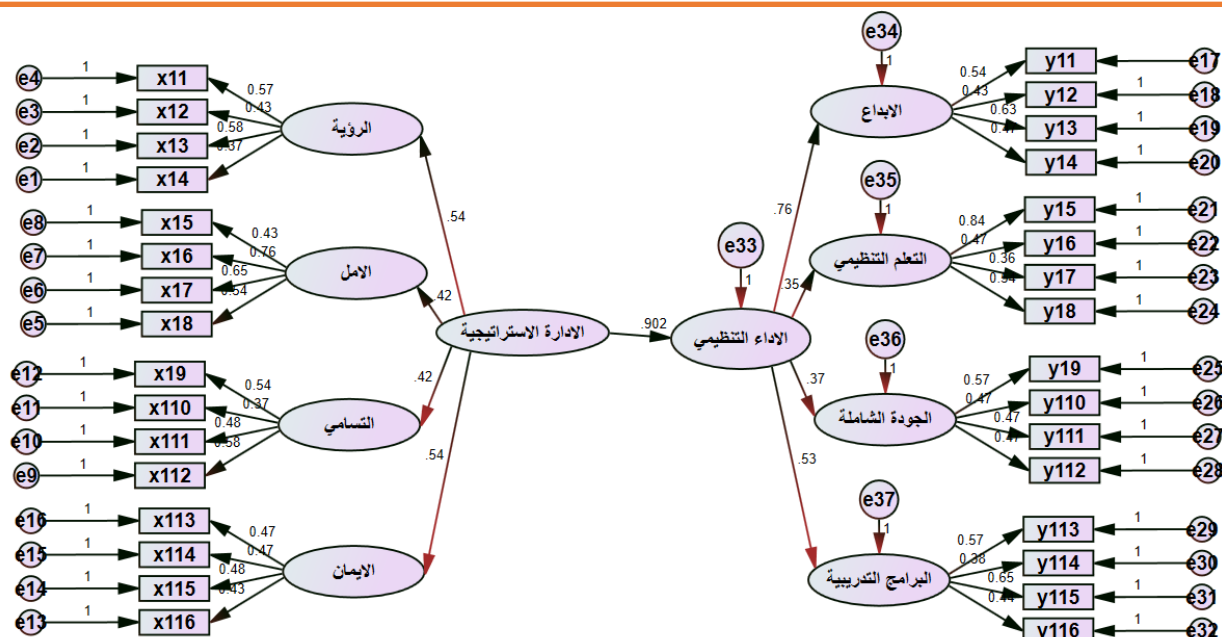


الشكل (٦)

جدول (٩): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٧٠٢	٧١	٠,٠٠٠

٢- اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير للمتغير الادارة الاستراتيجية في المتغير الاداء التنظيمي ويتضح من الجدول (١٠) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٤٤١) وهي اقل مقدار للتميز التنظيمي، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٩٠٢) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٥٥٧) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للتميز التنظيمي بسبب التغير في الادارة الاستراتيجية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي ويقبل الباحث الفرضية الثانية.

