

## العلاقة بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي / دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية

أ.د. عبد الرزاق ابراهيم عباس\* م.م. علياء سعيد الجوفي\*\*

### المُستخلص

يسعى البحث إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي على عينة من موظفي وزارة المالية، إن اهتمام الإدارة العليا للوزارة بتعزيز حضارة المنظمة يسهم في إمكانية تعزيز ادائها الاستراتيجي ومن ثم تحقيق النجاح وخدمة الصالح العام. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الوزارة قيد البحث عن أهمية حضارة المنظمة ؟
2. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الوزارة قيد البحث عن مفهوم وأبعاد الاداء الاستراتيجي ؟
3. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والآخر) بين حضارة المنظمة و الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث ؟

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين حضارة المنظمة و الاداء الاستراتيجي في مركز الوزارة قيد البحث.
- وجود تأثير معنوي لحضارة المنظمة في الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

### Abstract

*The research seeks to determine the relationship (correlation and effect) between organized civilization and strategic performance on a sample of the Ministry of Finance staff, The interest of the Ministry to strengthen the Organization's culture contributes to the possibility of strengthening the strategic performance and then achieve success and service good to the Feasibility of Something unique by which the company win On the other Rivals and thus Achieve Success, to the lack of study on the relationship Among these variables, the researchers sought to present their research to include these variables within a holistic framework in an attempt to study the relationship between them.*

*In general, research attempts to answer the following questions:*

1. *Is there a clear perception among managers in the ministry under discussion about the importance of organized civilization?*
2. *Is there a clear perception among managers in the ministry under the concept and dimensions of strategic performance?*
3. *Nature of the relationship (correlation and impact) between organized civilization and strategic performance in the ministry under discussion?*

\* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

\*\* كلية دجلة الجامعة الأهلية .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/8/6

مستل من أطروحة دكتوراه

*The research found a set of conclusions, including*

*-The presence of a significant correlation between the organization and the civilization of strategic performance in the ministry center under discussion.*

*-The existence of a significant effect of the civilization of the organization in strategic performance in the ministry under discussion*

*Depending on the findings of the research has provided a number of proposals are consistent with these findings....*

## المقدمة

يُمثل هذا البحث محاولة لتحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية العراقية. يتطلب البناء الفكري لحضارة المنظمة تكوين فهم شامل حول موضوع الحضارة، ويقصد بالفهم الشامل عدم الاقتصار على تعريف الحضارة فقط بل الخوض في مضمون تركيبته المفاهيمية، ويمكن الاقتراب اكثر من الفهم الشامل من خلال الاشارة الى اصول الحضارة ومفهومها وارتباطاتها والتعرف على اهميتها وتصنيفاتها. وعند استطلاع بعض الأدبيات في الحضارة وغيرها وجدنا بان حضارة المنظمة (نتيجة تراكم الثقافات التنظيمية) يعد من العوامل الأساسية التي تُساعد المنظمة في حصولها على القدرة على التخطيط الاستراتيجي الذي يساعدها على الاداء الاستراتيجي الصحيح. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات وجدنا من المناسب دراسة العلاقة بين حضارة المنظمة و الاداء الاستراتيجي في عينة من موظفي وزارة المالية العراقية. وقد تضمن البحث أربعة مباحث، خُصص الأول لمنهجية البحث، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما أفرد المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات. وسنتناول هذه المباحث تباعاً.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

#### أولاً: مُشكلة البحث:

إن المنظمات الحكومية وجدت لتقديم الخدمة العامة إلى الجمهور. ومن أجل أن تتكيف مع البيئة الخارجية وتقديم الأفضل لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تقديم ذلك. وتعد حضارة المنظمة رصيد المنظمة الذي تمتلكه من القدرة على مواجهة العقبات والمشاكل، لأنها تُعطي المنظمة شيئاً فريداً تفتقده المنظمات الأخرى، كالأفراد بالعمر الزمني والتراكم الثقافي الذي يُميز المنظمة عن غيرها. ومن خلال استطلاع أولي ميداني لوزارة المالية قيد البحث خلال الفترة (2014/8/1-2015/1/30) وجدنا إن هنالك معرفة من قبل المُدراء والعاملين في تلك الوزارة لحضارة وزارتهم والاداء الاستراتيجي، فضلاً عن إدراكهم للعلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي مما حفز ذلك الباحثان على تناول هذا الموضوع. وبشكل عام فإن هذا البحث يُحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المُدراء في الوزارة قيد البحث عن مفهوم حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي؟

2. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين أنواع حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد

البحث

#### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. زيادة المعرفة لدى المُدراء والعاملين في الوزارة قيد البحث عن مفهوم حضارة المنظمة، فضلاً عن مفهوم

وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

2. تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد

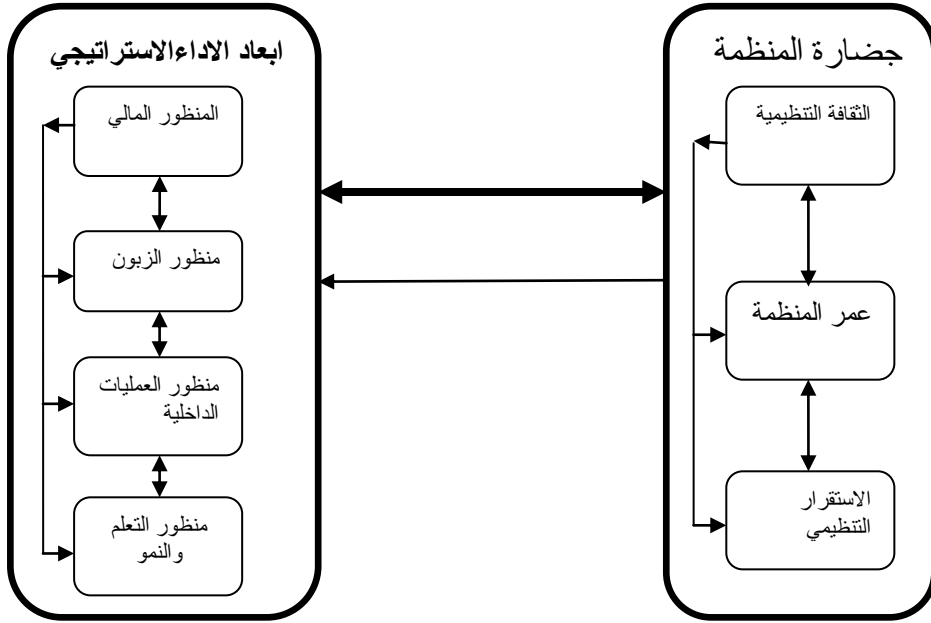
البحث.