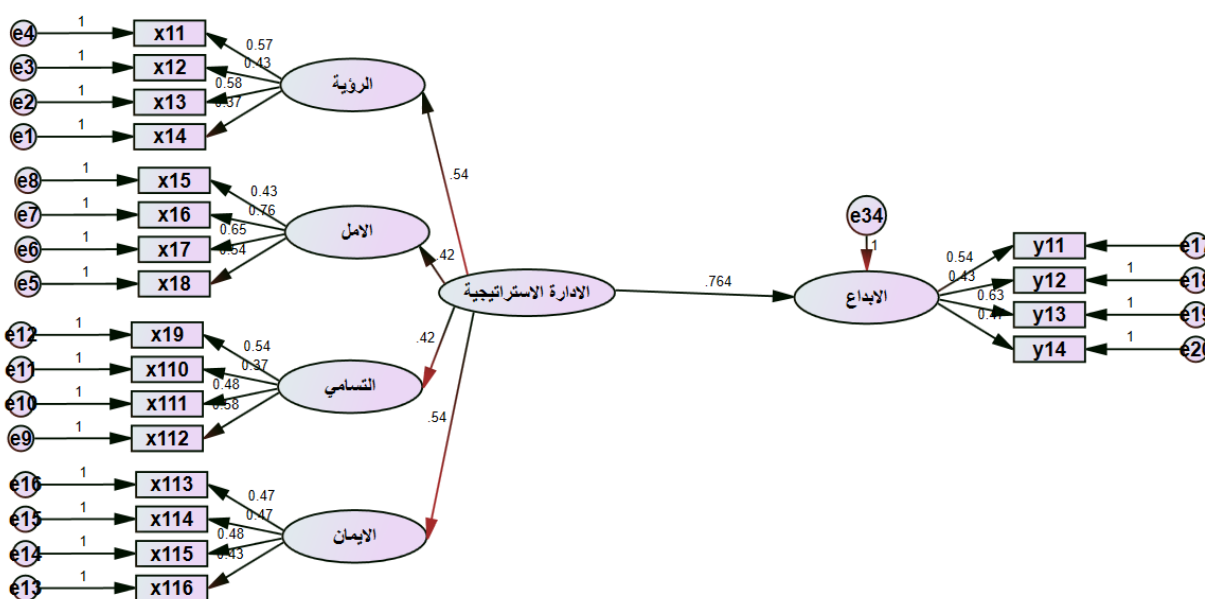


الشكل (٧)

جدول (١٠): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٤٤١	٠,٩٠٢	٠,٥٥٧	٨٦,٥٨٣	٠,٠٠٠

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير للمتغير الادارة الاستراتيجية في بعد الابداع ويتضح من الجدول (١٠) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٣٤٩) وهي اقل مقدار للابداع، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٧٦٤) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الاستراتيجية في الابداع، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٣٧) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للابداع بسبب التغير في الادارة الاستراتيجية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية $(0,000) > (0,005)$ أي ان هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في بعد الابداع ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الاولى.

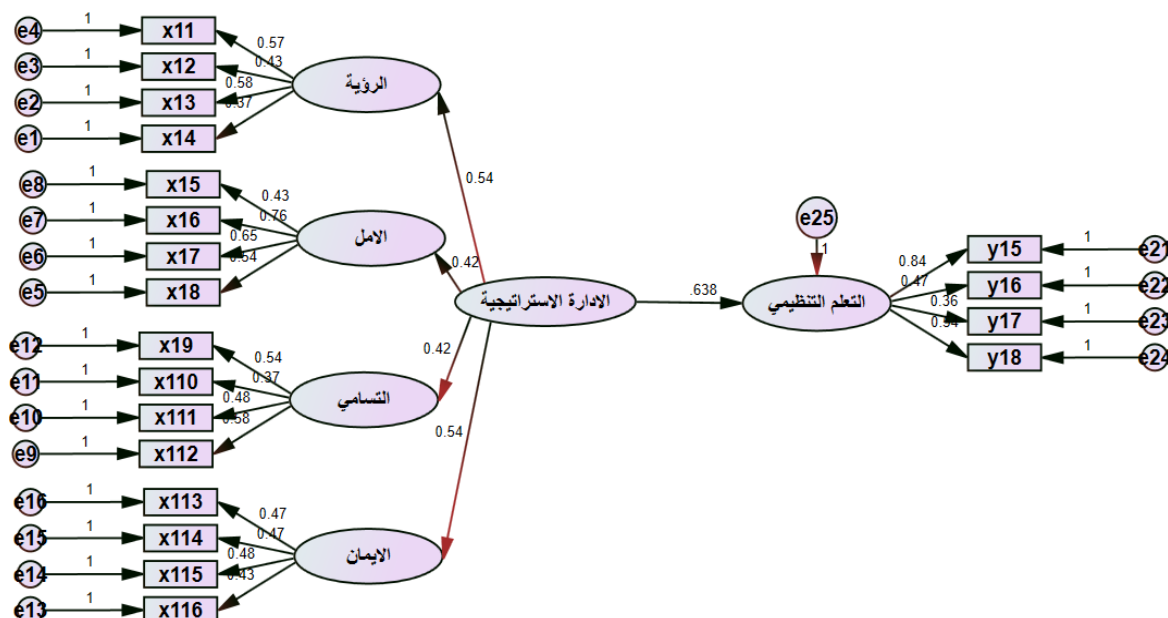


الشكل (٨)

جدول (١١): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٣٤٩	٠,٧٦٤	٠,٤٣٧	٥٨,٧٧٣	٠,٠٠٠

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للمتغير الادارة الاستراتيجية في بعد التعلم التنظيمي ويتضح من الجدول (١٢) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٤٤١) وهي اقل مقدار للتعلم التنظيمي، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٦٣٨) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٥٤) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للتعلم التنظيمي بسبب التغير في الادارة الاستراتيجية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في بعد التعلم التنظيمي ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثانية.