#### ثالثاً: مخطط البحث:

تم تصميم مخطط افتراضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يُشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين

حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

الشكل (1)  
مخطط البحث الافتراضي



#### رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد حضارة المنظمة ومجموعة أبعاد الاداء الاستراتيجي مُجمعة في الوزارة قيد البحث وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقرار التنظيمي وأبعاد الاداء الاستراتيجي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين عمر المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد حضارة المنظمة ومجموعة أبعاد الاداء الاستراتيجي مُجمعة في الوزارة قيد البحث وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستقرار التنظيمي وأبعاد الاداء الاستراتيجي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمر المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

#### خامساً: منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي المعتمدة في البحث.

#### سادساً: حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بالفترة من (2014/8/1-2015/1/30).
2. الحدود المكانية: اقتصر البحث على مجموعة مختارة من موظفي ديوان وزارة المالية في محافظة بغداد.

#### سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي تساعدهم في الوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

1. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها.

2. استمارة الاستبيان(\*) :للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب الميداني للبحث، تم إعداد استمارة الاستبيان في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث:

اعتمدت الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المنوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين .
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي.
3. الانحدار المتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة (أبعاد حضارة المنظمة) في المتغيرات المعتمدة (أبعاد الاداء الاستراتيجي). وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث:

تم اختيار مجموعة من موظفي ديوان وزارة المالية لتكون مجتمعاً للبحث بنسبة 20% والجدول (1) يُعطي تعريفاً مبسطاً لدوائر الوزارة قيد البحث.

جدول (1)

تعريف مبسط بدوائر الوزارة قيد البحث(\*)

النسبة	العدد	الدائرة
20%	80	مكتب السيد الوزير
20%	214	دائرة المفتش العام
20%	87	الدائرة الاقتصادية
20%	860	الدائرة الادارية
20%	98	الدائرة القانونية
20%	124	دائرة الموازنة
20%	67	دائرة الدين العام
20%	293	دائرة المحاسبة (الديوان)
20%	1823	المجموع

وان مبررات اختيار هذه الوزارة لتكون مجتمع للبحث هي (\*\*)

- كونها من الوزارات الكبيرة نسبياً والمهمة في محافظة بغداد.
- عمر الوزارة الطويل الذي يتجاوز 95 عاماً.
- تأثير الوزارة بباقي المنظمات الاخرى في البلد.
- تمتع المدراء وبعض العاملين بخبرات جيدة ومستويات علمية عالية.

2. عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية تمثلت 20% من الافراد العاملين في وزارة المالية العراقية قيد البحث وبموجب هذا التصور تمثلت عينة البحث ب20% من كل دائرة من دوائر الوزارة. إذ وُزعت (364) استمارة واسترجعت (364) استمارة سليمة أي إن نسبة الاستجابة قد بلغت (100%). ويشير الجدول (2) إلى الجنس في العينة المستهدفة. وبصدد التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين تم إعداد الجدول(3)

جدول (2)

العينة المستهدفة حسب الجنس

الذكور	الإناث
174	190
48%	52%

(\*) الجدول من إعداد الباحثان

(\*) أنموذج استمارة الاستبيان موضحة في الملحق (1).  
(\*\*) مقابلة مع مدراء الاقسام في الوزارة قيد البحث .

جدول (3)  
التحصيل الدراسي للمبوحثين (\*\*)

الإعدادية		الدبلوم		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
28	7	40	10	201	76	14	5	81	22

(\*\*) الجدول من إعداد الباحثان

يتضح من الجدول (2) بأن (100%) يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم، وفيما يتعلق بمدى خدمة الأفراد المبوحثين للوزارة قيد البحث تم إعداد الجدول (4).

جدول (4)  
مدة خدمة الأفراد المبوحثين بالوزارة قيد البحث (سنة) (\*\*\*)

1- أقل من 5		5- أقل من 10		10- أقل من 15		15- أقل من 20	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
90	46	71	25	35	13	68	16

(\*\*\*) الجدول من إعداد الباحثان

يُشير الجدول (4) إلى أن (29%) من الأفراد المبوحثين لديهم خبرة لأكثر من (10) سنوات في الوزارة قيد البحث وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في مجال عملهم، وكيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم واتخاذ القرارات المناسبة.

## المبحث الثاني الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث على المحاور الآتية:

أولاً : مفهوم وأبعاد حضارة المنظمة:

يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أ- مفهوم حضارة المنظمة:

أشار (الكبيسي، 1998: 75) إلى أن حضارة المنظمة هي مجموعة الخصائص والقيم والمتغيرات التراثية والمجتمعية الفاعلة في البيئة الخارجية لجميع المنظمات والمؤشر في جعلها متميزة عن غيرها من المنظمات في المجتمعات الأخرى فهي تعبر عن رؤية الشعوب والمجتمعات لبعضها البعض وتشخيصها كما تتميز المنظمات الأمريكية عن المنظمات اليابانية أو الفرنسية أو العربية . وبين (الهوري، 1999: 94) هي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة ، كما استقرت بما في ذلك الامثال الشعبية الموجهة لسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والرموز وعامة ما تكون حضارة المنظمة مستمدة من حضارة المجتمع الذي نعيش فيه وعادة ما يتعلمها الاعضاء الجدد في المنظمة والمستوى الحضاري. ويرى ( Maurice Thevenet, 1999: 238) بان حضارة المنظمة هي مجموعة من المرجعيات المشتركة في المنظمة والتي بنيت على مدى حياة المنظمة استجابة للمشكلات التي صادفتها. وحددها (كاظم، 2000: 2) الحضارة هي فرع مشتق من الاطار الحضاري العام للمجتمع وتتبع منه حضارة التنظيم لذلك المجتمع وتعد النسيج المتكامل للعلاقات الشخصية سواء ما كان منها رسمياً او مكتوباً او غير رسمي او غير مكتوب وهنا تظهر خصوصية كل منظمة مستمدة من طبيعة انشطتها وتاريخها وعدد العاملين فيها وموهلات كل منهم وغير ذلك من الاعتبارات.

وأوضح (Robbins & Judye, 2003: 76) بانها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الاعضاء تميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى ويقوم هذا النظام على مجموعة خصائص اساسية تصف قيم المنظمة.

وأكد (Kuran; 2009: 593) ان حضارة المنظمة هي مجموعة من السمات التي تفشل بدائلها في التغيير وتمتد على الصعيد العالمي وتعتبر الثقافة جزء لا يتجزأ منها وتشكل نظام اجتماعي دائم من الصفات التكميلية.

وأوضح (Saltzman, 2009: 5) بان مفهوم حضارة المنظمة يتمثل في جوهرها فهي تمتلك ثقافات متعددة ذات العمر الطويل التي تعرضت الى درجات عالية من الصقل التي تعمل وفق سياق ونهج من التعقيد والاساليب الادارية المستخدمة التي تكونت نتيجة لطراز قديم من الاجراءات والسياسات واختلافها عن المنظمات التي تعمل بنهج افضل وبسيط وتفتقر الى الصقل. ويبين (Yazdani & other; 2011: 263) بانها مجموعة الثقافات التي تطورت ونمت داخل المنظمات بسبب الاخلاق ، كما ان نمو تلك الثقافات من خلال تسليط الضوء على الهياكل المسطحة والعمل الجماعي الموجه لثقافة الموظفين ووضع استراتيجيات للأخلاق من خلال تعميق المبادئ الكونفوشيوسية من طاعة الوالدين واحترام السلطة والتصوف وعبادة الاسلاف والمجتمعية والحب على العكس من المنظمات والثقافات الأخرى التي يتم غرس تلك المبادئ في تنظيم الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير التنظيمي التي تحتاج الى وقت

وجهد وكلفة بين المنظمات الحضارية يتعلم فيها الموظف هذه المهارات والضوابط من الاسر وثقافتها طول حياته..ويرى (Gaffari & Rana; 2012 :102) ان حضارة المنظمة هي مجموعة المراتكزات الاساسية الخاصة والعامّة والتخصصات والثقافات والقيم السائدة داخل المنظمة والتي تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى . تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان ان حضارة المنظمة هي نتيجة تراكم الثقافات للمنظمة الرائدة في مجالها بعد توفر المستلزمات الاساسية لذلك التراكم من الثقافة والعمر الزمني للمنظمة والاستقرار التنظيمي الذي تخلق في جوفه تلك المستلزمات.

#### ب- أنواع حضارة المنظمة:

حدد ترومبناار Trompenaars عدة انماط لحضارة المنظمات وهي كالآتي ( Hoecklin,1995: 145-146 )  
( Hodgetts & F. Luthans,1997: 157 ) :

#### حضارة العائلة :

وتتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي او تدرج الفرد او السلطة في وقت واحد، اذ تكون المنظمة موجهة بسلطة القائد ويعتبر مسؤولا كالأب عن الأفراد ويهتم بمصالحهم ويوجد هذا النمط من المنظمات في تركيا، وباكستان وفنزويلا والصين وهونج كونج وسنغافورة.

#### حضارة البرج العاجي:

يركز هذا النوع من الحضارة على تدرج السلطة في العمل ويتميز الافراد بكونهم يعرفون جيداً ماذا يفعلون ويتم عمل كل شيء من الاعلى الى الاسفل والعلاقات محددة بين العاملين انفسهم وبين الادارة العليا ويسود هذا النمط من الحضارة في كندا وشمال غرب اوروبا.

#### حضارة الصاروخ الموجه:

يركز هذا النوع من الحضارة على العدالة والمساواة بشدة وضرورة التوجه بمتطلبات العمل خاصة الاعمال التي تتم بواسطة فرق او مجموعات عمل ويصلح هذا النوع الى الشركات المتقدمة تكنولوجياً ، ويسود هذا النمط من الحضارة في الولايات المتحدة وبريطانيا.

#### حضارة الثقافة الحاضرة:

يتم التركيز هنا على العدالة والمساواة والتوجه بالفرد وعادة ما يقل الاهتمام هنا بالهيكل الرسمي ويزداد الاهتمام هنا بمساهمات الفرد في الابتكار والتطوير وتوفير الموارد ويتلائم هذا النوع مع المنظمات التي بدأت حديثاً ويسود هذا النمط من الحضارة في السويد وسكوتلاند.