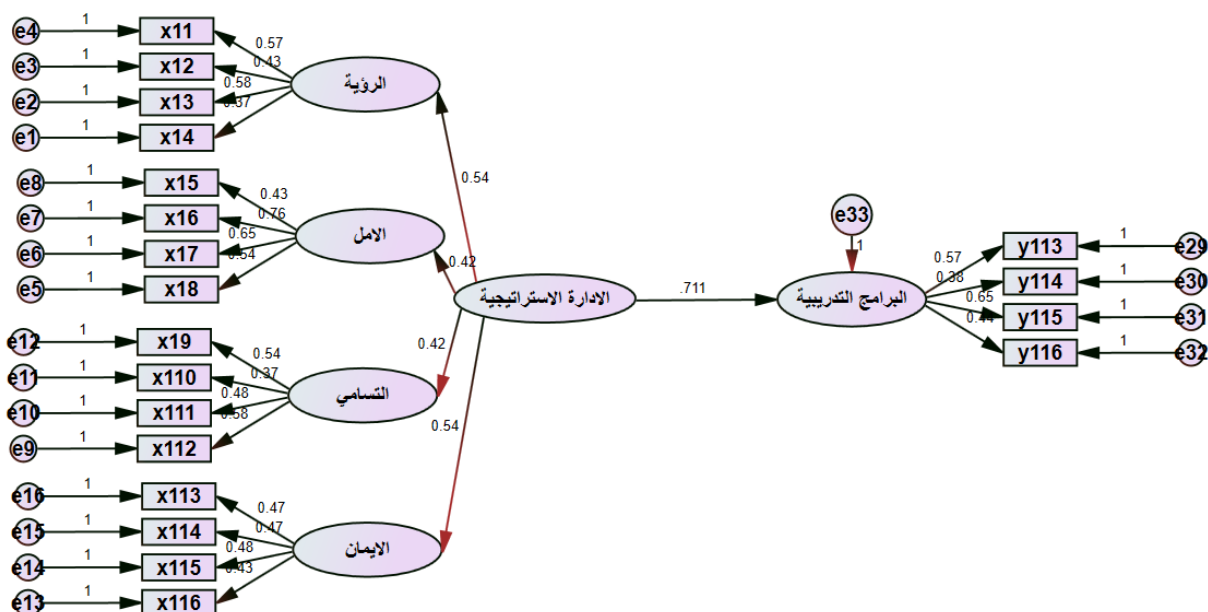


الشكل (٩)

جدول (١٢) نتائج الانحدار الخطي البسيط

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	الميل الحدي	الحد الثابت
٠,٠٠٠	٧٢,٥٥٩	٠,٤٥٤	٠,٦٣٨	٠,٤٤١

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للمتغير الادارة الاستراتيجية في بعد التدريب ويتضح من الجدول (١٣) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٥٩٢) وهي اقل مقدار للتدريب، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٧١١) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الاستراتيجية في التدريب، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٣٢٨) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للتدريب بسبب التغير في الادارة الاستراتيجية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في بعد التدريب ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثالثة.