#### ج- أبعاد حضارة المنظمة:

حدد الباحثون في مجال التنظيم عدد من الابعاد الاساسية لحضارة المنظمة ، وقد ذهب ( Rana & Ghaffari;2012: 201 ) الى التفصيل في ابعاد الحضارة وربطها بالحضارة نفسها لانها تختلف من حضارة لأخرى ومن بلد لأخر ومن منظمة لأخرى وحددها بالجدول (5) الآتي :

#### جدول (5)

ابعاد حضارة المنظمة حسب Rana & Ghaffari

الحضارة الهندية	الحضارة الصينية	الحضارة الغربية	الحضارة الاسلامية
القيمة الجوهرية للسلام	قيم المساواة	قيم الحرية	القيم الاساسية للعدالة
الانضباط	الانضباط	الانضباط	الانضباط
الثقافة	الوعي الاخلاقي	الوعي بالأحداث الماضية	الدين لله
الوعي الجمالي	المعتقد في الماضي ( الزمن )	الايمان	الاعتقاد بالمستقبل
المعتقد السائد في الارض			

وقد اختار الباحثان الابعاد الثلاثة المتمثلة بالاستقرار التنظيمي وعمر المنظمة والثقافة التنظيمية نظراً لاتفاق اغلب الباحثين عليها كما موضحة في الجدول رقم (6) وهي كالآتي:

جدول (6)  
أبعاد حضارة المنظمة

الكبيسي 1998	الهوراري 1999	كاظم 2000	كهينة 2006	Kuran2009	الخفاجي 2009	شوقي جواد 2010	Yazdani & other 2011
القيم الاجتماعية الخصائص التراثية	- أولويات عمل المنظمة معايير تقدم المنظمة نظرة المنظمة للعاملين قنوات توجية العاملين طبيعة صناعة القرارات اساس تكليف الافراد النموذج الذي تعمل عليه المنظمة النموذج الذي يجب ان يكون عليه المديرون التسامح مع بعضهم البعض الدوافع	- صلاحيات المدير حجم المنظمة طبيعة العلاقة بين العاملين اسلوب اتخاذ القرارات الطرق المتبعة في الاعلان اساليب التمويل مدى دعم القضايا الخيرية	- الثقافة الوطنية والمحلية شخصية المؤسسين الثقافة المهنية للأفراد العمر الزمني للمنظمة الاحداث التي عاشتها المنظمة	- الثقافة -الاستقرار التنظيمي - النتيجة الاقتصادية - التكامل المؤسسي	- الابداع واسلوب التعامل مع الخطر - الاهتمام بالتفاصيل - توجه النتيجة - توجه الأفراد - توجه الفريق - العداية - الاستقرار التنظيمي	- الموارد الاقتصادية النظم السياسية الساندة - التقاليد الخلفية - العلوم والفنون الساندة	- الالتزامات الكونفوشيوسية - طاعة الوالدين - احترام السلطة

- أ- الاستقرار التنظيمي: الحفاظ على صفات معينة داخل المنظمة على المدى البعيد (Noel & Darl,2006: 33).
- ب- عمر المنظمة: عمر المنظمة هو من العوامل الهامة للمنظمات فهو القدرة على الالتزام بالشرعية والروتين، والتأثير على المديرين التنفيذيين والالتزام بالمعتقدات والمواقف والرؤية تجاه التغيير (4: petr, 2011).
- ج- الثقافة التنظيمية: مجموعة من الانماط الصريحة والضمنية التي تشكل انجازاً مميزاً لمجموعة بشرية (Spence, 2012: 1).

ثانياً: مفهوم وأبعاد الاداء الاستراتيجي

يتضمن هذا المحور على الفقرات الآتية:

أ- مفهوم الاداء الاستراتيجي:

يوضح (Robbins,1995,207) قدرة المنظمة في تحقيق الاهداف والغايات. ويؤكد (الحسناوي، 2010: 107) منظور واسع يشمل مؤشرات اداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن اداء تشغيلي ومالي وأشار (الحسني، 2000: 231) إلى إن الاداء الاستراتيجي قلب وجوهر الادارة الاستراتيجية ويوضح (Grigore&other,2006:278) بان عملية التعريف المنهجي للمهمة وستراتيجية واهداف المنظمة ويؤكد (الحسناوي، 2009: 107) عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع الاداء المتوقع ويرى (Cokins,2003: 2) ترجمة الخطط الى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة. ويرى (Daft,2007,520) قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. ويؤكد (Hoogsteder,2007: 8) بان النتيجة في العمل يوما بعد يوم من الاهداف الاستراتيجية الموضوعية. ويبين (الدوري وصالح، 2009: 377) قدرة المنظمة في تحقيق الاهداف والغايات. وأشار (Wheelen & Hunger,2010,379) النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموادها المادية والبشرية لتحقيق اهدافها.

اتساقاً مع ماتقدم: نرى بان الاداء الاستراتيجي يعني هو انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق اهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

ب: أبعاد الاداء الاستراتيجي: هناك اتفاق ضمنى للتعبير عن الاداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات، وبالرغم من هذا الاتفاق في الاتجاه العام إلا إن الأطر المنهجية والاجرائية للمفهوم غير واضحة إذ تختلف الغايات والأهداف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمنظمات رؤية ادارتها، وحركية بينها، فهل يقاس الأداء بقدرة المنظمة في اكتساب الموارد والقدرات ام بكفاءتها في تحويل المدخلات إلى قيم مضافة جوهرية. وتكمن الاجابة على هذه الاسئلة وغيرها اذا ماتم النظر للاداء بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء للامد المنظور والاستراتيجي (عبيد، 2004: 88)، ومع ذلك فمقاييس الاداء الاستراتيجي عديدة منها المقاييس المالية وبطاقة الاداء المتوازن. تم تقديم مفهوم البطاقة المتوازنة لأول مرة من قبل (Robert S.kaplan & David P.Norton,1992) في مقالته التي نشرها في مدرسة أعمال هارفرد بعنوان " البطاقة المتوازنة- المقاييس التي تحرك الاداء". والفرضية الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن هو ان النتائج المالية لوحدها غير كافية لانتقاط نشاطات تكوين القيمة، واقترحا بأنه على المنظمات وأثناء استخدامها للمقاييس المالية ان تطور مجموعة شاملة من المقاييس الاضافية ليتم استخدامها كمؤشرات قيادة او موجهاً للاداء وتتكون من الابعاد الآتية:

أ- المحور المالي:

ويشير إلى متطلبات المالكين من عائد رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف، والحصة السوقية، وقيمة الاصول، والتدفق النقدي (جودة، 2008: 278).

وهذا المحور يجب على سؤال مفاده: هل إن الفعاليات والانشطة تحسن الأداء المالي (العامري والغالبي، 2011:289) .

ب- محور الزبائن:

يركز على جميع الأنشطة والاجراءات التي تلبي حاجات الزبائن (جودة، 2008:278) ومن مؤشرات المهمة رضا الزبائن ، ويجب هذا المحور على السؤال: كيف نخدم زبائننا؟ (العامري والغالبي، 2011:289).

ج- محور التعلم والنمو :

يركز على كيفية إدارة الموارد ورأس المال البشري بصورة جيدة من أجل مستقبل المنظمة (Daft & Marcic, 2011:323) ومن مؤشرات نشاط البحث والتطوير، ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الجيدين، ويجب هذا المحور على السؤال: هل ان المنظمة تتعلم وتتغير وتحسن. (العامري والغالبي، 2011:289).

د- محور العمليات الداخلية:

يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي ان تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات الاخرى (جودة، 2008:278). ويركز على مؤشرات الانتاج والاحصاءات العملياتية مثل مدى الوفاء بالطلبات ومتوسط كلفة الطلبة، ويجب على السؤال هل ان العمليات والانشطة الداخلية تضيف قيمة للزبائن واصحاب المصالح (العامري والغالبي، 2011:289).

## المبحث الثالث الجانب الميداني

سيتم في هذا المحور عرض وتفسير النتائج التي ابرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتمت المطلق لاجابات افراد العينة وكالاتي:

1- مستوى حضارة المنظمة:

يظهر الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً لاجمالي حضارة المنظمة في وزارة المالية (3.0723) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) ويأتسجام عالي في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري (0.35115) وهذا يدل على امتلاك وزارة المالية مقومات الحضارة ،وقيست الحضارة بالابعاد الاتية :

أ- الاستقرار التنظيمي : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (2.7517) اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري عال بلغ(41590) ومحققاً اهمية نسبية بتقدير (محايد) مما يؤشر على الاتفاق على اعتماد هذا المتغير في عمل أفراد عينة الدراسة.

ب - عمر المنظمة : اكتسب وسط حسابي (3.1514) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (42865.) محققاً اهمية بتقدير (محايد) مما يدل على امتلاك المنظمة لعمر طويل نوعاً ما.

ج - الثقافة التنظيمية: تبين النتائج المعروضة في الجدول (7) أن المتغير الفرعي الثقافة التنظيمية حقق وسط حسابي بلغ (3.4341) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري عال (75025.) واهمية نسبية بتقدير(اتفق) وبهذا تؤشر النتائج على اتفاق أفراد عينة الدراسة على امتلاكهم الثقافة التنظيمية .

جدول (7)

أبعاد حضارة المنظمة

الاستنتاج	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير الرئيسي
محايد	.41590	2.7517	الاستقرار التنظيمي
محايد	.42865	3.1514	عمر المنظمة
اتفق	.75025	3.4341	الثقافة التنظيمية
محايد	0.35115	3.0723	حضارة المنظمة كمتغير رئيس



## 2- مستوى الاداء الاستراتيجي:

توضح معطيات الجدول (8) أن المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي حقق وسط حسابي بلغ (3.2608) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (72035.)، وأهمية نسبية بتقدير (محايد) الأمر الذي يوشر أن هناك ضعف في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الوزارة، بوصفهما النتيجة النهائية للنشاط، وتضمن هذا المتغير الابعاد الاتية:

- أ- المنظور المالي: هذا المتغير حاز على وسط حسابي بلغ (3.2353) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (93262.)، وأهمية نسبية بتقدير (محايد) ويتضح من هذه النتائج أن هناك ضعف في القيمة المالية التي يضيفها الموظفين للوزارة لتحقيق اهدافها الطويلة الامد.
- ب- منظور الزبون: حصول هذا المتغير على وسط حسابي (3.2527) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (84753.) وأهمية نسبية بتقدير (محايد). وتدل هذه النتائج على اعطاء فرصة للموظفين في وضع الاهداف.
- ج- منظور التعلم والنمو: المتغير اكتسب وسط حسابي بلغ (3.4676) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (83316.) وأهمية نسبية بتقدير (اتفق).
- الأمر الذي يوشر إلى أن هناك برامج تدريب تعمل على تزويد الموظفين المعرفة النظرية والتطبيقية.
- د- منظور العمليات الداخلية: حقق وسط حسابي (3.0775) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (86908.) ومحققاً أهمية نسبية بتقدير (محايد). الأمر الذي يوشر نجاح الوزارة في التميز بعملياتها التشغيلية.

### جدول (8)

#### أبعاد الاداء الاستراتيجي

الاستنتاج	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير الرئيسي
محايد	.93262	3.2353	المنظور المالي
محايد	.84753	3.2527	منظور الزبون
اتفق	.83316	3.4676	منظور التعلم والنمو
محايد	.86908	3.0775	منظور العمليات الداخلية
محايد	0.72035	3.2608	الاداء الاستراتيجي كمتغير رئيس

## علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي على مستوى وزارة المالية قيد البحث تم إعداد الجدول (9) والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (\*\*.523) للدوائر قيد البحث وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حضارة المنظمة ومجموعة وأبعاد الاداء الاستراتيجي مُجمعة.

### الجدول (9)

#### نتائج علاقات الارتباط بين حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي على مستوى الوزارة قيد البحث(\*)

الاداء الاستراتيجي	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور التعلم والنمو	منظور العمليات الداخلية	الاداء الاستراتيجي
حضارة المنظمة	.146**	.173**	.209**	.178**	0.215
الاستقرار التنظيمي	.108*	.114*	.173**	.063	0.137
عمر المنظمة	.658**	.593**	.567**	.387**	0.584
الثقافة التنظيمية	.417**	.472**	.503**	.351**	.523**
حضارة المنظمة					

N=364 \* p ≤ 0.05

(\*) الجدول من إعداد الباحثين

ومن أجل إعطاء مؤشرات تفصيلية بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد حضارة المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي وكالاتي:

1- علاقات الارتباط بين ابعاد حضارة المنظمة وابعاد الاداء الاستراتيجي: يوضح الجدول رقم (9) علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين كل متغير من متغيرات حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي بشكل مستقل ومجموعة.

### علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

من أجل التعرف على علاقات التأثير بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث تم إعداد الجدول (10) والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لحضارة المنظمة باعتبارها متغيراً مستقلاً في الاداء الاستراتيجي باعتباره متغيراً معتمداً:

جدول (10)

تأثير حضارة المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي على مستوى دوائر الوزارة قيد البحث(\*)

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	اختبار F	قيمة المعنوية	الاستنتاج
الاتحدار	66.276	3	22.092	65.144	.000	معنوي
البواقي	122.086	360	.339			
المجموع الكلي	188.362	363				

N= (346) , p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحثان على ضوء نتائج الحاسبة

معامل التحديد	.352
معامل التحديد المصحح	.346
الخطأ المعياري	.58235

يُلاحظ من الجدول (10) وجود تأثير معنوي لحضارة المنظمة مجتمعة في الاداء الاستراتيجي مجتمعة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.144) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1, 46) ومستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.352) وهذا يعني إن (35%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الاداء الاستراتيجي تعود إلى حضارة المنظمة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الاتحدار أصلاً. وتبين أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (8.21)\* وهي قيمة معنوية و اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 46). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لحضارة المنظمة مجتمعة في أبعاد الاداء الاستراتيجي مجتمعة في الوزارة قيد البحث.

ولتحديد علاقات التأثير التفصيلية بين كل بعد من ابعاد حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي فقد تم إعداد جدول (11)

جدول (11)

تأثير كل بعد من ابعاد حضارة المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي على مستوى الوزارة قيد البحث(\*)

الجدولية	المحسوبة	قيم t	R <sup>2</sup>	أبعاد الميزة التنافسية				β0	المتغيرات المعتمدة	
				منظور التعلم والنمو	المنظور المالي	منظور العمليات الداخلية	منظور الزبون		المتغيرات المستقلة	
									B4	B3
3.23	134.314	2.365	.075	0.32	0.40	0.46	0.52	.177	الاستقرار التنظيمي	ابعاد حضارة المنظمة
3.23	77.335	.299	.073	0.41	0.36	0.38	0.40	.022	عمر المنظمة	
3.23	65.144	12.676	.043	0.41	0.40	0.35	0.44	.539	الثقافة التنظيمية	

N=364 , p ≤ 0.05

(\*) الجدول من إعداد الباحثان على ضوء نتائج الحاسوب.

والآتي توضيح تأثير كل بعد من ابعاد حضارة المنظمة في الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث:

#### 1. تأثير الاستقرار التنظيمي في أبعاد الاداء الاستراتيجي :

يشير الجدول ( 11) إلى وجود تأثير معنوي للاستقرار التنظيمي في الاداء الاستراتيجي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (134.314) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3) وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.075) وهذا يعني إن (75.1%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في أبعاد الاداء الاستراتيجي تعود إلى الاستقرار التنظيمي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الاتحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات بيتا (β) واختبار (T) تبين أن أعلى تأثير للاستقرار التنظيمي في بعد المنظور المالي من ابعاد الاداء الاستراتيجي أولاً بمقدار (0.52) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (2.365) وهي قيمة معنوية و اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير الاستقرار التنظيمي في بعد الاداء الاستراتيجي بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.46) عند درجة حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير الاستقرار التنظيمي في بعد المنظور المالي بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.40) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). وأخيراً جاء تأثير الاستقرار التنظيمي في بعد منظور التعلم

والنمو بالمرتبة الرابعة وبمقدار (0.32) وبدلالة (T) المحسوبة (1.68) عند درجتي حرية (3) ومُستوى معنوية (0.05).

واتساقاً مع ما تقدم تُقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للاستقرار التنظيمي في أبعاد الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث.

## 2. تأثير عمر المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي :

يُوضح الجدول (11) وجود تأثير معنوي لعمر المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.335) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.073) وهذا يعني ان (72%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في أبعاد الاداء الاستراتيجي تعود إلى عمر المنظمة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الاحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن أعلى تأثير لحضارة المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي يتركز ترتيباً في بُعد عمر المنظمة أولاً بمقدار (0.40) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير عمر المنظمة في بُعد منظور العمليات الداخلية بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.38) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). وقد جاء تأثير عمر المنظمة في بُعد المنظور المالي بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.36) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). أما بصدد تأثير عمر المنظمة في بُعد منظور التعلم والنمو تظهر نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لعمر المنظمة في بُعد منظور التعلم والنمو (0.41) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05).

وتأسيساً على ما تقدم تُقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عمر المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

## 3. تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الاداء الاستراتيجي :

يُوضح الجدول (11) وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في أبعاد الاداء الاستراتيجي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (65.144) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.043) وهذا يعني ان (43%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في أبعاد الاداء الاستراتيجي تعود إلى الثقافة التنظيمية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الاحدار أصلاً. ومن خلال متابعة المعاملات واختبار (T) تبين أن أعلى تأثير لحضارة المنظمة في أبعاد الاداء الاستراتيجي يتركز ترتيباً في بُعد الثقافة التنظيمية أولاً بمقدار (0.44) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير الثقافة التنظيمية في بُعد منظور العمليات الداخلية بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.35) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). وقد جاء تأثير الثقافة التنظيمية في بُعد المنظور المالي بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.40) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05). أما بصدد تأثير الثقافة التنظيمية في بُعد منظور التعلم والنمو تظهر نتائج التحليل وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في بُعد منظور التعلم والنمو (0.41) عند درجتي حرية (3) ومستوى معنوية (0.05).