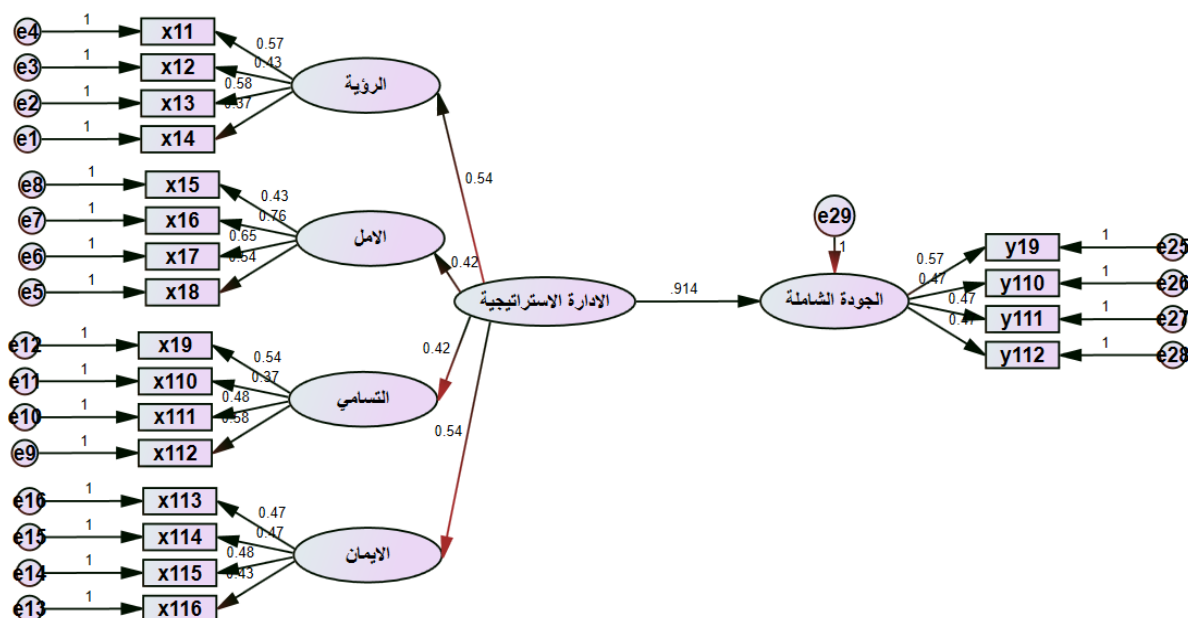


الشكل (١٠)

جدول (١٣): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٥٩٢	٠,٧١١	٠,٣٢٨	٤٨,٦٢٣	٠,٠٠٠

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للمتغير الادارة الاستراتيجية في بعد الجودة الشاملة ويتضح من الجدول (١٤) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٦٧٠) وهي اقل مقدار للجودة الشاملة، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٩١٤) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الاستراتيجية في الجودة الشاملة، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٩٣) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل في الجودة الشاملة بسبب التغير في الادارة الاستراتيجية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية (٠,٠٠٠) > (٠,٠٥) أي ان هنالك تأثير للقيادة الاستراتيجية في بعد الجودة الشاملة ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الرابعة.



الشكل (١١)

جدول (١٤): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٦٧٠	٠,٩١٤	٠,٤٩٣	٨٩,٣٥٢	٠,٠٠٠

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تطوير الاساليب الادارية الاستراتيجية من خلال تطوير وتبني الاداء المعرفي المتميز في المنظمة.
٢. ان استخدام ابعاد الادارة الاستراتيجية يمكن المنظمة من تحقيق الاداء المتميز في عملها والتي تعزز من أدائها.
٣. بالشكل الذي ينعكس على افراد عينة الدراسة.
٤. ان تطوير المهارات القيادية واستخدام الاساليب الاستراتيجية في المنظمة والتكيف مع التغيرات من اجل تحقيق اهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة والذي ينعكس من خلال تقديم اداء متميز كبير لأفرادها واقسامها.
٥. اتضح من خلال التحليل الاحصائي، ان أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام الاساليب الاستراتيجية التي تعزز من تحقيق الاداء المنظمي وهذا يعني ان استخدام مثل هكذا اساليب روحية من قبل المنظمة موضوع الدراسة يمكنها من تحقيق الاداء المتميز والمعرفة.
٦. اتضح من خلال عمليات التحليل الاحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الاعمال ذو الاداء المتميز، وهذا يعني انه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل المنظمة ستتمكن من تحقيق الاداء في اداء أعمالها.