وتأسيساً على ما تقدم تُقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات :

##### أ- الاستنتاجات النظرية:

1. اهتم العديد من الكتاب في مجالات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بأنواع الثقافة التنظيمية، إلا إن كتاباتهم لم تعكس الاختلاف بين الثقافة التنظيمية وثقافة المنظمة وحضارة المنظمة والاختلافات بين حضارة المنظمة والثقافة التنظيمية.
2. هناك قدر من الاتفاق بين عدد من الكتاب في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي على أبعاد الاداء الاستراتيجي هي: المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية.
3. اتفق العديد من الكتاب في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي على أبعاد وحضارة المنظمة الأكثر شيوعاً والمتمثلة بأبعاد (الاستقرار التنظيمي وعمر المنظمة والثقافة التنظيمية) والتي من خلالها يمكن للوزارة التميز عند استثمارها.

##### ب- الاستنتاجات الميدانية:

1. يتمتع أغلبية الأفراد المبحوثين بالاتي:
  - 1-1: لديهم خدمة فعلية في الشركة لأكثر من (10) سنوات وهي سنوات يكتسب بها الأفراد الخبرة والمعرفة التي تُساعدهم في تعزيز ثقافتهم المبنية على ثقافات سابقة وتحقيق الاداء الاستراتيجي.
  - 2-1: يحملون مؤهل علمي جيد يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل صحيح.

2. أوضحت نتائج علاقات الارتباط تحقق الآتي:  
1-2: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد حضارة المنظمة مُجتمعة وأبعاد الاداء الاستراتيجي مُجتمعة في الوزارة قيد البحث.
- 2-2: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقرار التنظيمي وأبعاد الاداء الاستراتيجي مُجتمعة.
- 3-2: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمر المنظمة وأبعاد الاداء الاستراتيجي مُجتمعة.
- 4-2: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الاداء الاستراتيجي مُجتمعة.
3. كشفت نتائج الانحدار تحقق الآتي:  
1-3: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد حضارة المنظمة مُجتمعة في أبعاد الاداء الاستراتيجي مُجتمعة في الوزارة قيد البحث.
- 2-3: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقرار التنظيمي في أبعاد الاداء الاستراتيجي في الوزارة قيد البحث.
4. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المُنبثقة عنها في الوزارة قيد البحث.

### ثانياً: المقترحات:

1. الاهتمام بابعاد حضارة المنظمة كونها من الأدوات الأساسية التي تُساعد في تحسين الخدمات بأبصارها من ثروات المنظمة ونوع من انواع الميزة التنافسية التي تمتلكها دون غيرها.
2. زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع الاداء الاستراتيجي لما لذلك من إسهام وتعزيز وتحسين وتعزيز المنظمة.
3. تعميق الوعي لدى المدراء والعاملين في الوزارة قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين حضارة المنظمة والاداء الاستراتيجي.
4. زيادة اهتمام إدارات الوزارة قيد البحث بأقسام البحث والتطوير وإعطاها الأهمية المناسبة من أجل تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات الموجودة (الحالية) لكي تتلاءم مع متطلبات الزبائن.

## المصادر

### العربية:

1. الكبيسي، عامر، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء 4، الطبعة 1، قطر دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
2. الهواري، سيد، منظمة القرن 21 منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور الى القرن 21، 1999، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
3. اللوزي، موسى سلامة، وخضير كاظم حمود، و الشهابي، انعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، 2009، دار اشراف للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
4. الحسناوي، نعم دايع عبد علي، "عوامل الصراع التنظيمي وستراتيجيات ادارته وأثرهما في الاداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والاهلية"، 2010، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم ادارة الاعمال.
5. جودة، محفوظ احمد وعبد اللطيف عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنوُّب بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26- العدد الثاني-2010 العامري، احمد بن سالم، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، جامعة الملك سعود، قسم الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد 17، 2003.
6. العامري، احمد بن سالم، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، جامعة الملك سعود، قسم الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد 17، 2003.

### المصادر الأجنبية-

1. Mercure (Thevenet), et autres, Culture et gestion en Algérie, Paris : édition, l'harmattan, 1999Atem, Tongwa Ivo, and, Yella, Gilbert Ncheg, CONTINUOUS QUALITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007.
2. Yazdani, Naveed, and Murads Hasan, and Rana Zamin Abbass , ana Gondal, and Ishtiq Ahmed, determinant of sinic civilization and their impact on organization theory ,2011, international journal of business and social science, Vol.2, No.10, June.
3. Ghaffari A. G. & Rana Zamin abbas, knowledge management & inter civilization dialogue apeaceful salution of global financial criser, 2012, Asian journal of business and management sciences, Vol,1, No.1 ,ISSN.

4. Kuran Timur, explaining the economic trajectories of civilization the systemic approach, Journal of economic behavior & organization 2009,593-605. www.elsevier.com /locate /jebo.
5. Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed. Hall, Inc., New Jersey5. Hodgetts & Fluthans, international management third edition, 1997, McGraw-Hill
6. Noel Burchell & Darl Kolb, stability & change for sustainability ,Journal of Business review Vol. 8, No.2, 2006, university of Auckland.
7. Petr Sedlacek , firm age business cycles and aggregate labor market dynamics ,2011, November
8. Spencer-Oatey, H., What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts, 2012, Available at GlobalP Open House ,http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural
9. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational behavior. 15th ed.,2013 New Jers, .
10. Grigore, Ana, Maria, Bagu, Catalinc, " The strategic performance management process", 2006
11. Cokins , Gary , " Performance Management : Finding The Missing to close the Intelligence Gap " , John Wiley & Sons , Inc . , 2004 .
12. Daft, Richard, L. and Marcic, Dorothy, "management the new warkplace" , Thomason south – western, 2007
13. Hunger , David & Wheelen ,Thomas, " Strategic Management " , 6<sup>th</sup> ed Addison-Wesley , New York , 1998
14. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , " The Balanced Scorecard measures that drive performance " HBR , 1992

#### الملحق (1)

##### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بغداد  
كلية الادارة والاقتصاد  
الادارة العامة / الدراسات العليا

م / استبانة

الاستاذ الفاضل ، الاستاذة الفاضلة

نضع بين ايديكم مقياس الدراسة الموسومة ((تأثير حضارة المنظمة في الاداء الاستراتيجي من خلال اخلاقيات الوظيفة العامة: بحث ميداني في وزارة المالية العراقية)) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراة فلسفة علوم الادارة العامة / جامعة بغداد ، بهدف استطلاع اراكم حول هذا الموضوع ويرجى التفضل بالاجابة على فقراتها ,وذلك بوضع علامة (✓) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم, شاكرين سلفا تعاونكم, وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعما للعلم والعمل المشترك علما ان الاجابات تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي فلا حاجة لذكر الاسم والتوقيع على الاستبانة وشاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة  
طالبة الدكتوراة  
علياء سعيد

المشرف  
الاستاذ الدكتور  
عبد الرزاق الشихلي

\*الجزء الاول : المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس : ( ) ذكر ( ) انثى
- 2- المؤهل العلمي : اعدادية ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) ماجيستر ( ) دكتوراة ( )
- 3- مدة الخدمة : 1-5 ( ) 6-14 ( ) 15-20 ( ) 21-26 ( ) 27 سنة- فاكثر ( )

\*الجزء الثاني : البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة :  
1- الفقرات الخاصة بحضارة المنظمة :

ت	أ. الاستقرار التنظيمي :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تتصف الوزارة بالاستقرار المهني منذ نشأتها لحد الان .					
2-	يحكم عمل الوزارة قواعد قانونية ضابطة لم تشهد تغييراً كبيراً بمهنة عمل الوزارة.					
3-	تتأثر وزارة المالية بالفساد الاداري والسياسي في باقي منظمات الدولة.					
4-	تتأثر الوزارة عادة بالاوضاع السياسية التي مر بها العراق .					
5-	لا يمكن وضع حد للفساد الاداري والمالي في الوزارة.					
6-	يزداد عدد الدوائر التابعة للوزارة مع زيادة التطور الاداري لها.					
7-	تدخل المحسوبة والمنسوبة في التعيين عي وزارة المالية.					
8-	تكثر اللجان التحقيقية داخل الوزارة .					
9-	تكثر التغييرات الادارية بين المناصب الوظيفية .					
10-	تعطل العمل عدة مرات بسبب ظروف غير طبيعية .					
11-	حدث اغتيال لسياسيين التابعين لوزارة المالية .					

ت	ب- عمر المنظمة :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تتغير اراء الوزارة بين الحين و الاخر .					
2-	تغير اسم وزارة المالية الى تسمية اخرى خلال حياتها.					
3-	يمكن دمج الوزارة مع وزارات شبيهة اخرى .					
4-	عاشت الوزارة حالة خمول وتم احيائها من جديد .					
5-	لا يتغير الهيكل التنظيمي للوزارة الا بعد مرور فترات زمنية طويلة.					
6-	تمتاز العلاقة بين الموظفين بالرسمية في تصرفاتهم و سلوكهم .					
7-	تتمسك الوزارة بعادات و تقاليد لا يمكن التخلي عنها خلال العمل.					
8-	يساعد عمر الوزارة الطويل في تميزها في العمل .					

ت	ج- الثقافة التنظيمية :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	يتوفر في الوزارة المعدات والالات التي تؤدي الى زيادة و تحسين المخرجات في العمل مثل (الحاسبات) .					
2-	افتخر بالانتهاء الى وزارة المالية .					
3-	العمل في وزارتي يعني لي الكثير.					
4-	تمنحي الادارة درجة عالية من التقدير و الاحترام و تجعلني اشعر بالاعتزاز لانتماني لها .					
5-	يتوفر لدى الموظفين القناعة بان تقديم ارائهم سيحقق لهم منافع مادية و معنوية.					
6-	تسعى الادارة دوما لتلبية ما يتوقعة الموظف من علاوات وترفيعات وترفيعات مستمرة .					
7-	تقوم الوزارة بتكريم الموظف القديم او الافضل بين فترة و اخرى .					
8-	تقوم الوزارة بنشاطات معينة كالسفرات السياحية او وجبات الغداء الرسمية بين فترة و اخرى .					

الفقرات الخاصة بالأداء الأستراتيجي:

ت	أ. المنظور المالي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تعتمد الوزارة معايير كفاءة عند تعيين الموظفين الجدد .					
2-	تهدف برامج التوجيه في الوزارة الى تخفيض معدل دوران العمل .					
3-	تحرص الوزارة على اعداد و تنفيذ برامج تدريب كفاءة لتحسين اداء العمل .					

ت	ب. منظور الزبون	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تتاح للموظف فرصة المشاركة في وضع الاهداف.					
2-	تسعى المنظمة الى مشاركة موظفيها في حل المشكلات واتخاذ القرارات .					
3-	تسعى المنظمة من خلال برامجها في الحوافز الى عدم تشجيع العاملين الانتقال الى المنظمات الاخرى.					
4-	تخطط ادارة المنظمة للحصول على الكفايات العلمية العالية.					
5-	تحتفظ الوزارة بالموظفين الكفونين .					

ت	ج. منظور التعلم والنمو	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تعمل برامج التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة النظرية والتطبيقية.					
2-	تتعامل المنظومة الوزارة التقتيات الحديثة في التعلم والتدريب.					
3-	تحرص الوزارة على ان يكون كل الموظفين مندفعين ذاتياً في انجاز اعمالهم.					
4-	تمتلك المنظمة نظام تحفيز يدفع الموظفين للابداع في العمل.					
5-	تعطي القيادة الادارية الفرصة للموظفين على تقديم الافكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير اليات العمل.					

ت	د. منظور العمليات الداخلية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	يركز نظام الترقيات في وظائف الوزارة على الجدارة لانجاز العمل .					
2-	يتم اعتماد نظام تحليل وتقييم الوظائف بوصفة معياراً لتحديد الاجر.					
3-	تستعين الوزارة بالموظف المتقاعد في بعض الاعمال.					
4-	يحظى الموظفون في الوزارة بالرعاية الصحية.					
5-	تهتم الوزارة بالبرامج الوقائية التي تسهم في سلامة الموظفين.					

.....  
 .....  
 .....