ثانياً: التوصيات

١. يوصي الباحثين الآخرين بأجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة وبصوره مستمرة حول اليات واستراتيجيات استخدام الاساليب الحر بائية في المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع المنظمي.
٢. التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام الاساليب الادارية الاستراتيجية من اجل تحقيق الاداء المنظمي المتميز ضمن استراتيجيات واساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل المنظمي التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.
٣. يجب الاستفادة الضرورية القصوى من اهداف الادارة الاستراتيجية في المنظمة وابعادها في بيئة تتسم بالتعليم المنظمي.
٤. العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذو الاداء المنظمي المتميز والذي ينعكس على عمليات التعليم المنظمي والنهوض بواقع المنظمات المتطورة.
٥. بهدف النجاح والتطوير عمليات الاستراتيجية يجب اجراء عمليات التدريب واستخدام اساليب تتماشى من الواقع الذي تعيشه المنظمة على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من اجل تحقيق اهدافها.
٦. ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات الاداء المتميز في المنظمة والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما مكلف بها في الوقت الحاضر كونها منظمة عراقية والتي سينعكس ادائها على المنظمات الاخرى.
٧. يجب عند استخدام اساليب الادارة الاستراتيجية توفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والتي ينعكس على تحقيق الاداء المنظمي المتميز الذي يليق بالمنظمة كونها احدى المنظمات العراقية العريقة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- ١- العربي عمران دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة علوم اقتصادية جامعة فرحات عباس صطيف ٢٠١٣ ص ٤٣.
- ٢- العنزي، جزاء مزيل، ٢٠١٦، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء الموسمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣- أبو قحف، عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٦، سياسات الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الدار الجامعة، الإسكندرية.
- ٤- زايد، عادل محمد زايد، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية (روية استراتيجية) حقوق النشر والتوزيع الالكتروني جامعة القاهرة.
- ٥- سليطين، سوما علي سلطان، ٢٠٠٨، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير في الإدارة الاعمال، جامعة تشرين كلية الإدارة والاقتصاد، سوريا.
- ٦- كباب، منال كمال، ٢٠٠٧، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، صطيف.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abu Qahf, Abdel Salam Abu Qahf, 2006, Strategic Management Policies, Master's Thesis, University House, Alexandria.
- 2- Al-Anazi, Jazaa Mzbel, 2016, Strategic management of human resources and its relationship to activating seasonal performance, PhD thesis, College of Social and Administrative Sciences, Naif Arab University for Security Sciences.
- 3- Al-Arabi Omran, The Role of Knowledge Management in Improving Sustainable Performance in Economic Institutions, Master's Degree, Specialization in Strategic Business Administration for Sustainable Development, Economic Sciences, Farhat Abbas Setif University, 2013, p. 43.
- 4- Kebab, Manal Kamal, 2007, The role of promotion strategy in improving the competitiveness of a national institution, Master's thesis, Management Sciences Specialization, Market Strategy Branch in Light of the Competitive Economy, Setif.
- 5- Sulaitin, Suma Ali Sultan, 2008, Strategic Management and its Impact on Raising the Performance of Business Organizations, Master's Thesis in Business Administration, Tishreen University, Faculty of Management and Economics, Syria.
- 6- Zayed, Adel Muhammad Zayed, 2003, Human Resources Management (Strategic Vision), Copyright and Electronic Distribution, Cairo University.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- CaseY A and Goldman E F.2010.Enhancing the AbilitY to Think Strategically;A Learning Model. Management; Learning,41(2);167,185
- 2- fred r,David , 2011 ,strategic management concepts and cases ,13 th edition ,prentice hall,new jersey, united states of America
- 3- gentiana mjaku , 2020 , strategic management and strategic leadership, international journal of scientifice and researchpublications , vol 10 ,no 8 ,pp914, 918.
- 4- JACOBSEN D I AND JOHNSEN ,A 2020 ALIGNMENT OF STRATEGY AND STRUCTURE IN LOCAL GOVERNMENT PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT ,40 ,4 276,284 .
- 5- julius tapera ,2014 the important of strategic management to business organiyations research journal Of social science management, , vol 3 , no 11 ,122,131
- 6- praveen Kulkarni , rohit mutkekar ,and Sanjeev ingalagi 2020velopment for strt ups, journal of roie of strategic , management for employee engagement and skill de, management vol 17 , no ½ , pp 79,95.
- 7- TASKIN , N., VERVILLE , J., KESKIN , T. 2014 . STRATEGIC ALIGNMENT OF ENTERPRISE SYSTEMS AND BUSINESS STRATRGIES UNNDER SYSTEMS AND BIVARIATE APPROACHES . 47TH HAWAIIINTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENE PP. 4034 ,4043 . WASHINGTON , DC , USA , IEEECOMPUTER SOCIETY .
- 8- TAWAHA M, S.2016 . THE IMPACT OF LEADERSHIP STYIES ON ENHANCING THE FINANCIAL PERFORMANCE THROUGH THE STRATEGIC ALIGNMENT IN THE JORDANIAN INSURANCE COMPANIES . INTERNATIONAL JOURNNAL OF ACADEMMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE , 6 ,6 , 116 , 131
- 9- yakup durmaz and Zeynep derya ,2016 , importanc of strategic management in business expert journal of business and management ,vol 4 ,no 1 , pp 38 ,45.